

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Gestión del Talento Humano

**Efectividad de las prácticas directivas en el desempeño institucional de una entidad pública**

Javier Gustavo Lozano Torres

Tutor: Wilson Ariosto Abad León

Quito, 2022

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

|   |   |   |
|---|---|---|
| <br><br> | <b>Reconocimiento de créditos de la obra</b><br>No comercial<br>Sin obras derivadas |  <b>creative commons</b> |
|---|---|---|

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación**

Yo, Javier Gustavo Lozano Torres, autor de la tesis intitulada “Efectividad de las prácticas directivas en el desempeño institucional de una entidad pública”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

20 de julio de 2022

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

Esta investigación plantea el estudio de las principales competencias y prácticas directivas que inciden de forma significativa en la generación de un alto desempeño institucional en una entidad pública. Una de las principales motivaciones para su desarrollo es identificar nuevos hallazgos, respaldados en data empírica, que contribuyan en la profesionalización de los directivos públicos en el Ecuador y la mejora de los servicios que se brinda a la ciudadanía. Se parte del estudio de los principales enfoques y tendencias que gobiernan la administración pública actual y se sustenta en un marco teórico que expone de forma integral las diferentes dinámicas organizacionales y un modelo antropológico que explica las dimensiones de la función directiva. De este análisis, se desprende el enfoque del instrumento de recolección de datos denominado cuestionario de *Prácticas Directivas para una Gestión Local Sostenible*, el cual se nutre de aportes de expertos en materia de talento humano, desarrollo local, innovación y políticas públicas. El cuestionario está conformado por 18 competencias y 54 prácticas directivas. Posteriormente, este instrumento fue aplicado a una muestra y los datos obtenidos permitieron ejecutar un modelo de regresión logística binaria que determinó de manera empírica cuáles competencias y prácticas directivas inciden en la generación de un alto desempeño institucional. Las evidencias obtenidas en esta investigación ayudarán a las máximas autoridades de la institución a disponer de mayores criterios para el diseño y ejecución de estrategias, normativas e instrumentos técnicos para el desarrollo integral de sus directivos, lo cual afianzará el fortalecimiento de la institucionalidad y el incremento de los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos.

Palabras clave: competencias, prácticas directivas, directivo público, eficiencia, eficacia, calidad de servicio, regresión logística binaria



A todos los directivos públicos del Ecuador, protagonistas de las transformaciones y cambios de las realidades de nuestro querido país.



## **Agradecimientos**

A Dios, por la oportunidad de aportar a la administración pública del Ecuador.

A mi familia, por su compañía y apoyo a lo largo de toda la tesis.

A mi profesor y tutor, magíster Wilson Abad, por su guía incondicional, su entusiasmo y su aporte invaluable para el éxito de este estudio.

A las autoridades del GAD Municipal de Latacunga por su apertura y colaboración.

Un agradecimiento especial a todos mis amigos, compañeros y personas que compartieron sus conocimientos y siempre estuvieron presentes.

A Tony.



## Tabla de contenidos

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....  | 15 |
| Capítulo primero Tendencias y modelos organizacionales para el estudio de prácticas directivas.....                      | 21 |
| 1. Enfoques y tendencias de la Administración Pública.....   | 21 |
| 2. Caracterización de las burocracias en América Latina.....   | 25 |
| 3. Marco normativo e institucional.....  | 26 |
| 4. Modelos organizacionales, competencias y función directiva .....  | 28 |
| 4.1. Definición, tipos y desarrollo de competencias .....  | 28 |
| 4.2 Dirección por competencias.....  | 31 |
| 4.3. Modelos organizacionales para estudio de competencias y prácticas directivas .....                                  | 32 |
| 4.3.1. Modelo mecanicista y el talento estratégico.....  | 33 |
| 4.3.2. Modelo psicosocial y el talento ejecutivo .....   | 34 |
| 4.3.3. Modelo antropológico y el talento del liderazgo .....   | 35 |
| 4.4 Naturaleza del trabajo directivo.....  | 36 |
| Capítulo segundo Diseño metodológico.....  | 45 |
| 1. Descripción de la entidad pública.....  | 45 |
| 2. Diseño metodológico.....  | 48 |
| 2.1 Etapa exploratoria .....   | 48 |
| 2.1.1. Síntesis de etapa exploratoria.....   | 48 |
| 2.2. Levantamiento de datos .....  | 54 |
| 2.2.1. Diseño de instrumento de recolección de datos .....   | 54 |
| 2.2.2. Regresión logística binaria y definición de variables.....  | 58 |
| 2.2.3. Desarrollo de prueba piloto.....  | 60 |
| 2.2.4. Aplicación del instrumento de recolección de datos.....   | 61 |
| Capítulo tercero Análisis de resultados de modelos aplicados.....  | 67 |
| 1. Análisis de competencias y prácticas directivas .....   | 67 |
| 2. Aplicación de modelo de regresión logística binaria (logit) para análisis de competencias y prácticas directivas..... | 76 |
| 2.1 Evaluación y selección del modelo de regresión logística binaria.....  | 76 |
| 2.1.1 Modelo logit de la Dimensión Eficiencia .....  | 77 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.1.2. Modelo logit de la Dimensión Eficacia .....                                 | 81  |
| 2.1.3. Modelo logit de la Dimensión Calidad de Servicio.....                       | 84  |
| Conclusiones.....  | 91  |
| Lista de referencias.....  | 95  |
| Anexos.....  | 99  |
| Anexo 1: Guía de entrevista a expertos .....                                       | 99  |
| Anexo 2: Transcripción de entrevistas a expertos .....                             | 100 |
| Anexo 3: Cuestionario “Prácticas directivas para una Gestión Local Sostenible” ... | 112 |
| Anexo 4: Dendograma .....  | 128 |

## Figuras y tablas

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Enfoques y tendencias de la Administración Pública .....                  | 22 |
| Figura 2. Cultura Organizacional, dirección por competencias y estrategia .....     | 31 |
| Figura 3. Niveles de liderazgo y tipología de competencias .....                    | 39 |
| Figura 4. Factores para alcanzar transformaciones institucionales exitosas.....     | 41 |
| Figura 5. Estructura organizacional a nivel de direcciones.....                     | 47 |
| Figura 6. Clasificación de servidores por tipo de procesos.....                     | 64 |
| Figura 7. Clasificación de servidores por sexo .....                                | 64 |
| Figura 8. Clasificación de servidores por rango etario .....                        | 65 |
| Figura 9. Clasificación de servidores por tipo de relación laboral .....            | 65 |
| Figura 10. Clasificación de servidores por tiempo de permanencia en el puesto ..... | 66 |
|   |    |
| Tabla 1. Tipos de dirección, rol y paradigma .....                                  | 32 |
| Tabla 2. Concepciones y modelos de organización.....                                | 33 |
| Tabla 3. Distribución de personal por nivel y rol.....                              | 47 |
| Tabla 4. Liderazgo Estratégico: descripción de prácticas directivas .....           | 55 |
| Tabla 5. Liderazgo de Equipos: descripción de prácticas directivas .....            | 56 |
| Tabla 6. Liderazgo Personal: descripción de prácticas directivas .....              | 58 |
| Tabla 7. Población de estudio.....  | 62 |
| Tabla 8. Cálculo de muestra para poblaciones finitas .....                          | 62 |
| Tabla 9. Resultados de muestreo estratificado.....                                  | 63 |
| Tabla 10. Codificaciones de variable dependiente.....                               | 77 |
| Tabla 11. Total de frecuencias variable dependiente - Dimensión Eficiencia.....     | 77 |
| Tabla 12. Resultados de aplicación modelo logit - Dimensión Eficiencia.....         | 77 |
| Tabla 13. Matriz de clasificación.....  | 78 |
| Tabla 14. Coeficientes y errores estándar.....                                      | 78 |
| Tabla 15. Coeficientes de variación para la Dimensión de Eficiencia.....            | 80 |
| Tabla 16. Total de frecuencias variable dependiente - Dimensión Eficacia.....       | 81 |
| Tabla 17. Resultados de aplicación modelo logit - Dimensión Eficacia.....           | 81 |
| Tabla 18. Matriz de clasificación.....  | 82 |
| Tabla 19. Coeficientes y errores estándar.....                                      | 82 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 20. Coeficientes de variación para la Dimensión de Eficacia.....             | 84 |
| Tabla 21. Total de frecuencias variable dependiente - D. Calidad de Servicio ..... | 84 |
| Tabla 22. Resultados de aplicación modelo logit – D. Calidad de Servicio.....      | 85 |
| Tabla 23. Matriz de clasificación.....   | 85 |
| Tabla 24. Coeficientes y errores estándar.....                                     | 85 |
| Tabla 25. Coeficientes de variación para la Dimensión Calidad de Servicio.....     | 87 |

## Introducción

Este estudio se enmarca en la línea de investigación de Gobernanza y Decisiones Estratégicas. Los procesos de autonomía y descentralización territorial del Estado ecuatoriano establecidos en la Constitución de Montecristi de 2008 y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) de 2010 persiguen la transferencia obligatoria y progresiva de competencias<sup>1</sup> desde el Gobierno central hacia los gobiernos subnacionales.

Las reformas que estos procesos de transición y transformación institucional demandan son especialmente: i) marcos normativos actualizados; ii) servicios públicos eficientes; iii) sistemas de gestión y gobernanza<sup>2</sup> integrales; iv) estructuras orgánicas flexibles y ágiles; v) talento humano profesionalizado, que en su conjunto promueven el fortalecimiento de la institucionalidad y la creación de mayor valor público<sup>3</sup> a través de la implementación de políticas públicas<sup>4</sup> efectivas y sostenibles<sup>5</sup> en el territorio.

En este contexto, la creciente y compleja demanda de las necesidades locales presiona a que la gestión de las administraciones municipales sea repensada con el propósito de establecer nuevos modelos de gestión y el desarrollo de estilos de dirección y liderazgo más reflexivos, creativos e innovadores que incidan de forma positiva en el desempeño institucional.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Según el COOTAD, las competencias se refieren a las capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector (áreas de intervención y responsabilidad que desarrolla el Estado), ejemplo: tránsito y transporte, gestión ambiental, agua potable, turismo, catastro inmobiliario, registro de la propiedad.

<sup>2</sup> En la presente investigación se entenderá por gobernanza a los estilos o formas de dirigir un país o una institución para conseguir objetivos de desarrollo económico, social o institucional. Según las Naciones Unidas los atributos para una buena gobernanza son: transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas, participación, capacidad de respuesta a requerimientos de la ciudadanía.

<sup>3</sup> Para la CEPAL, el valor público es aquel valor creado que se ofrece a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones, permitiendo la garantía de derechos y la satisfacción de demandas ciudadanas.

<sup>4</sup> De acuerdo a la Guía Metodológica para la Formulación de Política Pública de la Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador, las políticas públicas son el conjunto de acciones articuladas de corto, mediano y largo plazo que persiguen satisfacer necesidades de la población, generando oportunidades de desarrollo o dando respuesta a problemas, enmarcadas en la garantía de derechos constitucionales y sobre la base de la participación y consensos entre el Estado, la sociedad civil y el mercado.

<sup>5</sup> Según la Guía Metodológica para la Formulación de Política Pública de la Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador, la sostenibilidad es una característica de las políticas públicas y hace referencia al carácter de permanencia de estas para atender las necesidades y solventar las problemáticas existentes en el corto, mediano y largo plazo.

<sup>6</sup> i) De acuerdo al PNUD, el desempeño institucional puede ser medido en las dimensiones de: eficiencia, eficacia, calidad de servicio y economía de recursos; ii) De acuerdo al art. 15 del Reglamento General de la Contraloría General del Estado, los indicadores de desempeño miden “el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de: eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad”.

