



DOI: <https://doi.org/10.70577/cieninter.v4i3.70>

Modelo de evaluación del desempeño laboral para el fortalecimiento de la gestión pública

Model for evaluating work performance to strengthen public management

Jaime Arturo Zavala Gonzalez¹

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador
jaime.zavala@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-6785-6399>

Scarlett Dayendry Farfan Muentes²

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador
farfan-scarlett1514@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0005-7886-628X>

Cómo citar:	Fecha de recepción: 2026-06-04
Zavala Gonzalez, J. A., & Farfan Muentes, S. D.	
(2026). Modelo de evaluación del desempeño	Fecha de aceptación: 2026-08-08
laboral para el fortalecimiento de la gestión	
pública. <i>Ciencia Interdisciplinaria</i>	
<i>Internacional</i> , 4(3), 394–409.	Fecha de publicación: 2026-08-25
https://doi.org/10.70577/cieninter.v4i3.70	



RESUMEN

La investigación abordó la problemática relacionada con la ausencia de procesos técnicos, sistemáticos y objetivos para evaluar el desempeño laboral en las instituciones públicas, situación que limita la eficiencia administrativa, la transparencia, la calidad del servicio ciudadano y la mejora continua. El objetivo fue proponer un modelo de evaluación del desempeño laboral para el fortalecimiento de la gestión pública, basado en indicadores de cumplimiento, competencias, resultados institucionales, retroalimentación y planes de mejora. La metodología aplicada tuvo enfoque mixto, alcance descriptivo-propositivo y diseño no experimental, sustentado en análisis documental de normativa, informes institucionales, guías oficiales y literatura científica; además, se emplearon matrices multicriterio, ponderación de dimensiones, análisis de incidencia y representación estadística tipo radar. Entre los resultados relevantes, se identificó que los resultados institucionales y el cumplimiento alcanzaron mayor prioridad con 18 puntos cada uno; los planes de mejora y la retroalimentación obtuvieron 17 puntos, mientras que las competencias registraron 16 puntos. El modelo propuesto asignó 30% a resultados institucionales, 20% a cumplimiento, 20% a competencias, 15% a retroalimentación y 15% a planes de mejora, permitiendo una evaluación objetiva, cíclica y orientada al fortalecimiento institucional.

Palabras clave: Competencias, cumplimiento, desempeño laboral, gestión pública, mejora continua, resultados institucionales.

ABSTRACT

The research addressed the problem of the lack of technical, systematic, and objective processes for evaluating job performance in public institutions, a situation that limits administrative efficiency, transparency, the quality of citizen services, and continuous improvement. The objective was to propose a job performance evaluation model to strengthen public management, based on indicators of compliance, competencies, institutional results, feedback, and improvement plans. The methodology employed a mixed-methods approach, with a descriptive-propositional scope and a non-experimental design, supported by documentary analysis of regulations, institutional reports, official guidelines, and scientific literature. Multi-criteria matrices, dimension weighting, incidence analysis, and radar-type statistical representation were also used. Among the relevant results, it was identified that institutional results and compliance received the highest priority, each scoring 18 points; improvement plans and feedback obtained 17 points, while competencies registered 16 points. The proposed model allocated 30% to institutional results, 20% to compliance, 20% to competencies, 15% to feedback, and 15% to improvement plans, allowing for an objective, cyclical evaluation focused on institutional strengthening.

Keywords: Competencies, compliance, job performance, public management, continuous improvement, institutional results.



INTRODUCCIÓN

La gestión pública enfrenta el desafío de demostrar resultados medibles, transparentes y orientados al ciudadano. A nivel mundial, el Banco Mundial (2026) señala que existen aproximadamente 400 millones de trabajadores públicos, cuya productividad depende de la calidad de las prácticas de gestión, el uso de tecnologías digitales y la administración del gasto salarial. En este sentido, Roy et al. (2023) sostienen que la gestión del desempeño en organizaciones públicas se ha consolidado como una línea estratégica para mejorar la eficiencia institucional. Por ello, la evaluación del desempeño laboral no debe entenderse solo como un mecanismo de control, sino como una herramienta técnica para fortalecer la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la mejora continua de los servicios públicos.

Así mismo, Vidè et al. (2023), en un estudio aplicado a 1.482 servidores públicos italianos, demostraron que la evaluación con propósito formativo incrementa el compromiso laboral; de igual manera, Micacchi et al. (2023), al analizar 11 organizaciones públicas, determinaron que la retroalimentación periódica y los mecanismos de calibración fortalecen la percepción de justicia del proceso evaluativo. En consecuencia, un modelo de evaluación laboral debe integrar indicadores objetivos, criterios claros, retroalimentación y planes de mejora, evitando prácticas informales que limiten la credibilidad institucional.

En el contexto ecuatoriano, la necesidad de fortalecer la gestión pública se relaciona con las condiciones estructurales del empleo y con las exigencias normativas del servicio público. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024), durante el primer trimestre de 2024, el país registró una tasa de empleo adecuado del 35,1%, subempleo del 20,5% y desempleo del 4,1%; además, el 42,5% del empleo se ubicó en el sector formal y el 54,2% en el sector informal. Estos datos reflejan la importancia de contar con instituciones públicas capaces de gestionar adecuadamente el talento humano, medir resultados y asegurar que los servidores contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Desde el nivel institucional, el Ministerio del Trabajo del Ecuador (2025) establece que la evaluación del desempeño debe aplicarse mediante

normas, métodos, técnicas y procedimientos justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad. Además, la guía metodológica nacional incorpora elementos como portafolio de productos y servicios, metas por unidad, manual de puestos y resultados institucionales, estos últimos con una ponderación del 35 % dentro del proceso evaluativo. En concordancia, Dewi et al. (2024), en un estudio con 225 servidores públicos de una población de 515, evidenciaron que el compromiso organizacional, la integridad, la motivación y la competencia inciden directamente en el desempeño gubernamental.

En el ámbito nacional, los Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales rurales presentan estructuras administrativas reducidas, lo que exige modelos de evaluación sencillos, objetivos y adaptados a sus capacidades operativas. En el caso del GAD Parroquial Rural El Anegado, la administración 2023–2027 registra una estructura compuesta por seis cargos principales, entre ellos presidente, vicepresidenta, vocales y secretaria-tesorera, lo que evidencia la necesidad de distribuir funciones, medir responsabilidades y evaluar resultados de manera sistemática. En este contexto, Lameque et al. (2023) y Alainati et al. (2024) coinciden en que los sistemas de evaluación son más efectivos cuando definen con claridad sus propósitos, criterios, responsables, retroalimentación y acciones de mejora.

Por lo tanto, la problemática se centra en la ausencia o debilidad de procesos estructurados de evaluación del desempeño laboral, situación que limita la objetividad en la valoración del talento humano, la eficiencia administrativa y la calidad de los servicios públicos. Frente a ello, el estudio tiene como objetivo proponer un modelo de evaluación del desempeño laboral para el fortalecimiento de la gestión pública, basado en indicadores de cumplimiento, competencias, resultados institucionales, retroalimentación y planes de mejora. De esta manera, la investigación busca aportar una herramienta técnica que permita mejorar la toma de decisiones, fortalecer la transparencia institucional y elevar la calidad de la gestión pública en el contexto local.

Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral es un proceso técnico de gestión del talento humano que permite valorar el cumplimiento de funciones,



responsabilidades, competencias, metas e indicadores asignados a cada servidor. En el ámbito público, esta evaluación no debe entenderse únicamente como una calificación, sino como una herramienta que contribuye al mejoramiento de la productividad institucional, la identificación de necesidades de capacitación y el fortalecimiento de la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía. En este sentido, Vidè et al. (2023) sostienen que la evaluación del desempeño es una práctica importante de gestión de recursos humanos cuando se orienta al desarrollo del empleado y a la percepción de justicia organizacional.

Desde una perspectiva normativa, el Ministerio del Trabajo del Ecuador (2025) establece que la evaluación del desempeño permite medir y fortalecer la gestión institucional, los procesos internos y el desempeño de los servidores públicos. Esta definición evidencia que la evaluación debe desarrollarse mediante criterios objetivos, previamente establecidos y relacionados con las funciones del puesto. Por ello, su aplicación requiere instrumentos técnicos, evidencias verificables, indicadores de cumplimiento y procedimientos transparentes que eviten la subjetividad o arbitrariedad en la valoración del personal.

De manera complementaria, Micacchi et al. (2023) explican que los sistemas de evaluación del desempeño influyen directamente en el compromiso laboral de los servidores públicos, especialmente cuando incorporan retroalimentación, claridad en los criterios y mecanismos de justicia. Desde esta perspectiva, evaluar el desempeño no solo significa medir resultados, sino también generar condiciones para que el servidor conozca sus fortalezas, reconozca sus debilidades y participe en procesos de mejora continua. Por tanto, un modelo de evaluación debe incluir indicadores claros, comunicación entre evaluador y evaluado, seguimiento periódico y acciones correctivas.

Así mismo, Lameque et al. (2023) señalan que la evaluación del desempeño cumple diversos propósitos dentro de las organizaciones, entre ellos apoyar decisiones sobre capacitación, desarrollo profesional, incentivos, permanencia y mejora del rendimiento. Esta idea permite comprender que la evaluación laboral no debe aplicarse como un trámite aislado, sino como un proceso permanente que permite

comparar el desempeño esperado con el desempeño real. En consecuencia, su aplicación facilita la detección de brechas, la planificación de mejoras y la toma de decisiones fundamentadas sobre el talento humano.

En el sector público, la evaluación del desempeño adquiere mayor importancia porque los servidores cumplen funciones orientadas al bienestar colectivo y al cumplimiento de competencias institucionales. Dewi et al. (2024) evidencian que el desempeño de los empleados gubernamentales se relaciona con factores como la integridad, la competencia, la motivación, el ambiente laboral y el compromiso organizacional. Por ello, mejorar el desempeño del servidor público requiere no solo medir tareas realizadas, sino también considerar las condiciones institucionales que favorecen una actuación ética, eficiente y responsable.

Por consiguiente, un modelo de evaluación del desempeño laboral debe integrar dimensiones relacionadas con resultados institucionales, eficiencia individual, competencias laborales, calidad del servicio, comportamiento institucional y acciones de mejora. Estos componentes permiten que la evaluación sea integral, objetiva y útil para la gestión pública. Además, cuando se aplica de manera periódica y documentada, contribuye a ordenar funciones, fortalecer la comunicación interna, mejorar la responsabilidad del servidor y orientar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Gestión pública

La gestión pública comprende el conjunto de procesos administrativos, técnicos, financieros y humanos mediante los cuales las instituciones del Estado planifican, organizan, ejecutan y evalúan acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la ciudadanía. En este sentido, no se limita al cumplimiento de trámites o procedimientos internos, sino que implica administrar los recursos públicos con eficiencia, transparencia, responsabilidad y orientación a resultados. Por ello, el desempeño del talento humano constituye un elemento fundamental para alcanzar una gestión institucional efectiva y confiable.