Uno de los principales motores para llevar a cabo las reformas referidas, es disponer de una gerencia pública profesionalizada que permita gestionar los actuales desafíos y restricciones. Una gerencia pública que además de plantearse ¿qué es lo que se debe conseguir? pase a cuestionarse también ¿cuánto desempeño necesita provocar? para producir: eficiencias institucionales, mayor valor público para la ciudadanía, sostenibilidad, transparencia, desarrollo del talento, entre otras.

Las principales iniciativas de modernización del Estado de países desarrollados o de aquellos que han realizado esfuerzos para mejorar la institucionalidad pública (Singapur, Brasil, Chile) han considerado como uno los factores crítico de éxito el desarrollo integral y profesionalización del segmento directivo, debido a que uno de sus roles principales radica en la administración de bienes públicos, cuyo resultado permite satisfacer necesidades de todos los ciudadanos y el ejercicio de sus derechos.

En este sentido, dado que su gestión puede provocar externalidades positivas a ciento de miles o millones de personas, es necesario velar de forma permanente por su competencia y profesionalización. En este sentido, el rol de los directivos juega un papel trascendente y de altísima importancia para mejorar la calidad de la gestión y el bienestar de la ciudadanía.

Entre los múltiples beneficios, se puede subrayar que al contar con directivos que reúnan el perfil idóneo y las competencias necesarias para ejercer su función, los niveles de riesgo y optimización de recursos podrían dirigirse de forma más efectiva y eficiente, ahorrando costos y configurando una gestión más simplificada y ágil.

Por lo tanto, el rol del directivo público junto a sus competencias y prácticas directivas constituyen un campo de estudio que debe ser analizado y actualizado de acuerdo a las nuevas exigencias y desafíos señalados.

Ahora bien, de la observación y análisis realizado, el estudio y actualización de competencias y prácticas directivas de la gestión municipal se encuentra limitada por las siguientes restricciones:

- 1) Normativa desactualizada, tanto en el ámbito nacional y local, que defina la gestión por competencias para los directivos públicos.
- 2) Ausencia de procesos e instrumentos técnicos actualizados y probados, en la realidad municipal, para gestionar integralmente la vinculación y desarrollo de directivos.
- 3) Falta de información empírica referente a lo que realmente funciona en esta materia, lo cual impide a las autoridades municipales establecer estrategias,

políticas y normativa para la captación, desarrollo y evaluación de sus directivos.

En este sentido, la problemática antedicha se encuentra en muchos gobiernos de la región, así mismo se ha evidenciado pocos estudios que aborden metódicamente esta problemática y que hagan dudar de la idoneidad de los directivos (Pin 2015, párr. 11) y conocer qué es lo que realmente funciona a nivel de competencias y prácticas directivas.

Conocer la relación de las prácticas directivas en el sector público ecuatoriano es un tópico poco estudiado y del cual se ha encontrado poca evidencia real, tampoco se ha llegado a identificar una medición de esta naturaleza que permita correlacionar las prácticas directivas y su relación con las principales dimensiones del desempeño institucional. Por lo que la investigación también podría aportar de forma colateral al desarrollo y/o actualización de normativa y construcción de herramientas para la selección, desarrollo y evaluación de directivos en el Ecuador, incluso a nivel de política pública.

Sobre la base de lo mencionado, los hallazgos del presente estudio pretenden realizar aportes para que los directivos públicos tomen un rol más protagónico y que su vinculación y desarrollo sea más efectiva. En esta línea, podemos destacar específicamente los siguientes aportes potenciales: i) brindar información actual de las competencias y prácticas directivas que demanda la gestión municipal; ii) disponer de información confiable para que las autoridades municipales diseñen normativas, instrumentos, estrategias y políticas de reclutamiento y selección; evaluación y desarrollo; y gestión del desempeño de directivos municipales; iii) contar con bases empíricas para la evaluación y desarrollo de perfiles de competencias del segmento directivo.

Finalmente, se puede afirmar que, mejorar los sistemas de gestión de personas en el sector público, está intrínsecamente relacionado al nivel de desarrollo de los países y a la capacidad que tienen estos de ir modernizándose (Castro 2014, 9). Por tal motivo, es necesario generar constantemente nuevo conocimiento, estrategias e instrumentos ajustados a los exigentes contextos, culturas y necesidades particulares de las instituciones públicas.

La pregunta principal que guio el desarrollo de la investigación fue: ¿Cuáles competencias y prácticas directivas se relacionan con la generación de un alto desempeño institucional?

Para responder la pregunta principal se establece como objetivo general: analizar, definir y priorizar las principales competencias y prácticas directivas que se relacionan con generar eficiencia, eficacia y calidad de servicios en el GAD de Latacunga. De igual manera, varios objetivos específicos:

1. Analizar el marco teórico que aporte en la discusión de los principales enfoques y avances relacionados con la gerencia pública, gestión por competencias y prácticas directivas.
2. Efectuar un análisis cualitativo, basado en entrevistas a expertos, que permita la identificación y priorización de competencias y prácticas directivas.
3. Construir un cuestionario actualizado de competencias y prácticas directivas sobre la base de la bibliografía analizada y entrevistas a expertos.
4. Diseñar un modelo de regresión logística que permita conocer el grado de relación de las prácticas directivas con un alto desempeño institucional (eficacia, eficiencia, calidad de servicios).

La investigación en su primer capítulo presenta un análisis de los principales enfoques y teorías relacionadas a competencias y prácticas directivas, teniendo como contexto las tendencias de la administración pública y el análisis de un modelo antropológico.

En el segundo capítulo se expone el análisis de las entrevistas exploratorias realizadas a cinco expertos, para considerar una primera aproximación de competencias y prácticas directivas. Posterior a esto, se propone un cuestionario al cual se lo ha denominado “Cuestionario de Prácticas Directivas para un Gestión Local Sostenible” construido sobre la base de la información del marco teórico y los aportes de las entrevistas realizadas.

En el tercer capítulo se presentan los resultados que arrojan la aplicación de técnicas multivariantes de clúster jerárquico y regresión logística binaria que permiten analizar y explicar las competencias y las prácticas directivas identificadas y por otra, conocer el nivel de relación de las mismas con el logro de eficiencia, eficacia y calidad de servicio.

La institución objeto de estudio será el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, GAD Municipal de Latacunga, el cual se encuentra implementando una ruta de fortalecimiento y reestructura institucional, la cual implica un

sin número de desafíos que deben ser abordados por las máximas autoridades e implementados por su equipo directivo.



## **Capítulo primero**

### **Tendencias y modelos organizacionales para el estudio de prácticas directivas**

El objetivo de este capítulo es abordar las tendencias de la administración pública, así como las principales definiciones y teorías que sustentan la gestión por competencias y las prácticas directivas y, su relación con el desempeño institucional.

Este capítulo responde tres preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales enfoques y tendencias de la administración pública?
2. ¿Por qué es importante el estudio de competencias y prácticas directivas?
3. ¿Cuáles son las teorías y conceptos que aportan en la investigación?

#### **1. Enfoques y tendencias de la Administración Pública**

Para iniciar este análisis, es de suma importancia situarnos en qué contexto organizativo vienen operando las administraciones públicas, cuáles son los principales enfoques y principales líneas de debate que ofrecen información útil para conocer las dinámicas organizacionales y cómo afectan a los estilos directivos y sus competencias.

En el presente apartado no se pretende profundizar en los diferentes modelos de administración pública, sino más bien brindar una panorámica general de los enfoques y tendencias de la administración pública que son de interés para esta investigación, destacando las características y variables vinculadas a estilos de liderazgo, competencias y prácticas directivas.

Dentro de la bibliografía revisada se identificaron principalmente los estudios realizados por el profesor Quim Brugué, quien expone en diferentes publicaciones tres grandes paradigmas vinculados al funcionamiento de las administraciones públicas, que se encuentran en el debate actual y pueden ayudar a brindar luces y respuestas a los planteamientos ¿de dónde venimos?, ¿dónde estamos? y ¿hacia dónde vamos? Se hace énfasis en incorporar elementos de una administración capaz de abordar la complejidad y la incertidumbre, que no se limite a la eficiente ejecución de tareas, sino que piense y actúe de forma inteligente (Brugué 2022, párr. 16).

Se debe considerar que un paradigma constituye una visión de mundo, que perdura hasta que ya no puede explicar nuevas evidencias, por tal motivo los paradigmas deben cambiar para incluir esa nueva información (Aghina et al. 2018, párr. 4).

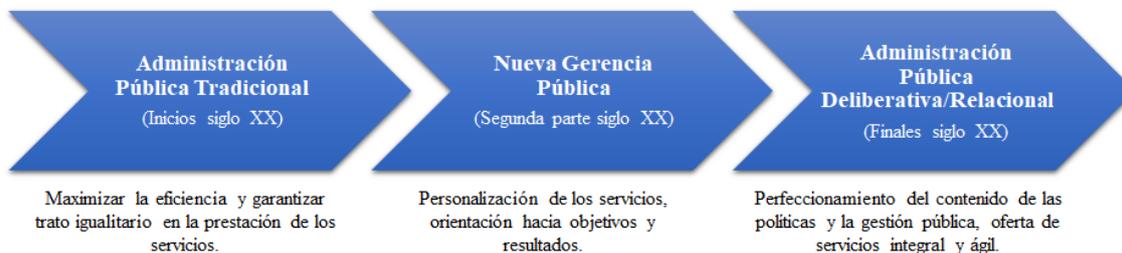


Figura 1. Enfoques y tendencias de la Administración Pública  
Fuente y elaboración propia basado en Brugué (2022)

*Administración Pública Tradicional*, de corte weberiano, denominada también burocracia, cuya vigencia de más de un siglo, estaba concebida para conseguir dos objetivos principales: 1) maximizar la eficiencia de la gestión; 2) garantizar la igualdad en la prestación de servicios a la ciudadanía.

Para conseguir el primer objetivo, la burocracia recurre a la racionalidad formal, es decir, analiza la mejor forma de hacer las cosas y posteriormente plasma en un procedimiento administrativo, que todos deben observar y seguir siempre para alcanzar eficiencias institucionales. “El procedimiento administrativo ha sido para la administración pública lo que la cadena de montaje representó para la producción industrial” (Brugué 2022, párr. 20).

Para alcanzar el segundo objetivo, la burocracia instaura una despersonalización en los servicios ofertados a los ciudadanos, tratando de que exista un trato igualitario. En otras palabras, a la administración no le interesa y no se fija en el estatus del ciudadano, su nivel de ingreso o preferencia política, con el objeto de evitar discrecionalidades o favoritismos en la atención prestada.

De ese modo, a unos objetivos plausibles (eficiencia e igualdad) los acompañan unos instrumentos sensatos (racionalidad e impersonalización). Sin embargo, este paradigma presenta beneficios y limitaciones, que siguen vigentes.

Uno de los beneficios de este modelo organizativo es que consigue eficiencias a partir de las repeticiones y rutinas establecidas en los procedimientos, asegura la entrega de servicios de forma homogénea e igualitaria. Adicionalmente, se puede empezar a evidenciar que los estilos de gerencia pública tienen características claras de “orden y mando”; es decir, existe un grupo de personas que supervisa que las actividades

formalmente definidas se cumplan; y otro grupo que las ejecuta a “raja tabla”. Se profundizará sobre los estilos de dirección más adelante.

Sin embargo, a los beneficios citados le acompañan unos costos asociados. Al estar la gestión establecida en un procedimiento (racionalidad formal), la rigidez,<sup>7</sup> la uniformidad, la deshumanización en la entrega de los servicios, se hacen presente y no responden a las múltiples necesidades y la complejidad de problemas que presentan el entorno y los ciudadanos.

*Nueva Gerencia Pública*, conocida también como neoburocracia, emerge en los años ochenta como una alternativa modernizadora de la administración pública tradicional, (caracterizada principalmente por la rigidez y el uso eficiente de los recursos) por una dotada, principalmente, de mayor flexibilidad, personalización de los servicios, orientada hacia objetivos y resultados. Este enfoque se nutre de técnicas y enfoques de la gestión empresarial y en la adaptación de ciertas dinámicas de mercado como, por ejemplo, externalización de los servicios, incentivos económicos por desempeño, entre otros.