Desde el enfoque contemporáneo, la gestión pública requiere servidores con competencias adecuadas, claridad en sus funciones y compromiso



con los objetivos institucionales. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2025) sostiene que los gobiernos dependen de una fuerza laboral pública calificada para entregar políticas y servicios a la ciudadanía. Esta idea permite comprender que la calidad de la gestión pública está directamente vinculada con la capacidad, desempeño y responsabilidad de quienes integran las instituciones estatales. Por tanto, evaluar el desempeño laboral contribuye a fortalecer la administración pública, porque permite conocer si los servidores cumplen sus funciones de manera eficiente y alineada con los fines institucionales.

En este contexto, el Ministerio del Trabajo del Ecuador (2025) señala que la evaluación del desempeño tiene como finalidad medir y fortalecer la gestión institucional. Esta afirmación evidencia la relación directa entre evaluación laboral y gestión pública, debido a que el trabajo individual de cada servidor incide en los resultados colectivos de la institución. De esta manera, una entidad que evalúa adecuadamente a su personal puede corregir deficiencias, identificar necesidades de formación, mejorar procesos internos y elevar la calidad de los servicios que entrega a la población.

La gestión pública basada en resultados exige que las instituciones definan metas claras, indicadores verificables y mecanismos de seguimiento. En este sentido, la evaluación del desempeño laboral permite transformar las funciones del servidor en evidencias concretas de cumplimiento. Micacchi et al. (2023) explican que los sistemas de evaluación diseñados con retroalimentación y justicia favorecen el compromiso de los servidores públicos. Por ello, cuando la evaluación se aplica correctamente, no solo mejora el rendimiento individual, sino que también fortalece la confianza interna, la responsabilidad administrativa y la transparencia institucional.

De esta manera, la gestión pública requiere procesos de mejora continua que permitan responder de manera oportuna a las demandas ciudadanas. En este punto, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta estratégica, porque permite identificar problemas en la ejecución de tareas, limitaciones en las competencias del personal y debilidades en la prestación de servicios. Dewi et al. (2024) plantean que el desempeño gubernamental

mejora cuando existen servidores competentes, motivados y comprometidos con la organización. Esto demuestra que la calidad institucional depende en gran medida de la forma en que se gestiona, acompaña y evalúa al talento humano.

Por lo tanto, la relación entre evaluación del desempeño laboral y gestión pública es directa, debido a que una adecuada valoración del talento humano permite mejorar la eficiencia administrativa, la calidad del servicio ciudadano y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Un modelo de evaluación bien estructurado fortalece la gestión pública porque organiza responsabilidades, mide resultados, promueve la rendición de cuentas y orienta la toma de decisiones. En consecuencia, su aplicación en instituciones públicas, especialmente en gobiernos locales, constituye una alternativa técnica para superar prácticas informales y avanzar hacia una administración más transparente, eficiente y orientada al servicio público.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se desarrolló una investigación de enfoque mixto, alcance descriptivo-propositivo y diseño no experimental, debido a que la información se obtuvo mediante revisión documental de fuentes secundarias, informes institucionales, normativa vigente, estudios científicos y documentos oficiales relacionados con la evaluación del desempeño laboral y la gestión pública. En este sentido, Creswell y Creswell (2023) sostienen que los diseños mixtos permiten integrar información cualitativa y cuantitativa para comprender con mayor amplitud un problema de investigación, mientras que Kline (2023) destaca que los modelos estadísticos avanzados facilitan analizar relaciones entre variables observables y constructos institucionales complejos.

Asimismo, la recolección de información se realizó mediante análisis documental sistemático, considerando artículos científicos publicados entre 2022 y 2026, informes oficiales, guías metodológicas del Ministerio del Trabajo, normativa del servicio público y reportes vinculados con desempeño laboral, talento humano, eficiencia administrativa y calidad de gestión pública. Para organizar la información se elaboró una matriz de extracción documental compuesta por autor, año, objetivo, metodología, variables, indicadores, hallazgos y aporte al modelo de evaluación, lo que permitió depurar la información y



seleccionar los documentos con mayor pertinencia académica e institucional.

De igual manera, el procesamiento de la información se efectuó mediante análisis de contenido, categorización temática y comparación documental, agrupando los hallazgos en dimensiones como resultados institucionales, eficiencia individual, competencias laborales, calidad del servicio, retroalimentación, transparencia y mejora continua. Esta fase permitió identificar patrones comunes en los modelos de evaluación del desempeño y relacionarlos con los principios de fortalecimiento de la gestión pública, especialmente en instituciones locales con estructuras administrativas reducidas.

Además, se incorporaron métodos de estadística avanzada aplicables al análisis documental cuantificado, transformando los hallazgos de los informes y estudios revisados en una base de datos de indicadores. Primero, se aplicó estadística descriptiva para resumir frecuencias, porcentajes y tendencias sobre los componentes más utilizados en los modelos de evaluación del desempeño. Luego, se consideró el análisis factorial exploratorio para agrupar indicadores vinculados con desempeño laboral y gestión pública, debido a que esta técnica permite identificar dimensiones latentes a partir de variables observables.

Posteriormente, se planteó el uso de análisis de consistencia interna mediante alfa de Cronbach y omega de McDonald para valorar la fiabilidad de las dimensiones construidas a partir de la matriz documental. En concordancia, Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2022) explican que los modelos de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales permiten analizar constructos complejos cuando se trabaja con variables latentes, indicadores múltiples y muestras no necesariamente grandes. Por ello, este método resulta pertinente para estudiar la relación entre evaluación del desempeño laboral y fortalecimiento de la gestión pública.

Así también, se propuso el uso de modelación de ecuaciones estructurales PLS-SEM para estimar la influencia de las dimensiones del desempeño laboral sobre la gestión pública, considerando variables como cumplimiento de metas, eficiencia individual, competencias, calidad del servicio y mejora institucional. Este procedimiento permitió proyectar un modelo explicativo en el que la evaluación del

desempeño actúa como variable independiente y el fortalecimiento de la gestión pública como variable dependiente. De forma complementaria, Hayes (2022) plantea que los análisis de mediación y moderación permiten comprender cómo y bajo qué condiciones una variable influye sobre otra; por ello, se consideró la retroalimentación institucional como posible variable mediadora entre evaluación del desempeño y mejora de la gestión pública.

Cabe mencionar que, la validez metodológica se garantizó mediante triangulación de fuentes, contraste entre literatura científica y documentos oficiales, depuración de información duplicada y selección de estudios con pertinencia temática. En consecuencia, el procedimiento permitió estructurar una propuesta técnica de modelo de evaluación del desempeño laboral basada en evidencia documental, indicadores verificables y métodos estadísticos avanzados, orientada al fortalecimiento de la gestión pública desde una perspectiva objetiva, sistemática y aplicable al contexto institucional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir del análisis documental de la normativa ecuatoriana, guías oficiales y estudios científicos recientes, se determinó que el modelo de evaluación del desempeño laboral debe estructurarse como un sistema integral y no como una simple ficha de calificación. Este resultado coincide con lo establecido en la LOSEP, donde la evaluación del desempeño se concibe como un conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos orientados a valorar al servidor bajo parámetros objetivos, de acuerdo con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. Además, la ley indica que la evaluación debe fundamentarse en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, dirigidos al cumplimiento de los fines institucionales, el desarrollo de los servidores y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público (República del Ecuador, 2010).

En este sentido, el primer resultado evidencia que el modelo debe componerse de cinco dimensiones principales: cumplimiento, competencias, resultados institucionales, retroalimentación y planes de mejora. Estas dimensiones responden directamente al objetivo del estudio, debido a que permiten proponer una

estructura técnica para fortalecer la gestión pública desde el desempeño individual e institucional. De acuerdo con el Ministerio del Trabajo (2025), los factores oficiales de evaluación se orientan a medir el desempeño institucional y los indicadores de eficiencia individual de los servidores públicos, lo que confirma que el modelo debe articular el trabajo del funcionario con los resultados de la entidad.

Para organizar estos hallazgos, se construyó una matriz de dimensiones del modelo propuesto. Esta matriz integra la evidencia normativa y científica revisada, permitiendo identificar qué evalúa cada dimensión, qué indicadores se pueden aplicar y cómo contribuye al fortalecimiento de la gestión pública.

Tabla 1

Dimensiones del modelo propuesto de evaluación del desempeño laboral

Dimensión del modelo	Indicadores propuestos	Evidencia de medición
Cumplimiento	Porcentaje de tareas ejecutadas, cumplimiento de plazos, entrega de productos asignados	Informes de actividades, POA, reportes de seguimiento
Competencias	Conocimiento técnico, responsabilidad, comunicación, trabajo en equipo, ética institucional	Manual de puestos, autoevaluación, evaluación del jefe inmediato
Resultados institucionales	Metas alcanzadas, productos generados, contribución a objetivos institucionales	Plan institucional, indicadores de gestión, informes de resultados
Retroalimentación	Reuniones de seguimiento, observaciones del evaluador, acuerdos de mejora	Actas de retroalimentación, fichas de evaluación
Planes de mejora	Acciones correctivas, capacitación, asistencia técnica, seguimiento posterior	Plan individual de mejora, cronograma, evidencias de cumplimiento

Después de estructurar la matriz, se observó que las cinco dimensiones cumplen funciones complementarias. El cumplimiento permite medir la ejecución de tareas; las competencias valoran la capacidad del servidor; los resultados institucionales relacionan el trabajo individual con las metas de la entidad; la retroalimentación favorece la comunicación entre evaluador y evaluado; y los planes de mejora transforman los resultados de la evaluación en acciones correctivas. Este resultado guarda relación con Lameque et al. (2023), quienes señalan que la evaluación del desempeño cumple propósitos administrativos y de desarrollo, debido a que orienta decisiones sobre capacitación, mejora del rendimiento y desarrollo profesional.

Los resultados muestran que la dimensión de cumplimiento no puede evaluarse de forma aislada. Aunque tradicionalmente muchas instituciones

públicas valoran al servidor por asistencia, puntualidad o ejecución de tareas, la literatura reciente demuestra que este enfoque resulta limitado si no se complementa con competencias, justicia evaluativa y retroalimentación. Micacchi et al. (2024) evidencian que la justicia en la evaluación del desempeño influye positivamente en el compromiso laboral de los servidores públicos, especialmente cuando el diseño del sistema incorpora criterios claros, retroalimentación y mecanismos de calibración.

Con base en esta evidencia, se elaboró una matriz de calor para representar el nivel de importancia de cada dimensión dentro del modelo propuesto. La escala utilizada fue de 1 a 5, donde 1 representa baja incidencia, 3 incidencia media y 5 incidencia alta. Esta valoración se realizó a partir de la recurrencia de las dimensiones en la normativa, guías oficiales y estudios científicos revisados.



Figura 1

Matriz de calor de incidencia de las dimensiones del modelo

Dimensión	Eficiencia administrativa	Calidad del servicio	Transparencia	Mejora continua	Fortalecimiento institucional
Cumplimiento	5	4	3	3	4
Competencias	4	5	4	4	5
Resultados institucionales	5	5	4	4	5
Retroalimentación	3	4	5	5	4
Planes de mejora	4	4	4	5	5

Nota. 1= baja incidencia, 2= incidencia débil, 3= incidencia media, 4= incidencia alta, 5= incidencia muy alta.