Este enfoque, entre otras características, incluye en la gestión, términos, conceptos y prácticas relacionadas con: programas de calidad, clientes satisfechos, ciudadano-cliente, indicadores de resultados, dirección por objetivos, *empowerment*, colaboración, cultura organizacional, valores, los cuales en su conjunto persiguen una mejora en la prestación de los servicios, partiendo del supuesto que a través de un perfeccionamiento en la gestión se podrán resolver los problemas socioeconómicos de fondo (párr. 32).

El estilo de dirección y liderazgo que se transmite en este enfoque persigue introducir el espíritu empresarial en la administración Pública (Chica 2011, 60), haciendo énfasis en la competitividad, los incentivos, la orientación a objetivos y resultados. Su accionar responde a la pregunta: ¿Qué hay que conseguir? Tanto en un contexto organizativo como político para crear valor público.

Como muestra de lo señalado, se evidencia que, en la administración pública actual del Ecuador, existen sistemas como la herramienta Gestión por Resultados (GpR), que viene operando en algunos gobiernos de turno, cuyo enfoque radica en la medición de resultados, en términos de indicadores, metas y logros.

La Nueva Gestión Pública, si bien incorpora herramientas del sector privado, continúa siendo rígida, racionalizadora y eficientista lo cual colisiona, en ciertos aspectos,

---

<sup>7</sup> Según Brugué, la rigidez se convierte en una de los principales detonantes para la transformación de la administración pública tradicional.

con los nuevos y crecientes requerimientos de una ciudadanía más informada y diversa, que busca soluciones más innovadoras e integrales.

En el marco de este enfoque, como se lo ha mencionado, se plantean diversas estrategias e instrumentos modernizadores para el sector público. Gran parte de este enfoque y conceptos se encuentran alojado en el paradigma posburocrático de Barzelay que promueve principalmente la transformación cultural y la implementación de nuevas herramientas de gestión como detonantes para la modernización del Estado, entendida como una gestión orientada a resultados, medidos desde la valoración que dan a estos los ciudadanos (63).

*Administración Pública Deliberativa o Relacional*, se enfoca en cruzar la frontera de mejora de la eficiencia de los servicios públicos a una administración cuya orientación radica en perfeccionar el contenido de las políticas y la gestión pública, facilitando la transformación de las tradicionales ofertas segmentadas de servicios a una que brinde respuestas más dinámicas, integrales e innovadoras a las necesidades complejas y sofisticadas que tiene la ciudadanía.

Según Brugué (2022, párr. 66), existen cuatro condiciones o principios que permiten explicar el camino que se debe emprender para consolidar este paradigma, es decir, una administración reflexiva, que hable, piense y actúe de forma inteligente :

- a) Buen Gobierno y transparencia, el cual persigue garantizar el acceso a la información pública, hacer explícitos comportamientos éticos, evaluar las intervenciones y rendir cuentas de la gestión y los resultados.
- b) De las formas a los contenidos, que hace énfasis en el uso de un vocabulario sustantivo (desarrollo económico local, cohesión social, modelos urbanísticos, etc.) que permite enriquecer el análisis, las perspectivas y el debate de los contenidos de las políticas y la gestión pública.
- c) Gestionar activamente las relaciones, a través de la confianza, la cual se constituye en un elemento clave catalizador de la gestión que da paso a la colaboración y la comunicación efectiva de los diferentes actores internos y externos. Los gobiernos que no poseen confianza, tienen mayores dificultades para utilizar sus políticas públicas para estimular el crecimiento y desarrollo (Banco Interamericano de Desarrollo 2022, 62). Por citar un ejemplo, los costos asociados a una gestión con confianza baja pueden verse traducidos, por ejemplo, en mayor supervisión y control, incremento de procesos, lo cual

podría redundar en mayor burocracia y afectación en la ejecución de proyectos y la prestación de servicios.

- d) Liderazgo fuerte y renovado, a diferencia del primer paradigma donde prima el “orden y mando” el tipo de liderazgo que requiere la Administración Pública Deliberativa se basa en habilidades relacionales principalmente de diálogo, comunicación, innovación, resiliencia, negociación, liderazgo participativo. Adicionalmente, sabe cómo provocar colaboración y confianza entre las personas para conseguir resultados y transformaciones institucionales. ¿Qué problema público se está mitigando? ¿Qué oportunidad se debe aprovechar? ¿Para qué hay que conseguirlo? Son algunos de los planteamientos que este tipo de liderazgo utiliza para dotar de mayor contenido en el ciclo de las políticas públicas y provocar colaboración y resultados en los equipos de trabajo.

En síntesis, los enfoques expuestos permiten identificar las características principales que en la actualidad coexisten en las administraciones públicas del siglo XXI y cómo estos influyen en las dinámicas organizacionales, así como en la definición de los estilos de dirección, liderazgo, competencias y prácticas directivas.

Como corolario de lo expuesto, el camino de los nuevos directivos públicos está lleno de paradojas y retos que emergen de una ciudadanía más informada, que busca soluciones innovadoras, integrales y ágiles; que demanda transparencia y rendición de cuentas de los recursos públicos y sobre todo que está atenta a experimentar mayores impactos y beneficios de los programas y servicios públicos. Todo esto nos lleva a plantear retos entorno a la siguiente reflexión ¿cómo construir burocracias weberianas, flexibles, ágiles e innovadoras a la vez?

## **2. Caracterización de las burocracias en América Latina**

En América Latina la ausencia de una burocracia de profesionales estables, está correlacionada con una baja capacidad de respuesta a las necesidades ciudadanas y se considera una de las principales causas del fracaso de las políticas públicas de la región (Echebarría 2006, 1).

Según el artículo “Caracterización empírica de las burocracias latinoamericanas: configuraciones y roles en el proceso de elaboración de políticas pública” (2006), 18 países de la región participaron en un diagnóstico institucional de servicio civil, el cual

evaluó los niveles de conformidad de diferentes aspectos relacionados a las dimensiones de: burocracia autónoma y capacidad técnica para el diseño y ejecución de políticas públicas. Ecuador se situó en un segmento de países, cuyos resultados presentados reflejan una alta politización de las decisiones de ingreso, desvinculación y promoción, diversidad en criterios de pago, ausencia de evaluaciones de desempeño, entre otros factores.

Se concluye en el estudio, que lo identificado en los servicios civiles del segmento que Ecuador pertenece (Panamá, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Perú, Guatemala, República Dominicana, Paraguay y Bolivia), no garantiza la atracción y retención de personal idóneo y no dispone de mecanismos de gestión para el desarrollo de servidores públicos. Ecuador se encuentra en una tipología de burocracia denominada burocracia administrativa clásica, cuyos niveles de competencia técnica y la capacidad de generar incentivos son bajos. Los principales rasgos de este tipo de burocracia guardan relación con una *reducida capacidad de ejercer un rol activo en el ciclo de las políticas públicas*, su baja capacidad impide una *influencia en la etapa decisional con un sesgo hacia el formalismo y el control procedimientos y no hacia la gestión de los servicios* (8-9; el énfasis me pertenece).

En cambio, Brasil y Chile son los países que se destacan en el estudio, se caracterizan por una mayor institucionalidad, a causa de procesos más robustos de reclutamiento y selección por méritos basado en competencias, incentivos por desempeños, alta capacidad técnica, que en suma permiten a los directivos incidir en su sector, en las políticas públicas y la prestación de servicios.

Finalmente, para contar con mejores directivos públicos, los países han seguido una hoja de ruta para construir sólidos servicios civiles, aplicando sistemas que llevan a cabo básicamente tres cosas: 1) reclutamiento y selección; 2) formación y evaluación; 3) gestión de desempeño (Castro 2014, 15). Lo cual pone en evidencia la importancia de determinar las competencias y prácticas directivas vitales y necesarias para ejecutar las etapas mencionadas de forma técnica y actualizada, con información empírica que respalden las estrategias y la toma de decisiones.

### **3. Marco normativo e institucional**

Desde una perspectiva constitucional, el trabajo de los directivos públicos debe observar el artículo 227 de la Constitución de la República que establece: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por principios

de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

Así mismo, los artículos 2, 5 y 6 del COOTAD y 228 de la Constitución de la República del Ecuador determinan que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, financiera y administrativa, esta última consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y gestión de sus talentos humanos y recursos materiales.

Por otra parte, el artículo 52 de la Ley Orgánica de Servicios Público (LOSEP), literal d), establece “como atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano, la elaboración y aplicación de manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos, con enfoque en la gestión de competencias laborales”.

En este sentido, el artículo 62 de la LOSEP, inciso final, dispone: “los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos”.

En síntesis, es importante destacar dos ideas fuerza para efecto de la presente investigación: 1) La autonomía que tienen los GAD para elaborar sus propia normativa e instrumentación técnica en materia de talento humano, observando y tomando como referencia lo emitido por el Ministerio del Trabajo; 2) El enfoque de competencias laborales que debe ser incluido en el ciclo del desarrollo y gestión del personal.

Es oportuno señalar, que la definición de competencias se enmarca en la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, la cual regula la conformación de las estructuras ocupacionales en concordancia de la misión, objetivos, productos/servicios y direccionamiento estratégico institucional.

Es importante destacar que, la normativa referida en el párrafo anterior fue emitida mediante Resolución SENRES-RH-200-042 en septiembre de 2005. A partir de esa fecha, han existido reformas principalmente en cuanto a la asignación de puestos, criterios de valoración, definición de pisos y techos remunerativos para los GAD, sin que se incluya una actualización de las competencias en los diferentes grupos ocupacionales, entre ellos el directivo.

## 4. Modelos organizacionales, competencias y función directiva

### 4.1. Definición, tipos y desarrollo de competencias

Los procesos de transformación institucional que se encuentran expuestas las organizaciones, está cuestionando constantemente los roles, funciones e impacto de la tarea directiva (Rodríguez Llauder 1999, 1). Esto lleva al planteamiento si en el sector público ecuatoriano se conoce ¿cuál es el significado y alcance de ser un buen directivo?

La estrategia de una organización es posible por las personas a través de sus competencias (Pin y Stein 2009, 12). Por lo tanto, uno de los recursos a la hora de definir competencias será el análisis de su estrategia (para el caso del sector público esta puede ser entendida también como los mecanismos que permiten crear valor público), de esta forma, se asegura el alineamiento de las personas (y sus competencias) con la estrategia institucional (12).

En la actualidad coexisten múltiples definiciones de competencia, tanto de expertos como de instituciones nacionales e internacionales. Una definición generalmente aceptada la concibe como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” (Ed. Santillana 2016, 9).

Los orígenes de las competencias datan de los estudios de McClellan (1973), sus objetivos perseguían inicialmente la identificación de características que mejor predijeran la adecuación de una persona a un puesto de trabajo (Pin Arboledas y Stein 2009, 1). En otras palabras, la determinación de comportamientos claves para alcanzar un alto desempeño en un puesto o función.

Este autor utiliza las competencias para explicar que no se puede medir el éxito o alto desempeño profesional a partir de calificaciones, conocimientos, estudios de personalidad o habilidades académicas, debido a que estas habían justificado ser poco fiables en predicciones efectuadas.

Es importante, considerar tres orientaciones para la definición de competencias: 1) la competencia es una *capacidad* para ejecutar actividades/tareas 2) se concentra en atributos personales (actitudes, valores, conocimientos) y 3) denominado holístico, que incluye a los dos anteriores (Ed. Santillana 2016, 9).

Adicionalmente, un concepto de alta importancia en el marco de una competencia es el *comportamiento observable*, debido a su carácter evaluativo, demanda que este puede medirse de alguna manera, para el efecto debe ser observable y medible (Pin Arboledas y Stein 2009, 3). Como consecuencia de lo anterior, se abre un abanico de

posibilidades para el diseño de diferentes modelos y métodos de identificación y evaluación de competencias (Jiménez 2017, 39).