La matriz de calor evidencia que los resultados institucionales constituyen la dimensión de mayor peso estratégico, debido a que alcanzan valoración máxima en eficiencia administrativa, calidad del servicio y fortalecimiento institucional. Esto se explica porque una evaluación del desempeño útil para la gestión pública debe medir no solo lo que hace el servidor, sino cómo su trabajo contribuye al cumplimiento de metas institucionales. Este resultado coincide con el Ministerio del Trabajo (2025), que establece como criterios centrales de evaluación los resultados institucionales, la eficiencia individual y la calidad del servicio a usuarios internos y externos.

De igual manera, la matriz muestra que la retroalimentación alcanza alta incidencia en transparencia y mejora continua. Este resultado es relevante porque permite superar modelos tradicionales basados únicamente en calificaciones finales. En este sentido, Vidè et al. (2023) sostienen que la evaluación del desempeño genera mayor

compromiso cuando es percibida por los servidores como un proceso justo y orientado al desarrollo. Por ello, la retroalimentación debe ser una fase obligatoria del modelo, no una actividad opcional o posterior.

Además, se identificó que el modelo debe incorporar una ponderación técnica para evitar evaluaciones subjetivas. La Guía Metodológica del Ministerio del Trabajo establece una estructura referencial donde los resultados institucionales representan el 35 %, la eficiencia individual el 40 %, los servicios prestados a usuarios externos el 15 % y los servicios prestados a usuarios internos el 10 %. Esta distribución confirma que la evaluación pública debe equilibrar productividad, eficiencia y calidad del servicio.

Por tanto, se propone adaptar esta lógica al modelo de evaluación del desempeño laboral para el fortalecimiento de la gestión pública, distribuyendo los pesos de acuerdo con las cinco dimensiones centrales del estudio.

Tabla 2

Ponderación propuesta para el modelo de evaluación del desempeño laboral

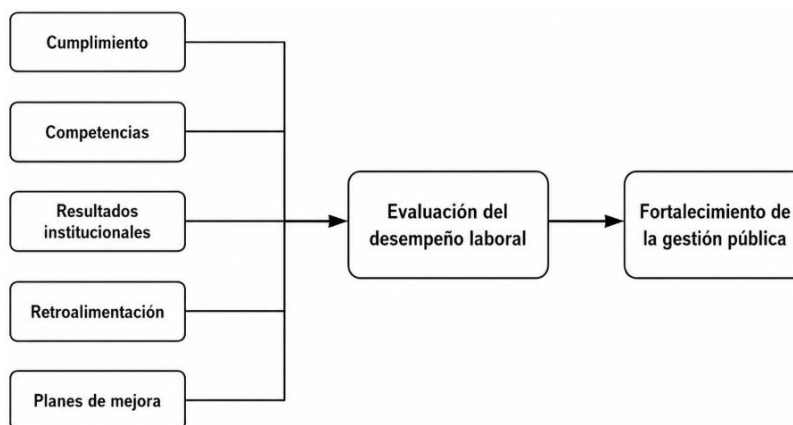
Dimensión	Ponderación propuesta	Justificación técnica
Cumplimiento	20 %	Mide la ejecución de actividades, productos asignados y plazos establecidos
Competencias	20 %	Valora conocimientos, habilidades, ética, comunicación y responsabilidad
Resultados institucionales	30 %	Relaciona el desempeño individual con metas, objetivos y productos institucionales

Retroalimentación	15 %	Permite revisar resultados, corregir errores y fortalecer la comunicación interna
Planes de mejora	15 %	Transforma la evaluación en acciones correctivas, capacitación y seguimiento

Luego de definir la ponderación, se observa que los resultados institucionales concentran el mayor peso del modelo con el 30 %, debido a que representan la conexión directa entre desempeño laboral y gestión pública. Sin embargo, el cumplimiento y las competencias mantienen una ponderación equilibrada del 20 % cada una, porque una institución no solo requiere servidores que cumplan actividades, sino también personal competente, responsable y alineado con los fines públicos. Esta estructura dialoga con Dewi et al. (2024), quienes encontraron que el desempeño de los empleados gubernamentales se

Figura 2

Modelo estructural propuesto de influencia entre dimensiones



El modelo estructural permite identificar que la evaluación del desempeño laboral funciona como variable articuladora entre las capacidades del servidor y el fortalecimiento de la gestión pública. Este hallazgo se relaciona con Hair et al. (2022), quienes explican que los modelos PLS-SEM son adecuados para analizar constructos complejos mediante variables latentes e indicadores múltiples. En este caso, la evaluación del desempeño es un constructo compuesto por dimensiones observables, mientras que el fortalecimiento de la gestión pública se expresa en eficiencia, calidad, transparencia y mejora continua.

De esta manera, el análisis permitió identificar que la retroalimentación cumple un papel mediador dentro del modelo. Es decir, no basta con medir el desempeño; es necesario comunicar

relaciona con integridad, competencia, motivación, ambiente laboral y compromiso organizacional.

Para representar la relación entre dimensiones, se aplicó un modelo estadístico tipo red de influencia, propio de los análisis de ecuaciones estructurales. Este gráfico no presenta resultados empíricos de encuesta, sino una modelación técnica derivada de la revisión documental. Su propósito es mostrar cómo las dimensiones propuestas se conectan entre sí para explicar el fortalecimiento de la gestión pública.

resultados, explicar brechas y establecer compromisos de mejora. Hayes (2022) plantea que los análisis de mediación permiten comprender cómo una variable interviene en la relación entre una causa y un resultado. Aplicado al presente estudio, la retroalimentación media la relación entre la evaluación del desempeño y la mejora institucional, porque convierte la calificación en aprendizaje organizacional.

Para profundizar este resultado, se elaboró un gráfico de ruta crítica del modelo. A diferencia de un gráfico de barras tradicional, esta representación permite visualizar la secuencia lógica que debe seguir la evaluación del desempeño desde la planificación hasta la mejora continua.