Conviene subrayar, que la evaluación no se realiza directamente a la competencia (por ejemplo: comunicación participativa) sino que recae sobre los comportamientos previamente identificados, como, por ejemplo: fijación de objetivos, participación constructiva, evaluación de resultados.

Para la presente investigación las prácticas directivas se entenderán como aquellos comportamientos directivos que responden a la pregunta ¿cómo lo hacen? Y, posteriormente estos constituirán el grupo de variables independientes o explicativas de los modelos que serán analizados.

De acuerdo a la Nota Técnica “Dirección por Competencias: Aspectos teóricos y prácticas en su diseño e implementación” define que una competencia es “Un conjunto de actitudes, basadas en valores, de conocimientos y habilidades, que de manera recurrente y espontánea producen comportamientos observables, relevantes para el buen rendimiento de una persona en su trabajo profesional” (Pin Arboledas y Stein 2009, 1). Según Mitrani (1992 citado en Losada 1999, 425):

Las competencias pueden originarse en motivaciones, rasgos del carácter, el concepto que se tenga de sí mismo, actitudes o valores, conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta, es decir, cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable y a través de la cual sea posible diferenciar con claridad a aquellas personas que mantienen un desempeño excelente de los promedios, o entre los eficaces y los ineficaces.

En línea de lo anterior, otras investigaciones establecen que las competencias deben considerar “habilidades, conocimientos, rol social, autoimagen, rasgos y motivos; mismos que representan las características que debe poseer el individuo para lograr un excelente desempeño [...]” (Universidad Politécnica de Cataluña 2017, citado en Vallejo-Trujillo y Hernández 2019, 55).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define a las competencias como “el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que pueden aprenderse, permiten a los individuos realizar una actividad o tarea de manera adecuada y sistemática, y que pueden adquirirse y ampliarse a través del aprendizaje” (OCDE 2017, 3).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en su estudio “Aprender mejor: políticas públicas para el desarrollo de habilidades” aporta con una distinción importante al concepto de competencia desde un enfoque productivo, señalando lo siguiente:

Una determinada competencia puede ser considerada una habilidad solo si permite que un individuo sea más productivo desde un punto de vista económico. Es decir, una competencia se reconoce como habilidad si permite que el individuo pueda producir más, con todos los demás factores constantes, como el tiempo destinado a la tarea, la tecnología disponible, el capital físico y la disposición de los factores en la economía (BID 2017, 25).

### **Tipos y desarrollo de competencias**

Fundamentalmente existen dos tipos de competencias 1) las competencias técnicas o de puesto y 2) las competencias directivas o genéricas (Cardona y Chinchilla 2000, 3).

Las competencias técnicas hacen referencia al conocimiento preciso y experto que demanda un cargo para un desempeño excepcional, estas aportan con la formación, habilidades, experiencia, actitudes y valores requeridos para una determinada función (Chávez 2016, 30). Para Cardona y Chinchilla (2000, 3) “las competencias técnicas suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta”, por ejemplo: programación, control de calidad, dominio del inglés.

En cambio, las competencias directivas son aquellos “comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva” (3), por ejemplo: orientación al usuario, comunicación, pensamiento crítico.

De acuerdo a Chinchilla y García (2001, 4), el desarrollo de competencias obedece a tres etapas:

1. La información: el directivo debe conocer su situación actual y estar consciente de ella, qué competencias son sus fortalezas e identificar sus oportunidades de mejora, para esto podrá apoyarse del *feedback* de su jefe inmediato, información de evaluación de competencias a través de instrumentos con alta fiabilidad en su medición.
2. La formación: el directivo debe participar en cursos especializados alineados aquellas competencias que desea desarrollar.
3. El entrenamiento: el directivo debe exponerse a situaciones reales a través de las cuales pueda ir desarrollando sus competencias. Para esta fase es indispensable el acompañamiento de un profesional (coach o mentor).<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Según la International Coach Federation (ICF) el *coaching* se fundamenta en una “asociación con clientes en un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional”.

Si bien es cierto, las competencias pueden desarrollarse, algunos de sus componentes son más difíciles de observar y por lo tanto de medir, entre ellos se encuentran la autoimagen, los rasgos y los motivos. Según algunos expertos las personas muestran el 15% de lo que son y el 85% permanece invisible (Spencer y McClelland citado en Vallejo-Trujillo y Hernández 2019, 56). Debido a esto la evolución de ciertas competencias demandarán más tiempo, esfuerzo y técnicas para su desarrollo, lo cual justifica según lo mencionado anteriormente, el acompañamiento de profesionales calificados para el efecto.

#### 4.2 Dirección por competencias

En este contexto, emerge la Dirección por Competencias (DpC) como un estilo de dirección y técnica de recursos humanos que permite “La evaluación del uso y nivel de desarrollo de las competencias de una persona para ayudar a la consolidación, adquisición y mejora de comportamientos observables, espontáneos, recurrentes y relevantes para la consecución de resultados en el trabajo profesional” (Pin Arboledas y Stein 2009, 2).

Por lo tanto, la DpC contribuye a generar consistencia entre las políticas de recursos humanos, la cultura (que se refleja en comportamientos observables) y la estrategia institucional, constituyendo a la dirección de recursos humanos en un verdadero “aliado estratégico” y “agente de cambio” que incide sobre los resultados presentes y futuros de una organización (Ulrich, 1996 citado Pin Arboledas y Stein 2009, 13).



Figura 2. Cultura organizacional, dirección por competencias y estrategia

Fuente y elaboración propia basado en Pin Arboledas y Stein (2009)

En este marco, la Dirección por Competencias se enfoca en aquellos comportamientos que deben ser definidos y desarrollados para alcanzar un alto desempeño y como consecuencia de este, la obtención de mejores resultados. Se puede afirmar que la DpC es un estilo de dirección que complementa al resto de estilos citados en la Tabla 1. Mientras los otros se enfocan en tareas, objetivos y resultados, la DpC se encamina en definir la forma en que cada persona alcanza resultados, respondiendo a la pregunta ¿cómo se debe lograr? (Chinchilla y García 2001, 6).

Tabla 1  
**Tipos de dirección, rol y paradigma**

| <b>Tipo de dirección</b>         | <b>Rol</b>                                  | <b>Paradigma</b>                                 |
|----------------------------------|---|--|
| Dirección por tareas (DpT)       | Qué hay que hacer                           | Administración Pública Tradicional (Weberiana)   |
| Dirección por objetivos (DpO)    | Qué hay que conseguir                       | Nueva Gestión Pública                            |
| Dirección por competencias (DpC) | Con qué comportamientos hay que conseguirlo | Nueva Gestión Pública                            |
| Dirección por misiones (DpM)     | Para qué hay que conseguirlo                | Administración Pública Deliberativa (Relacional) |

Fuente y elaboración propia con base en Pin Arboledas y Stein (2009)

En cambio, la Dirección por misiones (DpM) es un estilo de dirección que busca inyectar mayor significado y propósito en aquellas tareas, objetivos y estrategias que una función directiva lleva a cabo. Para efectos de esta investigación se ha relacionado a este estilo de dirección con el enfoque de Administración Pública Deliberativa, expuesta anteriormente, debido a que se identifican elementos comunes para mejorar el contenido de la gestión y las políticas públicas, tales como: comunicación, cooperación, confianza, agilidad, entre otras.

#### **4.3. Modelos organizacionales para estudio de competencias y prácticas directivas**

Para que exista una organización, es indispensable que la acción conjunta de sus miembros se encuentre coordinada y dirigida a alcanzar una meta o finalidad. De esto, se deriva que los estilos para dirigir dicha actividad pueden ser muy diversos, y, por lo tanto, supone un conocimiento de base sobre las personas y las organizaciones (Chinchilla y López 2005, 1).

Para avanzar en el análisis de competencias y prácticas directivas, es importante distinguir de forma integral las principales ideas y conceptos que conciben a una organización. Para este efecto, la presente investigación se apoya en los aportes del estudio denominado “Manifiesto para un *management* mejor, una visión racional y humanista”, que presenta las siguientes distinciones y consideraciones de las organizaciones, es decir:

- a) Con un propósito organizacional determinado y tratando de poner los medios para conseguirlo. El propósito es siempre multidimensional, incluyendo los resultados explícitos a corto plazo, el desarrollo de la competencia distintiva y el de la identificación de las personas que garantizan la eficacia a largo plazo. Estas dimensiones no son

reducibles a una sola debido en buena parte a la racionalidad limitada de quienes toman las decisiones: unos mínimos “satisfactorios” (“satisficing”) en cada una de las dimensiones constituyen un objetivo mucho más realista.

b) Sabiendo que las personas que participan en la organización son: 1) limitadamente racionales y pueden cometer errores, y 2) pueden no tener unos objetivos alineados con el propósito explícito de la organización, incluyendo una hipotética “mala voluntad” por su parte en algunos casos, que puede ir desde un mal uso del poder por parte de los que lo tienen hasta unos actos directivos opuestos a los que serían convenientes para la organización.

c) Reconociendo que se trata de problemas complejos y con grandes incertidumbres, cosas ambas que precisan de gran pericia para su solución, lo que en ocasiones conduce a que se imite lo que hacen otras organizaciones.

d) Siendo conscientes de que las organizaciones deben satisfacer toda clase de motivos en las personas que las componen, tanto de naturaleza extrínseca (remuneración y similares) como de naturaleza intrínseca (el interés del propio trabajo) y de naturaleza trascendente, es decir, para satisfacer las necesidades de otras personas. Por tanto, contemplar en la toma de decisiones únicamente el criterio de eficacia inmediata y olvidarse del desarrollo (no solo profesional) de las personas y de sus necesidades de otro tipo, es un grave error que se debe evitar. (Andreu y Rosanas 2011, 21).

Según Pérez López (2017, 33) a través de su investigación, resume en tres los modelos que permiten el entendimiento de las dinámicas organizacionales y las diferentes competencias y prácticas directivas que se desprenden de los mismos.

Tabla 2  
**Concepciones y modelos de organización**

| Concepción       | Modelo de organización  | Motivos que componen la motivación          | Dimensiones de la organización                | Talentos del directivo          |
|------------------|-------------------------|---|---|---------------------------------|
| Mecanicista      | Máquina                 | Extrínsecos                                 | Eficacia                                      | Estratega                       |
| Psicosociológica | Organismo Social        | Extrínsecos<br>Intrínsecos                  | Eficacia<br>Atractividad                      | Estratega<br>Ejecutivo          |
| Antropológica    | Institución con valores | Extrínsecos<br>Intrínsecos<br>Trascendentes | Eficacia<br>Atractividad<br>Unidad en valores | Estratega<br>Ejecutivo<br>Líder |

Fuente y elaboración propia basado en Chinchilla, Nuria y Juan A. Pérez López. 2005

#### **4.3.1. Modelo mecanicista y el talento estratégico**

Como se observa en la Tabla 2, el funcionamiento de la organización se basa principalmente en un criterio de eficacia, es decir la ejecución de tareas y la obtención de resultados específicos, en otras palabras, se encarga de producir y entregar productos y servicios, maximizando los beneficios económicos (Pérez López 2017, 34).

Este modelo parte que los incentivos económicos (motivos extrínsecos), son el principal factor de la motivación de las personas, por lo tanto, uno de los retos de la

dirección gira en torno al establecimiento de sistemas de premios y castigos, o zanahoria y garrote como se lo conoce coloquialmente (Chinchilla y Pérez 2005, 3).

Por otra parte, las relaciones entre las personas se reducen o tiene un denominador común que son los roles y funciones. Es así que mucho de las motivaciones de las personas y sus necesidades quedan por fuera del modelo mecanicista, el cual pone énfasis en la estructura formal jerárquica, ignorando las interacciones y las relaciones informales que forman parte de la organización real (Pérez López 2017, 35).