Figura 3

Ruta crítica del modelo propuesto de evaluación del desempeño laboral



La ruta crítica demuestra que el modelo debe iniciar con la definición clara de funciones y no directamente con la calificación del servidor. Esto es importante porque una evaluación sin manual de funciones, indicadores o metas previamente establecidas puede generar subjetividad y conflictos internos. Al respecto, la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño señala que las unidades de talento humano deben planificar y administrar un sistema periódico de evaluación, con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos y establecer acciones de mejoramiento.

De manera complementaria, se identificó que el modelo debe incorporar evidencias verificables para

cada dimensión. Esto permite que el evaluador no emita una calificación basada únicamente en percepción personal, sino en documentos, productos, informes y registros institucionales. Tarigan et al. (2025) advierten que los sistemas de evaluación en el sector público pueden verse afectados por sesgos de confirmación, similitud, tendencia central, anclaje, statu quo, indulgencia o severidad, por lo que recomiendan marcos de evaluación más objetivos y ajustados al contexto institucional.

Con base en ello, se propone que cada dimensión del modelo tenga fuentes de verificación concretas, como se presenta a continuación.

Tabla 3

Evidencias verificables por dimensión del modelo

Dimensión	Evidencias mínimas requeridas	Responsable de validación
Cumplimiento	Reportes de actividades, productos entregados, cronogramas cumplidos	Jefe inmediato / máxima autoridad
Competencias	Manual de puestos, matriz de competencias, observación laboral	Talento humano / comisión evaluadora
Resultados institucionales	POA, indicadores institucionales, informes de gestión	Área administrativa / planificación
Retroalimentación	Acta de reunión, observaciones, compromisos	Evaluador y evaluado



firmados		
Planes de mejora	Plan de capacitación, cronograma, seguimiento posterior	Talento humano / máxima autoridad

Después de analizar las evidencias, se establece que el modelo propuesto debe ser cíclico. Esto significa que la evaluación no finaliza con una calificación, sino con la aplicación y seguimiento del plan de mejora. Esta condición es fundamental para el fortalecimiento de la gestión pública, ya que permite pasar de una cultura administrativa centrada en el control a una cultura de aprendizaje, responsabilidad y resultados. Santosa et al. (2025) afirman que el compromiso laboral es esencial para el desempeño del

sector público, porque influye en la motivación, productividad y bienestar de los servidores.

Además, se aplicó una matriz de priorización multicriterio para determinar cuáles dimensiones requieren mayor atención en la implementación del modelo. La escala utilizada fue de 1 a 5, considerando cuatro criterios: impacto en la gestión pública, facilidad de medición, disponibilidad de evidencia y capacidad de mejora.

Tabla 4

Matriz de priorización multicriterio de dimensiones

Dimensión	Impacto en la gestión pública	Facilidad de medición	Disponibilidad de evidencia	Capacidad de mejora	Puntaje total
Resultados institucionales	5	4	4	5	18
Cumplimiento	4	5	5	4	18
Competencias	5	3	3	5	16
Planes de mejora	5	3	4	5	17
Retroalimentación	4	4	4	5	17

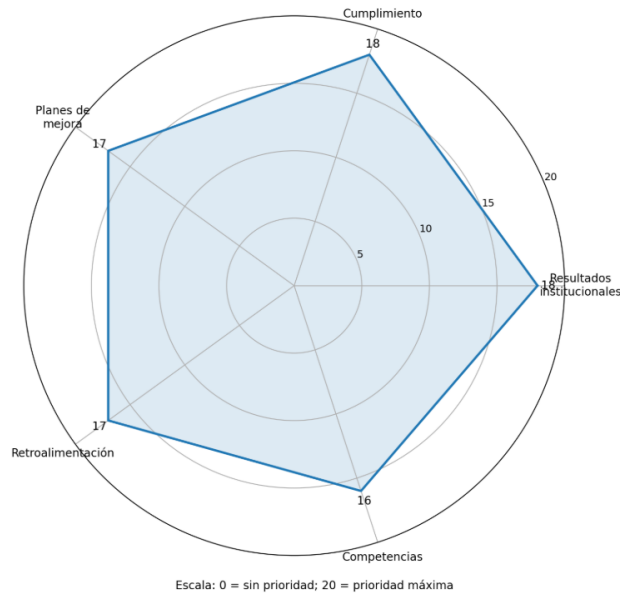
La matriz multicriterio muestra que las dimensiones con mayor prioridad son resultados institucionales y cumplimiento, ambas con 18 puntos. Sin embargo, retroalimentación y planes de mejora alcanzan 17 puntos, lo que evidencia que también son dimensiones críticas para que el modelo tenga impacto real. Este resultado demuestra que la evaluación del desempeño laboral debe equilibrar medición y mejora; es decir, debe valorar lo ejecutado, pero también

establecer condiciones para elevar el rendimiento futuro.

Para visualizar estos resultados de manera avanzada, se elaboró un gráfico tipo radar textual, donde cada dimensión se representa según su puntaje total. Este recurso permite observar el equilibrio del modelo y detectar si alguna dimensión queda debilitada.

Figura 4

Radar textual de prioridad del modelo



El radar textual evidencia que el modelo mantiene una estructura equilibrada, porque ninguna dimensión se ubica por debajo de 16 puntos. Esto significa que todas las dimensiones son necesarias para proponer un sistema integral de evaluación del desempeño. No obstante, la prioridad mayor se concentra en resultados institucionales y cumplimiento, porque estas dimensiones permiten demostrar de manera objetiva el aporte del servidor a la gestión pública.