Según Morgan (1990, 27), la organización concebida como una máquina tiende a limitar el desarrollo de la capacidad humana, debido a que la considera como un complemento más para su funcionamiento, en lugar de estructurar su labor sobre la base de los talentos y potencialidades de sus integrantes.

Sin embargo, las organizaciones que han adoptado este modelo mecánico, en algunos casos han sido pioneros en sus mercados y en la actualidad se encuentran navegando en transiciones frente a desafíos, principalmente, que marca la introducción de nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Finalmente, dentro del modelo mecanicista se distingue el talento estratega, el cual forma parte de la función directiva en cualquier tipo de organización (Pérez López 2017, 184). El directivo es estratega en la medida que identifica y aprovecha oportunidades para desarrollar nuevos proyectos e innovaciones inmediatas, la orientación de su gestión está ligada a conseguir resultados de corto plazo, que garanticen el posicionamiento de la organización en su entorno. No obstante, la visión reduccionista que presenta esta concepción, puede restringir el desarrollo integral de la organización (mediano y largo plazo), debido a que deja por fuera factores que restan competitividad y sostenibilidad en sus operaciones.

#### **4.3.2. Modelo psicosocial y el talento ejecutivo**

A diferencia de lo anterior, este modelo concibe a la persona como un ser motivado no solo por factores extrínsecos (remuneración, incentivos, etc.) sino también por motivos intrínsecos ligados a sus actividades: aprendizaje, sentido de responsabilidad, sentido de logro, sentido de pertenencia, etc. (Chinchilla y Pérez 2005, 4).

La doble gestión de los aspectos humanos y técnicos de la organización que invita a observar este modelo, lleva a comprender a las organizaciones como *sistemas sociotécnicos*, es decir, así como los organismos biológicos, los individuos y los grupos trabajan de forma más eficaz cuando sus necesidades están satisfechas, pudiendo lograr

el desarrollo de capacidades como la creatividad, innovación y el autocontrol (Morgan 1990, 31).

Según este modelo, las finalidades de las organizaciones son dos: eficacia y atractividad. Para conseguir eficacia, se han de asignar a las personas en función de sus características concretas y de sus aspiraciones, de modo que puedan desarrollar todo su potencial (Jiménez 2017, 61). Y, atractividad, evaluando el nivel de satisfacción de los motivos internos que alcanzan las personas al interactuar con otros y ser parte de la organización (Pérez López 2017, 178).

El directivo con talento ejecutivo, tiene la capacidad para descubrir y potenciar talentos y habilidades de las personas y equipos que dirige. El directivo, dentro de este modelo, concibe a la organización como un sistema que se desarrolla y aprende de forma permanente. Adicionalmente, el talento ejecutivo implica la habilidad para dirigir por objetivos y comunicar los mismos de forma asertiva considerando las motivaciones de las personas.

#### **4.3.3. Modelo antropológico y el talento del liderazgo**

Este modelo examina a la organización como una institución guiada por unos valores específicos para el ejercicio de su actividad. A diferencia de los modelos mecanicista y psicosocial que persiguen “las cosas que hace la organización” y “cómo la hace”, el modelo antropológico contempla la cuestión *para qué* se hacen (Chinchilla y Pérez 2005, 5).

En cuanto a motivaciones, este modelo destaca la motivación trascendente definida como aquella que lleva a actuar por las consecuencias o resultados que las acciones individuales o colectivas de los miembros de una organización, tendrán para satisfacer las necesidades de otras personas (5).

Siguiendo a Chinchilla y Pérez (2005, 5) una visión completa e integral de las motivaciones humanas tiene que recoger tres motivos:

- 1) *Extrínsecos*: cualquier tipo de retribución que se consigue por la realización de una acción. Por ejemplo: remuneración, reconocimientos laborales.
- 2) *Intrínsecos*: cualquier beneficio que consigue la persona que lleva a cabo una acción. Por ejemplo: el aprendizaje, nivel de satisfacción por realizar una actividad.

- 3) *Trascendentes*: son los resultados que la acción de una persona provoca en otras, distintas de quien ejecuta la acción. Por ejemplo: servicio al cliente, grado de colaboración o ayuda a compañeros de trabajo.

Como se puede observar, el modelo antropológico, contempla a las personas como seres que llevan a cabo sus actividades motivadas por una serie muy diversa de porqués.

Busca constantemente la unidad y satisfacción de sus miembros alineándolos a los valores y los propósitos de la organización, lo cual se configura como un campo para un desarrollo consistente en el mediano y largo plazo.

El directivo con talento de liderazgo además de preocuparse por conseguir resultados (ser eficaz), tiene una preocupación por conocer las necesidades reales de las personas y los diferentes *stakeholders*. En este sentido, evalúa la acción de la organización en cuanto esta se adapta a la satisfacción de esas necesidades (Pérez López 2017, 187). En síntesis, el directivo promueve el desempeño institucional y la consecución de resultados, a través de un equipo gestionado como motivos trascendentes, cohesionado por unos valores que crean identidad, sentido de pertenencia y logro.

#### **4.4 Naturaleza del trabajo directivo**

La dirección (*management*) es un tópico de alto interés en la actualidad, debido a la importancia que tienen las organizaciones y su relación directa con el desarrollo de las sociedades, las instituciones y los ciudadanos (Castro 2014, 18; Scalzo y García 2017, 95).

Tradicionalmente se ha entendido por dirigir al ejercicio de aquellas funciones relacionadas al proceso administrativo clásico: organización, planificación, dirección y control. Sin embargo, es importante destacar que el estudio y la esencia del trabajo directivo ha sido objeto de análisis desde diferentes ópticas y contextos de las ciencias sociales, tales como la filosofía, la economía y la sociología (Castro 2014, 8). Pasando de paradigmas mecanicistas a aquellos que incluyen dimensiones antropológicas. El propósito principal de estos ha consistido en caracterizar el trabajo directivo, sus roles, competencias y la forma en que influyen y agregan valor en los desafíos de las organizaciones y la sociedad.

Según Pérez López (2017, 174) para profundizar en el trabajo directivo se debe conocer en primer lugar, en qué consiste esta tarea distintiva denominada dirigir, planteando la pregunta ¿Cuáles son y en qué consisten las actividades directivas?

Para este autor, existen dos tipos de actividades en una organización, las *actividades programadas* es decir aquellas vinculadas o que se expresan a través del sistema formal de la organización y las *actividades directivas*, concebidas como aquellas que complementan todo lo que hace falta a las actividades programadas. Por lo tanto, sugiere que la dirección es la responsable de que todo “marche bien” y su intervención resuelva los problemas de manera efectiva.

De acuerdo al modelo antropológico de Pérez López, la *función directiva consiste en desarrollar estrategias que produzcan valor económico (o valor público), desarrollando capacidades de los colaboradores y uniéndolos con la misión de la organización.*

Partiendo de esta definición y apoyados de las concepciones abordadas de los modelos y dinámicas organizacionales se desprenden tres tipos de talentos del directivo:

- *Talento estratégico*: capacidad de diseñar y ejecutar estrategias orientadas a logro de resultados económicos, la creación de valor público, generación de innovación institucional.
- *Talento ejecutivo*: capacidad para desarrollar las habilidades de las personas y los equipos, alineadas a las estrategias de la organización.
- *Talento de liderazgo*: capacidad para generar confianza, identificación y sentido de pertenencia de los colaboradores con la misión.

Según Losada (1999; 421-22) el trabajo directivo realiza tres aportes significativos a la organización. Por una parte, el *establecimiento de la estrategia o política pública*, que consiste en el desarrollo de visiones, objetivos, planes de acción, etc., tanto externos como internos. Otra parte se relaciona con la *capacidad de gestión y articulación interna* de los recursos humanos, financieros, organizativos que facilitan el alcanzar las visiones y objetivos trazados y finalmente *la creación de un entorno favorable* que permita la ejecución de la estrategia a través de la identificación de grupos de interés (stakeholders) que respalden con sus recursos la implementación de la misma y minimice las potenciales resistencias de los actores.

Siguiendo a los autores antes citados, se puede distinguir tres tipos de competencias directivas:

- *Competencias de negocio (estratégicas)*: se orientan a obtener un mayor valor económico o valor público. Estas competencias directivas se refieren al conocimiento estratégico del sector, así como de la organización, identificación de oportunidades e innovaciones, generación de redes de

trabajo, conocimiento de estrategias de servicio, definición de objetivos y metas y, todo lo relacionado con generar beneficios económicos o mayor valor público para la ciudadanía.

- *Competencias interpersonales*: son aquellas competencias directivas que facilitan el desarrollo de los colaboradores y lograr objetivos y metas. Estas competencias se refieren a las relaciones interpersonales como el trabajo en equipo, la comunicación, gestión de conflictos, entre otras.
- *Competencias personales*: denominadas también de eficacia personal. Estas competencias directivas hacen referencia a aquellos aspectos del autoliderazgo que promueven la confianza e identificación de los colaboradores. Estas competencias se relacionan con aquellas prácticas o comportamientos relacionados con el manejo del tiempo, la iniciativa, la capacidad de aprendizaje, la toma de decisiones y todos aquellos aspectos relacionados a fomentar la profesionalidad y la ejemplaridad del directivo.

Adicionalmente, para efecto de esta investigación y sobre la base de lo expuesto se entenderá como liderazgo a la habilidad del directivo público para dirigir a personas y equipos con el propósito de conseguir resultados consistentes, siendo consecuente con las necesidades reales de los actores internos y externos de la organización. De esto se desprende que el liderazgo puede tener tres dimensiones: estratégica, de equipos y personal.

En concordancia a lo anterior, es oportuno citar la visión y distinciones del liderazgo de Peter Drucker (2004, 157 citada en Stein, 2013, 10) uno de los íconos del management moderno, que pueden ser útiles para concebir de forma integral esta definición:

El liderazgo no es una personalidad magnética, que puede ser también sólo demagogia. No es hacer amigos e influir en las personas: eso es ser vendedor. El liderazgo es la elevación de la visión de una persona a un nivel superior; y la mejora del desempeño, a un estándar superior; desarrollar la personalidad más allá de sus limitaciones habituales. Nada prepara mejor el terreno para tal liderazgo que el espíritu del management, que confirma en las prácticas del día a día de la organización principios estrictos de conducta y responsabilidad, altos estándares de desempeño, y el respeto por el individuo y su trabajo.

El modelo de liderazgo que acoge la presente investigación se basa, por un lado, en una concepción antropológica de la organización, expuesta anteriormente y un modelo de competencias directivas detallado en la figura 3. Se extrae la perspectiva del liderazgo

como dimensión directiva, es decir: el líder es capaz de hacer crecer la unidad y cohesión de la organización a través del desarrollo de sus equipos y de su adecuada motivación hacia la consecución de resultados (Cardona y García 2004, 4).

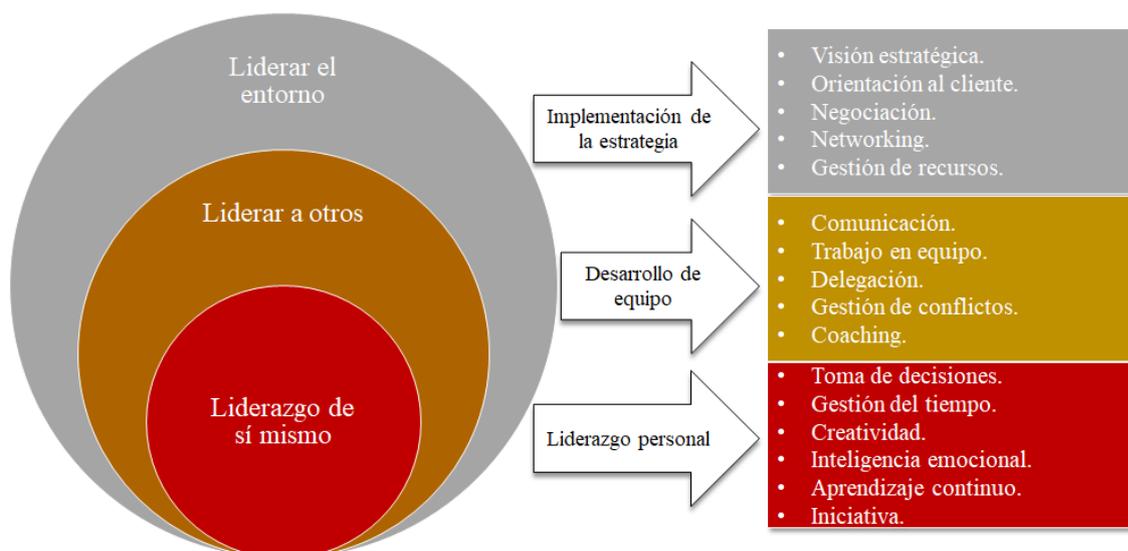


Figura 3. Niveles de liderazgo y tipología de competencias

Fuente y elaboración propia basado en Cardona y Chinchilla, 1999. Pérez López, 2017. Modelo de liderazgo INCAE.

Muchos de los estudios de liderazgo y competencias datan de mediados de siglo pasado, con gran impulso en EEUU. El estudio “Skills of a Effective Administrator” (1955) realizado por Robert Katz aportó un enfoque más amplio, desmarcándose de aquellos estudios que hasta el momento se basaban en descubrir características innatas en los líderes. Para este autor, las habilidades implican aprendizaje y desarrollo, mientras que los rasgos innatos se tienen o no (3). Una de sus principales conclusiones de su estudio fue la definición de tres habilidades personales que dependen del liderazgo: habilidades técnicas, humanas y conceptuales y su consideración según los diferentes niveles jerárquicos.

En 1990, Mumford y un equipo de investigadores formularon un modelo de liderazgo basado en competencias (apoyados en los estudios de Katz). El estudio empírico duró seis años, con una participación de 1.800 oficiales de la Armada estadounidense, los aportes ponen énfasis en definir al liderazgo en cinco componentes: competencias, atributos individuales, resultados del liderazgo, experiencia profesional e influencias del entorno. Las tres competencias clave identificadas en el estudio fueron: resolución de problemas, juicio social y conocimiento.

Posteriormente, Peter Drucker, reconocido como el padre del *management* moderno, concibe a este como una función social, como una práctica que se asienta tanto en el conocimiento como en la responsabilidad que deben ejercer los directivos, siendo estos los que configuran la cultura y la sociedad (Stein 2001, 148). Por este motivo sus investigaciones y escritos introducen teorías, principios y métodos que persiguen el perfeccionamiento del trabajo directivo y de la persona que dirige.

El pensamiento druckeriano, aprecia el trabajo del directivo con la metáfora de un director de orquesta, que extrae lo mejor de los recursos que dispone (en especial de las personas) y actúa en dos dimensiones de tiempo (presente y futuro). Para este efecto, su propuesta clásica de tareas directivas básicas aporta al logro de lo anterior, siendo estas: 1) fijar objetivos; 2) organizar; 3) comunicar y motivar; 4) medir y evaluar; 5) desarrollar y formar personas (165). Una idea fuerza dentro de la obra de Drucker se relaciona a que un directivo eficaz no inicia su labor planificando, sino determinando en qué dedica su tiempo.

Por otra parte, encontramos a Henry Mintzberg, unos de los íconos del management, su obra se apoya en observaciones prácticas y estudios empíricos del quehacer directivo, en instituciones públicas y privadas. Su principal aporte se lo encuentra en la teoría sobre los diez roles del trabajo directivo, a los cuales agrupa en tres planos diferentes.

Mintzberg establece que dentro del plano de la información se derivan los siguientes roles directivos: monitor, difusor y portavoz. En el plano de las personas los roles de: cabeza visible, enlace y líder y en el marco del plano de la acción: emprendedor, asignador de recursos, gestor de anomalía y negociador. Preguntarse en qué medida se desempeñan estos roles en una organización, es un buen comienzo para identificar brechas de mejora del trabajo directivo.

Mintzberg define al management como una combinación de arte, ciencia y artesanía (Mintzber 2013, 8-9 citado en Scalzo y García 2018, 101) que se fundamenta por encima de todo en una “práctica, aprendida a través de la experiencia y enraizada en un contexto” (102). El arte aporta con las visiones y la creación de conceptos, la ciencia el análisis sistemático y la artesanía el aprendizaje de la experiencia (Scalzo y García 2018, 102). Según Scalzo, uno de los puntos débiles de la obra de Mintzberg es la poca profundización de la importancia de la acción directiva en materia de toma de decisiones que perfeccionen el perfil del decisor y a las personas que dirige.

Otro autor clásico del management es Jhon P. Kotter, cuya investigación se enfocó en definir los comportamientos reales que convierten en eficaz a un directivo. Sus principales conclusiones se refieren a que los comportamientos directivos se encuentran en función de los retos que se enfrentan en el día a día. Estos retos pueden resumirse fundamentalmente en dos: “decidir qué hacer en entornos de incertidumbre, de gran diversidad y de cantidad de información relevante” y por otro lado “conseguir que se hagan las cosas, cuando estas dependen de un amplio conjunto de personas sobre la mayoría de las cuales no tienen un poder formal” (Rodríguez-Llauder 1999, 10).

Los principales aportes de Kotter relacionado a los factores que permiten ser un buen directivo guardan relación con el establecimiento de una agenda clara (planes y proyectos de corto, mediano y largo plazo), desarrollo de una red de contactos (aliados) internos y externos y la alineación de las personas con esa agenda. Una de sus grandes conclusiones es que los directivos que muestren orientación permanente al cambio, serán capaces de ocupar puestos directivos en las organizaciones del mañana (26).

Estudios recientes de la consultora Mckinsey han identificado que el 80% de los esfuerzos de transformación institucional en el sector público no consiguen sus objetivos y métricas. Una de las conclusiones determinó que la forma como se gestiona al personal es un factor decisivo para alcanzar el éxito y se destacan cinco factores para conseguir transformaciones exitosas (Mckinsey 2019 citado en Waissbluth 2021, 218).



Figura 4. Factores para alcanzar transformaciones institucionales exitosas  
Fuente y elaboración propia basado en Mckinsey 2019

Según el estudio citado, cuando estos factores convergen, la tasa de éxito puede incrementarse por un factor de 3.5 veces.

Se pueden destacar como una buena práctica institucional, la definición de competencias genéricas que orientan la selección y la creación de valor público como lo es el caso chileno, quienes han determinado formalmente los “Atributos y Perfiles del Alto Directivo Público” en función de los retos existentes en el entorno político, social e institucional, con las competencias: 1) visión estratégica; 2) gestión y logro; 3) relación con el entorno y articulación de redes; 4) manejo de crisis y contingencias; 5) liderazgo; 6) innovación y flexibilidad; 7) conocimientos técnicos (Ministerio de Hacienda 2015, 67-68). Lo cual denota la madurez institucional a través de procesos estables de vinculación de sus directivos.

Pin Arboledas (2015, 3) destaca y complementa que el liderazgo del directivo público guarda relación con la capacidad de influir en el entorno, no solo con su autoridad formal, sino con la autoridad moral que obtenga de su buen hacer. Para este autor el liderazgo público exige tres competencias: 1) visión de futuro innovadora, atrayente y compartida 2) capacidad de asociar esfuerzos de los *stakeholders* con sus dotes de comunicación, persuasión y entusiasmo y 3) credibilidad ética, que incluye la vocación de servicio y la sensibilidad social antes las dificultades de la ciudadanía.

Agregando a lo anterior, un directivo público debe desarrollar la capacidad de tener una perspectiva sistémica, articulación de redes de colaboración formales e informales, adecuada gestión de riesgo y de conflictos y contar con “horas mínimas de vuelo” para gestionar los cambios de forma efectiva (Waissbluth 2021, 83).

Adicionalmente, hay que mencionar, ciertos rasgos y prácticas del enfoque y metodología *Agile* que pueden aportar mecanismos y estrategias adicionales para crear ventajas competitivas en un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA) que se encuentran expuestas las organizaciones, muchas de ellas aplicables al sector público. Estos rasgos distintivos incluyen una red de equipos empoderados en una cultura centrada en las personas, que funciona en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones, facilitados por la tecnología, y un propósito común y compartido que permite la creación colectiva de valor para todas las partes interesadas (Aghina et al. 2018, párr. 1).

Waissbluth (2021, 87-89) destaca que existen desafíos permanentes que ponen a prueba el liderazgo y las competencias de los directivos públicos, que en muchas ocasiones se encuentra fuera de la frontera de su autoridad. Muchos de estos retos se desprenden de las interfases entre la política y la administración profesional (Pin

Arboledas 2015, párr. 48). Estos desafíos guardan relación con la generación de redes, colaboración e interfaz con el sistema político, inversión de tiempo de escucha y comunicación con actores claves para anticiparse y destrabar situaciones críticas, gestión de cambios abruptos de prioridades, gestión de un sistema de gestión de riesgo dinámico, entre otros. Este autor, considera y posiciona a los directivos públicos con la visión de intraemprendedores del Estado, es decir personas que asumen riesgos, que aprovechan oportunidades, que capturan información relevante para ejecutar innovaciones, que desarrollan el talento de las personas, que observan éxitos donde otros ven fracasos, convirtiéndose en los “virus infecciosos” de toda propuesta de cambio y modernización institucional.

Es importante destacar en este apartado la noción de “burócratas de nivel de calle” (street level bureaucrats), término acuñado por Michael Lipsky en 1969, el cual se refiere a aquellos servidores públicos que entregan directamente bienes y servicios a la ciudadanía. Para este investigador los “burócratas de nivel de calle” son actores vitales en la etapa de implementación de las políticas públicas, debido a que son el puente entre los diseñadores de las políticas públicas y la población, que permite contar con información valiosa para la mejora y/o ajustes de las intervenciones de gobierno.

Las burocracias de nivel calle permiten entender el cómo y el por qué del funcionamiento de la primera línea del Estado para crear valor público y la generación de legitimidad institucional (Arcidiácono y Perelmiter 2022, 10). Por este motivo es de alta relevancia que las prácticas directivas se orienten y especialicen también a la gestión y desarrollo de este segmento de servidores públicos.

Finalmente, es de suma importancia precisar que el *management* (sus competencias y prácticas directivas) puede ser responsable de grandes éxitos y de grandes fracasos, debido a esto es ineludible el estudio de las causas que han ocasionado las crisis actuales, las formas de evitarlas deben ser una de las prioridades de los nuevos directivos públicos (Andreu y Rosanas 2011, 1-2).



## **Capítulo segundo**

### **Diseño metodológico**

Este capítulo tiene como objetivo describir el enfoque metodológico para la identificación, análisis y definición de competencias y prácticas directivas y las principales características y datos de la institución estudiada.

#### **1. Descripción de la entidad pública**

De acuerdo a lo señalado en la introducción de la investigación, los procesos de transformación institucional en los GADs del Ecuador demandan, entre otros aspectos, una gerencia pública profesionalizada que permita, principalmente, la implementación de políticas públicas efectivas y sostenibles en el territorio.

En este contexto, el GAD de Latacunga ha emprendido, desde el último cuatrimestre del 2020, una ruta de fortalecimiento y reestructura institucional con el objetivo de generar capacidades internas, incrementar su calidad de desempeño organizacional y el mejoramiento continuo de su gestión.

En este sentido, los principales beneficios de corto plazo que puede disponer la gestión municipal es contar con directivos más eficientes y eficaces en términos de mejorar la administración de riesgos institucionales y las intervenciones de política pública, mejorar los estándares de servicio al usuario, ejecutar exitosamente estrategias de transformación y desarrollo organizacional, entre otros. En suma: agregar, de forma consistente, mayor valor público.