Asimismo, se identificó que las competencias requieren un tratamiento especial, ya que alcanzan un puntaje de 16 debido a la dificultad de medición y a la

necesidad de instrumentos más cualitativos. Esta situación no disminuye su importancia; por el contrario, evidencia que deben evaluarse mediante rúbricas, escalas conductuales y criterios previamente definidos. Bohlouli et al. (2020) sostienen que la evaluación de competencias requiere identificar brechas entre competencias adquiridas y competencias requeridas, apoyándose en esquemas de cuantificación y análisis matemático aplicables a la gestión del talento humano.

En consecuencia, se propone una rúbrica de evaluación por niveles, con el fin de reducir la subjetividad y facilitar la interpretación de resultados.

Tabla 5

Escala de valoración del desempeño laboral

Nivel	Rango porcentual	Interpretación	Acción institucional
Excelente	90 % – 100 %	Supera las metas y evidencia alto compromiso institucional	Reconocimiento y asignación de responsabilidades estratégicas
Muy bueno	80 % – 89 %	Cumple adecuadamente funciones, metas e indicadores	Mantener desempeño y reforzar competencias específicas
Bueno	70 % – 79 %	Cumple parcialmente con aspectos por mejorar	Aplicar retroalimentación y seguimiento preventivo
Regular	60 % – 69 %	Presenta brechas en cumplimiento, competencias o resultados	Elaborar plan de mejora obligatorio
Insuficiente	Menos de 60 %	No alcanza estándares mínimos de desempeño	Aplicar medidas correctivas, capacitación intensiva y nueva evaluación



Esta escala permite transformar la evaluación en decisiones institucionales concretas. Por ejemplo, un servidor con resultado excelente puede ser considerado para liderar procesos internos, mientras que un servidor con resultado regular o insuficiente requiere acompañamiento técnico y seguimiento. De esta manera, el modelo evita que la evaluación sea únicamente punitiva y la orienta hacia la mejora del desempeño. Este enfoque coincide con Micacchi et al. (2024), quienes destacan que la evaluación resulta más efectiva cuando los servidores perciben justicia, claridad y utilidad en el proceso.

Otro resultado importante fue la identificación de riesgos que pueden afectar la

aplicación del modelo. La revisión documental permitió establecer que los principales riesgos son la subjetividad del evaluador, la falta de indicadores, la ausencia de retroalimentación, la débil documentación de evidencias y la no aplicación de planes de mejora. Estos problemas han sido señalados en estudios recientes sobre evaluación pública; por ejemplo, Tarigan et al. (2025) advierten que los sesgos en las evaluaciones pueden provocar que los resultados reflejen factores políticos, jerárquicos o culturales antes que el verdadero desempeño laboral.

Para representar estos riesgos, se elaboró una matriz de severidad, considerando probabilidad e impacto en una escala de 1 a 5.

Tabla 6

Matriz de riesgos del modelo de evaluación

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Medida de control
Subjetividad del evaluador	4	5	20	Rúbricas, evidencias y comisión revisora
Falta de indicadores claros	5	5	25	Matriz de indicadores por cargo
Ausencia de retroalimentación	4	4	16	Reunión obligatoria y acta firmada
Escasa documentación de evidencias	4	4	16	Archivo físico o digital de respaldo
No ejecución de planes de mejora	3	5	15	Seguimiento trimestral de compromisos

La matriz demuestra que el riesgo más alto es la falta de indicadores claros, con 25 puntos, seguido por la subjetividad del evaluador, con 20 puntos. Esto confirma que el modelo debe iniciar con la construcción de indicadores por cargo y con criterios de evaluación previamente socializados. Sin indicadores, la evaluación pierde objetividad; y sin evidencias, la calificación puede convertirse en una apreciación personal del evaluador. Por ello, la aplicación del modelo debe acompañarse de

capacitación, formatos estandarizados y revisión institucional.

Finalmente, se estableció el modelo operativo de evaluación del desempeño laboral para fortalecer la gestión pública. Este modelo integra las cinco dimensiones del objetivo del estudio y las convierte en un proceso aplicable a instituciones públicas, especialmente gobiernos locales con estructuras administrativas reducidas.

Tabla 7

Modelo operativo propuesto de evaluación del desempeño laboral

Fase	Actividad principal	Instrumento	Producto esperado
1	Identificar funciones y responsabilidades del cargo	Manual de puestos / matriz de funciones	Perfil evaluable del servidor
2	Definir indicadores de cumplimiento, competencias y resultados	Matriz de indicadores	Indicadores por cargo
3	Aplicar evaluación del desempeño	Ficha de evaluación ponderada	Calificación preliminar



4	Verificar evidencias documentales	Informes, productos, actas, reportes	Validación objetiva del resultado
5	Realizar retroalimentación	Acta de reunión evaluador–evaluado	Acuerdos y observaciones
6	Diseñar plan de mejora	Formato de acciones correctivas	Plan individual de mejora
7	Ejecutar seguimiento	Cronograma trimestral	Informe de avance
8	Consolidar resultados institucionales	Informe final de evaluación	Decisiones para fortalecer la gestión pública

Este modelo operativo responde directamente al objetivo del estudio, porque propone un sistema de evaluación del desempeño laboral basado en indicadores de cumplimiento, competencias, resultados institucionales, retroalimentación y planes de mejora. Además, permite fortalecer la gestión pública al generar información objetiva para la toma de decisiones, mejorar la eficiencia administrativa, orientar la capacitación del personal y promover una cultura institucional basada en resultados. En consecuencia, la evaluación deja de ser un procedimiento aislado y se convierte en una herramienta estratégica para mejorar la calidad de la gestión pública.