El cantón Latacunga al encontrarse situado en la sierra centro del país, cuenta con una ubicación privilegiada para su desarrollo. Sus principales actividades económicas se encuentran concentradas en sectores de agricultura y ganadería (flores, brócoli, leche y derivados), comercio al por mayor y menor e industria manufacturera (alimentos y bebidas, construcción, metalurgia, calzado).

En este sentido, debido a que algunas de las características, problemáticas y desafíos del cantón Latacunga, descritos hasta el momento, son comunes en el resto de

GADs a nivel nacional, los resultados de la presente investigación serían referentes a nivel nacional y principalmente para aquellos cantones ubicados en la sierra central del país.

La población en el cantón asciende a 1 83.446 habitantes (2014) y cuenta para su gestión con un presupuesto de \$ 37.328.314,60 (2021), de acuerdo a los datos publicados en la página web de la institución.

Según el COOTAD (EC 2010, art. 4) los fines de los gobiernos autónomos descentralizados son:

- a) El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomía y descentralización;
- b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales;
- c) El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad;
- d) La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de medio ambiente sostenible y sustentable;
- e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;
- f) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias;
- g) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir;
- h) La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes;
- i) Los demás establecidos en la Constitución y la ley.

De acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2020-2040, la visión de ciudad es la siguiente:

Latacunga 2040, es un cantón sostenible, saludable, democrático, gracias a la participación ciudadana y la transparencia en la gestión, a su gente innovadora que construirá un cantón consolidado como polo de desarrollo industrial y logístico, donde los procesos de planificación urbana garantizarán el vínculo directo de la comunidad con la institución. Cantón que aprovecha de forma sostenible sus recursos naturales, que permitirá dotar de equipamiento, servicios públicos e infraestructura resiliente para atender a su población, con una institución moderna con personal comprometido para desarrollar con eficiencia diferentes respuestas a las demandas de los ciudadanos.

De acuerdo al Estatuto Organizacional de Gestión por Procesos de 2021, el GAD Municipal de Latacunga ha definido su estructura organizacional en función de sus competencias y procesos institucionales para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

A continuación, se detalla su portafolio de procesos y estructura organizacional a nivel de direcciones.

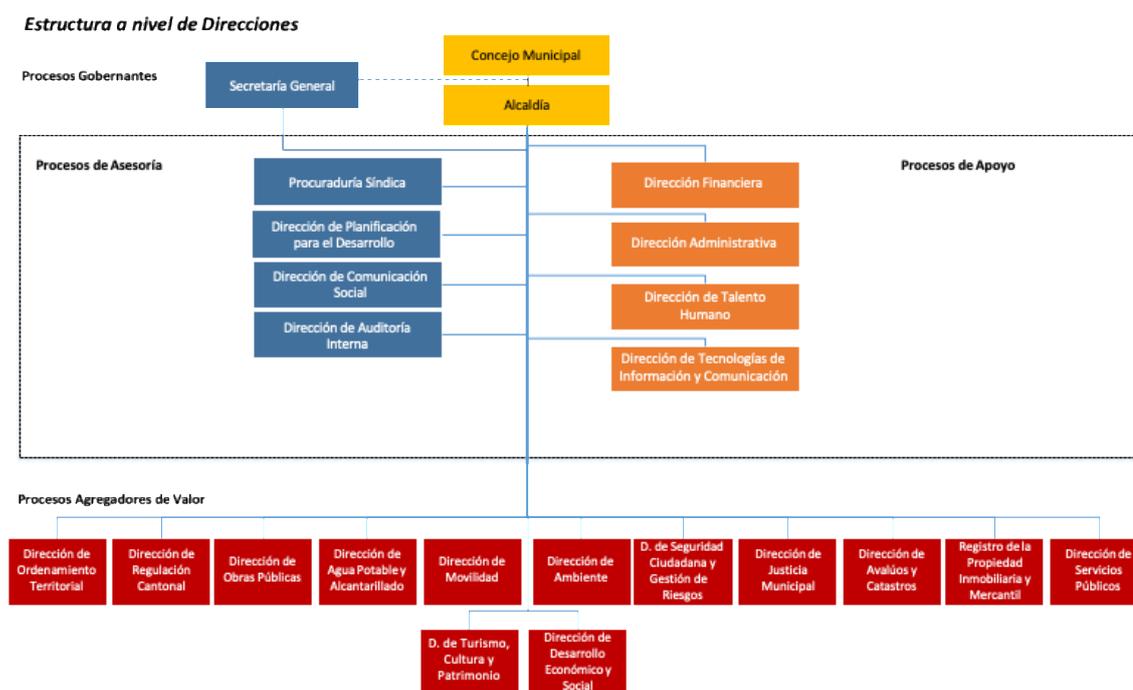


Figura 5. Estructura organizacional a nivel de direcciones

Fuente: Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos 2021

De acuerdo a distributivo de personal, de fecha 06 de octubre de 2021,<sup>9</sup> el número de servidores asciende a 907, de los cuales 270 (30 %) corresponde al nivel profesional y 637 (70 %) al nivel no profesional.

Tabla 3  
Distribución de personal por nivel y rol

| Nivel          | Rol                         | No. de personas | % personas por rol |
|----------------|-----------------------------|-----------------|--------------------|
| Profesional    | Directivo                   | 21              | 8%                 |
|                | Coordinador de procesos     | 49              | 18%                |
|                | Supervisor de procesos      | 31              | 11%                |
|                | Ejecutor de procesos        | 169             | 63%                |
|                | <b>Total</b>                | <b>270</b>      | <b>100%</b>        |
| No profesional | Ejecución procesos de apoyo | 70              | 11%                |
|                | Técnico                     | 49              | 8%                 |
|                | Administrativo              | 102             | 16%                |
|                | Operativo                   | 416             | 65%                |
|                | <b>Total</b>                | <b>637</b>      | <b>100%</b>        |

Fuente: Distributivo de personal GAD Municipal de Latacunga fecha 06 de octubre de 2021  
Elaboración propia

<sup>9</sup> Se excluye el dato de contrato de servicios profesionales.

## 2. Diseño metodológico

La investigación adopta un diseño cualitativo y cuantitativo, incorporando un enfoque de tipo exploratorio, debido a que es un tópico poco estudiado en la gestión de las instituciones públicas en el Ecuador y por otra parte se incluye un enfoque de tipo descriptivo, que permite explicar a las características de un fenómeno de la manera más precisa posible. La metodología de estudio se divide en dos etapas: 1) exploratoria; 2) levantamiento de datos.

Los resultados de este capítulo permitirán contar con data para la corrida de modelos estadísticos multivariados que serán descritos en el tercer capítulo y que ayudan a dar respuesta la pregunta de investigación relacionada a qué prácticas directivas se relacionan con la generación de un alto desempeño institucional en el GAD Municipal de Latacunga.

### 2.1 Etapa exploratoria

Esta etapa se soporta principalmente en el marco teórico expuesto en el capítulo anterior, el levantamiento de información a través de una entrevista semiestructurada que fue respondida por un grupo de expertos, la consulta de investigaciones y guías especializadas, las cuales permitieron identificar ámbitos y variables que debe considerar la investigación y el diseño del instrumento de recolección de datos.

#### 2.1.1. Síntesis de etapa exploratoria

Identificar, comprender y definir competencias y prácticas directivas implica varios desafíos. Uno de ellos es determinar el número de ellas. Por ejemplo, mientras más competencias, más completa es la descripción de las características que contribuyen a un buen desempeño. Sin embargo, el proceso de evaluación de las mismas se puede volver más complejo y costoso. Encontrar un número moderado y relevante es una de las claves en el diseño de un sistema de gestión por competencias (Pin Arboledas y Stein 2009, 4). Existen varias técnicas para la identificación y definición de competencias, las más utilizadas son dos:

- a) **Tipo deductivo**: consiste en describir las características del puesto de trabajo y deducir de ellas las competencias, y luego, los comportamientos que las componen. En realidad, es un sistema de pensamiento cartesiano; un proceso lógico de descomposición de los requerimientos del puesto de trabajo; carece de una base empírica sólida, pero cuando las personas encargadas del análisis tienen mucha experiencia en el puesto, puede ser útil y barato.

- b) **Tipo inductivo:** muy utilizado por empresas consultoras. Consiste en analizar el comportamiento de personas con éxito en un puesto de trabajo y descifrar sus competencias y comportamientos a través de técnicas como las entrevistas de incidentes críticos, técnicas de análisis de motivación y factores del puesto de trabajo. Es decir, desde una observación clínica de personas eficaces en el puesto de trabajo se inducen las competencias. El sistema está dotado de una fuerte base empírica, es más costoso que el deductivo, pero más fiable. Muchas empresas consultoras ofrecen diccionarios de competencias que luego se pueden adaptar a las características propias de la empresa. (4).

El esquema de identificación de competencias y prácticas directivas que adopta la investigación, se basa principalmente en el marco teórico expuesto, aplicación de una guía de entrevista semiestructura para la identificación de competencias y prácticas directivas y en técnicas de investigación de análisis documental. A continuación, se detallan las actividades realizadas:

1. Análisis del modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López (2017) (expuesto en el capítulo anterior), debido a que explica un enfoque integral de la función directiva y cómo los talentos del directivo pueden crear eficiencias y sostenibilidad en su entorno.
2. Análisis del modelo de competencias de Cardona y Chinchilla (1999), que constituye una guía de competencias, el cual ha sido utilizado en diferentes investigaciones académicas en Europa y Latinoamérica y se ha evidenciado su aplicación en instituciones del sector público y privado.
3. Ejecución de cinco entrevistas a expertos para conocer y delimitar mejor el fenómeno de estudio y la realidad del GAD Municipal de Latacunga (enfoque inductivo), para este efecto se diseñó y aplicó una guía de entrevista semiestructurada (Anexo 1). Tres entrevistas fueron realizadas a funcionarios de la institución, una entrevista a una persona externa con cargo de dirección y experiencia en el sector público y la última entrevista fue efectuada a un experto internacional con experiencia en políticas públicas, desarrollo local e innovación (Anexo 2).

Como resultado de las entrevistas realizadas, se presenta a continuación una síntesis de los principales aportes y análisis según los ámbitos considerados en la guía de entrevista:

### **Ámbito n.º 1. Características de los directivos públicos en Ecuador**

Dentro de este ámbito los expertos expresan sus comentarios y aportes, puntualizando lo siguiente:

- ✓ “es muy importante...aplicar el conocimiento dentro de los procesos administrativos de la gestión pública” conocer el “sistema administrativo público, cómo funciona a nivel de Estado” “el manejo de grupos de trabajo y esto nace desde un proceso de planificación respecto a cómo organiza su tiempo, sus tareas, responsabilidades [...]”.
- ✓ “Tú ves a los directivos apartados de los equipos operativos” “se encuentra muy separado a los operativos del jefe, la relación que se encuentra es de un nivel jerárquico”. “La tendencia es que seamos participativos con nuestros equipos de trabajo”.
- ✓ “en la actualidad te encuentras con personal de carrera o nombramiento provisional con el cual debes acoplarte, al cual tienes que dirigir y más bien ganártelos [...]”.
- ✓ “Es importante que los directivos conozcan y manejen la parte técnica de sus áreas [...]”.
- ✓ “los directivos públicos deben tener ciertas competencias que son bien relevantes para desempeñar sus funciones: competencias comunicacionales...competencias colaborativas o de trabajo en equipo...coherencia y resiliencia...fundamentar las decisiones y las medidas en evidencias que puedan ser efectivamente contrastables o en reflexiones que puedan defenderse”.
- ✓ “creo que la consistencia, podríamos llamarlo así, en el proceso de toma de decisiones también es un atributo que me parece relevante en cualquier directivo público, especialmente público que debemos rendir cuentas frente a las decisiones y a la gestión”.
- ✓ “Es importante primero pensar en las personas, esto es lo que debe caracterizar a los directivos. Actualmente, hay muchos movimientos que te hablan del valor de lo público, que se refiere a diseñar productos y servicios pensando en las personas quienes lo necesitan. En el tiempo de pandemia que vivimos, se deben actuar especialmente con empatía, solidaridad, de pensar en el otro”.
- ✓ “si bien es cierto es esencial la parte de conocimiento, pero si no sabemos llegar a la gente con empatía, con un buen servicio al cliente, con amabilidad no se va a realizar una gestión adecuada. En el caso de los gobiernos locales, creo que existe una gran debilidad de directivos públicos con la formación necesaria [...]”.