CONCLUSIONES

El modelo de evaluación del desempeño laboral propuesto permite fortalecer la gestión pública al integrar dimensiones claves como cumplimiento, competencias, resultados institucionales, retroalimentación y planes de mejora. Estas dimensiones permiten pasar de una evaluación subjetiva o informal hacia un proceso técnico, sistemático y orientado a resultados, donde cada servidor público es valorado conforme a sus funciones, responsabilidades y aporte institucional.

Los resultados institucionales y el cumplimiento son las dimensiones de mayor prioridad dentro del modelo, ambas con una valoración de 18 puntos en la matriz multicriterio. Esto evidencia que la evaluación del desempeño debe centrarse principalmente en medir el grado de contribución del servidor al logro de metas, productos y objetivos institucionales, sin descuidar las competencias, la retroalimentación y los planes de mejora como elementos complementarios para elevar la calidad del servicio público.

La retroalimentación y los planes de mejora son componentes esenciales para que la evaluación del desempeño no se limite a una calificación final, sino que se convierta en una herramienta de mejora continua. Al establecer reuniones formales, compromisos, acciones correctivas, capacitación y seguimiento periódico, el modelo contribuye a mejorar la eficiencia administrativa, reducir debilidades internas, fortalecer la transparencia y consolidar una gestión pública más responsable, objetiva y orientada al ciudadano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alainati, S., AlKhatib, H., AlAjmi, M., & Al-Duaj, M. (2024). Investigación sobre la efectividad del sistema de evaluación del desempeño de los empleados: Estudio de caso de Kuwait. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), e04453. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4453>
- Alfons, A., Ateş, N. Y., & Groenen, P. J. F. (2022). Análisis de mediación robusta: El paquete robmed de R. *Journal of Statistical Software*, 103(13), 1–45. <https://doi.org/10.18637/jss.v103.i13>
- Banco Mundial. (2026). *Desempeño y prosperidad de la fuerza laboral pública*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1807-3>
- Bohloul, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2020). Evaluación de competencias como sistema experto para la gestión de recursos humanos: Un enfoque matemático. *Expert Systems with Applications*, 70, 83–102. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2016.10.046>



- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos* (6.^a ed.). SAGE Publications.
- Dewi, N. P., Indrayani, I., Wibisono, C., & Rumengan, A. E. (2024). Evaluación de empleados gubernamentales para apoyar el desempeño de las organizaciones públicas: Aprendizajes de la provincia de Islas Riau. *Cogent Business & Management*, 11(1), Artículo 2368322. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2368322>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *Introducción a la modelación de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM)* (3.^a ed.). SAGE Publications.
- Hayes, A. F. (2022). *Introducción al análisis de mediación, moderación y procesos condicionales: Un enfoque basado en regresión* (3.^a ed.). The Guilford Press.
- Kline, R. B., & Little, T. D. (2023). *Principios y práctica de la modelación de ecuaciones estructurales* (5.^a ed.). The Guilford Press.
- Krippendorff, K. (2019). *Análisis de contenido: Una introducción a su metodología* (4.^a ed.). SAGE Publications.
- Lameque, I. do C. L., Velez, M. J. P., & Botelho, C. M. D. A. (2023). Propósitos de la evaluación del desempeño: Una revisión sistemática y agenda para futuras investigaciones. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e02274. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2274>
- Malhotra, N. K. (2020). *Investigación de mercados: Una orientación aplicada* (7.^a ed.). Pearson.
- Micacchi, L., Vidè, F., Giacomelli, G., & Barbieri, M. (2024). Justicia en la evaluación del desempeño y compromiso laboral de los empleados en el sector público: Aprovechar al máximo el diseño de la evaluación del desempeño. *Public Administration*, 102(3), 815–840. <https://doi.org/10.1111/padm.12952>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Análisis de datos cualitativos: Manual de métodos* (4.^a ed.). SAGE Publications.
- Ministerio del Trabajo. (2025a). *Guía metodológica para el primer proceso de evaluación del desempeño*. Gobierno del Ecuador. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2025/09/Guia-Metodologica-Plan-Piloto-compressed.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2025b). *Presentamos la guía metodológica para el plan piloto nacional que evaluará el desempeño a más de 58.000 servidores públicos*. Gobierno del Ecuador. <https://www.trabajo.gob.ec/presentamos-la-guia-metodologica-para-el-plan-piloto-nacional-que-evaluara-el-desempeno-a-mas-de-58-000-servidores-publicos/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025a). *Panorama de las administraciones públicas 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025b). *Empleo público y gestión pública*. OECD. <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/public-employment-and-management.html>
- República del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Registro Oficial Suplemento No. 294. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2024). *SmartPLS* 4. SmartPLS. <https://www.smartpls.com>
- Roy, S., Bahuguna, P. C., & Rawat, N. (2023). Gestión del desempeño en organizaciones del sector público: Un análisis bibliométrico. *International Journal of Organizational Leadership*, 12, 115–141. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60374>
- Saldaña, J. (2021). *Manual de codificación para investigadores cualitativos* (4.^a ed.). SAGE Publications.



- Santosa, I. S., Purwanto, B. M., Sumaryono, W., & Utomo, H. J. N. (2025). Revisión bibliométrica y sistemática integral de la literatura sobre compromiso laboral en el sector público. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100670>
- Tarigan, A., Gustomo, A., & Bangun, Y. R. (2025). ¿Son justas las evaluaciones del desempeño en el sector público? Abordaje de sesgos en las evaluaciones de empleados en instituciones gubernamentales de Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), Artículo 2458760. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2458760>
- Vidè, F., Micacchi, L., Barbieri, M., & Valotti, G. (2023). El renacimiento de la evaluación del desempeño: Compromiso de los empleados públicos mediante el propósito de desarrollo percibido y la justicia. *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), 623–651. <https://doi.org/10.1177/0734371X22111658>
- 4