### **Ámbito n.º 2. Principales desafíos y restricciones de los directivos públicos**

Los expertos en este ámbito comparten sus aportes:

- ✓ “no existe una fase previa donde todos conozcan el objetivo al que van a entrar y qué van a hacer”, “no hay coordinación. Esto puede verse afectado por la parte política, que deja de lado la valoración del perfil profesional”.
- ✓ “adaptarse a nuevas estructuras demanda mayor conocimiento tecnológico, técnico, normativo, acoplarse a nuevos equipos de trabajo eso es un desafío grande”. “Es muy importante, que entre el directivo y el personal que tiene a cargo exista empatía, exista respeto, cordialidad y confianza”.
- ✓ “Creo que sería el conocimiento de procesos, de normativa [...]”.
- ✓ “encontrarte con personas, con un equipo reacio, con baja apertura que puede originarse por temas culturales [...]”. “podrían ser la parte política y falta de definición de procesos, lo cual produce ineficiencias en la gestión y la poca rigurosidad con la que se selecciona a los directivos”.

- ✓ “tienen que ser capaces de no solo mostrar resultados, sino de ser percibidos esos resultados por quienes son los beneficiarios finales...tiene que haber una experiencia usuaria que sea exitosa. Aquí hay un desafío importante, los resultados se plasman en la experiencia del usuario que además se traducen en confianza y futuros votos”.
- ✓ “los directivos públicos en el mundo de hoy debemos estar preparados para rendir cuentas de la manera más amplia y transparente y difundible posible”.
- ✓ “uno de los desafíos que tienen estas instituciones es que tienen que, de alguna manera, ser capaces de llegar a hitos dentro de los tiempos de la administración [...]”.
- ✓ “otro desafío es ser capaz de lograr cercanía con las restricciones actuales que nos limita la presencialidad, que en general debemos trabajar con la virtualidad por medio de estas plataformas, pero que tenemos los elementos tecnológicos...Es importante cuidar a las personas porque estamos en un momento de alta vulnerabilidad, esas son restricciones propias de la contingencia”.
- ✓ “creo que lo más relevante viene dado por esta capacidad de rendición de cuentas, de accountability, que es necesario mantener. Y probablemente tengamos restricciones de tipo presupuestario, por lo tanto, es muy clave asignar los recursos de manera rigurosa y transparente”.

### **Ámbito n.º 3 Competencias que distingue a un directivo fuera de serie**

En este ámbito los expertos exponen su análisis:

- ✓ “El directivo para mí tiene que ser asertivo, tiene que ser una persona que inspire confianza. Que inspire respeto...Estamos como directivos para escuchar e identificar necesidades, identificar problemas y buscar soluciones [...]”.
- ✓ “Un directivo debe saber involucrarse en su equipo de trabajo, que no se limite a dar órdenes y direcciones [...]”. “El directivo debe ser una persona abierta a recibir todo lo que pueda aprender de su equipo técnico”. “El tema de comunicación y confianza es importante”. “La organización en el cumplimiento de metas...me ayuda a cumplir los objetivos de corto plazo”.
- ✓ “Siempre caigo en tres temas: de involucramiento, de comunicación, de curiosidad”. “Es importante dar espacios de expresión al equipo para conocerlos, cuáles sus roles, actividades, podríamos hablar de una comunicación participativa”. “A mí me funciona el saber escuchar y estar abierta a que se genere diálogo. Saber escuchar ayuda a identificar otro tipo de soluciones”.
- ✓ “Realizo una guía (retroalimentación) para que él perfeccione su criterio, esto ayuda a generar confianza...y... reconocimiento al buen trabajo, cuando una persona se siente reconocida da más”.
- ✓ “En teoría sería, la formulación, la implementación, el control y la evaluación. Ahí cierro yo un circuito de proceso”.
- ✓ “La identificación de problemas y necesidades dentro de su espacio de trabajo es importante”.
- ✓ “Es importante el rol de coordinador de equipos, es decir tener la capacidad de transmitir lo que el directivo sabe. Poder motivar a la gente para que no tenga resistencia al cambio [...]”.
- ✓ “el directivo debe ser parte del equipo, no debe tener esa línea de mando jerárquico sobre el equipo. Es quien se involucra y camina con ellos [...]”.
- ✓ “que tenga una buena comunicación, que sepa explotar todo lo positivo que tiene la gente, sus talentos y competencias. Que sepa dirigir a otros”. “Es importante también el conocimiento del servicio al cliente y el conocimiento del entorno”.
- ✓ “compromiso y liderazgo participativo. Es decir, aquel que está cerca de su equipo de trabajo”.
- ✓ “el conocimiento organizacional tiene dos aspectos: externo e interno. En el caso de los municipios se debe tener mucho en cuenta lo que se ofreció como parte de la

campana para poder cumplir a los ciudadanos. Ese nivel de conocimiento debe estar en cualquier directivo que vaya a ser parte de la institución”.

- ✓ “En lo que respecta a la parte interna, es saber cuál es la cultura que lleva dentro la institución”.
- ✓ “Para mí el trabajo del directivo, es de relaciones públicas. Si tú no te relacionas con las diferentes unidades, si no tienes esa voluntad de gestión, de empatía con el resto de unidades y fuera de la institución también, será complicado que consigas tus resultados”.
- ✓ “es el seguimiento, que permita identificar en qué estado y dónde se encuentran las diferentes actividades y trámites del área [...]”.
- ✓ “Es importante también el conocimiento del servicio al cliente y el conocimiento del entorno”.
- ✓ “en términos comunicacionales son muy efectivos, saben motivar, saben conducir en esa lógica. Saben tener conversaciones incómodas. Es muy importante para construir confianza saber tener conversaciones incómodas”.
- ✓ “Saben retroalimentar en lo positivo y en lo negativo, es muy importante porque los equipos agradecen una retroalimentación leal y oportuna...”.
- ✓ “lo líderes saben generar ciertas métricas críticas, KPIs críticos de desempeño, esto les permite fuertemente la toma de decisiones, ya sea correcciones, cambios de rumbo, mejoras continuas en la estrategia [...]”.
- ✓ “Un directivo público debe tener visión estratégica, tiene que saber a dónde ir. Esa visión normalmente es el principal insumo de la motivación del equipo al cual va a tener que dirigir...La visión estratégica del directivo tiene un carácter de valor público”. “Son pocos indicadores, pero buenos, que ayudan a tomar la temperatura de donde se puede mejorar y tienen un enorme efecto motivador ya que el equipo ve que esa métrica entrega datos que son objetivos, que son fidedignos y que permiten identificar dónde puede haber ámbitos de mejora”.
- ✓ “orientación al usuario, súper clave, muchas veces los directivos nos enfocamos en el líder y perdemos de vista que nuestra razón de ser es servir a los ciudadanos [...]”.
- ✓ “se necesita que sea un líder, que motive a sus equipos de trabajo, que demuestre compromiso, que conozca su función. Que mantenga al equipo cohesionado, consciente de sus roles con un trabajo basado en resultados”.
- ✓ “comunicación...que brinde soluciones de forma más estratégica [...]”.
- ✓ “La identificación de problemas y necesidades dentro de su espacio de trabajo es importante”.

#### **Ámbito n.º 4. Competencias que se priorizarían para su desarrollo**

Dentro de este ámbito los expertos expresan sus comentarios y aportes:

- ✓ “Para mí el aprendizaje continuo [...]”. “Priorizaría las competencias de iniciativa y comunicación para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión institucional”.
- ✓ “La comunicación participativa es clave. La organización y buena planificación del trabajo. Visión de política pública (diseño, implementación, evaluación de programas y proyectos). Definición de objetivos y seguimiento de metas”.
- ✓ “Es importante una parte de habilidades técnicas y otra de habilidades blandas o estratégicas. En cuanto a las habilidades técnicas es importante entender temas de finanzas públicas, planificación estratégica, políticas públicas, sin política pública no sirve, no sirve desarrollar proyectos que no estén basados en una política pública. Fomento de la participación ciudadana, la cual es más directa en la gestión de municipios”.
- ✓ “En cuanto a habilidades estratégicas, temas de liderazgo, temas de negociación y resolución de conflictos, temas de comunicación y oratoria, innovación, emprendimiento, nuevas formas de gestión pública (alianzas públicas-privadas),

nuevas formas de medición de eficiencia en la modalidad de teletrabajo, así como de motivación, de empoderamiento, de tecnología”.

- ✓ “Es importante también la motivación de los directivos [...]”.

### **Ámbito n.º 5. Estrategias y modelos para el desarrollo de directivos públicos**

En este ámbito los expertos exponen sus aportes:

- ✓ “team building (construcción de equipos), es decir, como líder saber cómo influenciar a las personas, cómo motivarlas para que se involucren y conseguir objetivos”.
- ✓ “son muy interesantes las plataformas de evaluación de competencias de 360 grados, donde los directivos y sus equipos son evaluados por sus pares, por sus superiores y sus usuarios”.
- ✓ “existe una nueva herramienta relacionada a la economía del comportamiento, esta nueva metodología de entender y formar a la gente”.
- ✓ “el coaching, que algunas ocasiones no se conoce, que ayuda a las personas en su empoderamiento, de auto conocerse y mejorar su relacionamiento con otras personas”.
- ✓ “El desarrollo de estas competencias es algo personal pero también apoyo de estas herramientas de monitoreo, de evaluación 360, de retroalimentación sistemática, la rendición de cuentas, estas son prácticas que ayudan a fortalecer este tipo de liderazgo”.

### **Ámbito n.º 6. Competencia principal para ser un buen directivo público**

En este ámbito los expertos analizan:

- ✓ “La comunicación participativa es clave. La organización y buena planificación del trabajo. Visión de política pública (diseño, implementación, evaluación de programas y proyectos). Definición de objetivos y seguimiento de metas”. “La preocupación de las necesidades de los otros, del equipo de trabajo, es importante [...]”.
- ✓ “el servicio a los usuarios, tanto interno como externo”.
- ✓ “Yo creo que es un mix, no hay una. Una persona puede tener una alta visión estratégica, pero ser malo comunicando y probablemente va a tener problemas por eso. Creo que aquí estamos hablando de atributos sistémicos, no hay una como “bala de plata”, es un buen balance de esos atributos [...]”.
- ✓ “Creo que es la empatía, el compromiso y la responsabilidad, saber para qué estás en la función pública. Creo que esto es lo importante. Estamos para la gente desde el sector público. Hay que tener unas habilidades de multitasking para todos los desafíos que se tiene con los diferentes actores de la sociedad”.

Las competencias directivas relevantes que fueron identificadas en esta fase fueron las siguientes: 1) trabajo en equipo, 2) adaptación al cambio, 3) resiliencia, 4) toma de decisiones, 5) transparencia (rendición de cuentas), 6) orientación a resultados, 7) desarrollo de personas, 8) visión estratégica, 9) empatía, 10) servicio al usuario, 11) asertividad, 12) confianza, 13) colaboración, 14) gestión del tiempo, 15) comunicación participativa, 16) escucha, 17) iniciativa, 18) retroalimentación, 19) liderazgo, 20) conocimiento del entorno, 21) negociación (gestión de conflictos), 22) definición de objetivos y seguimiento, 23) aprendizaje continuo.

4. Análisis de dos guías especializadas en competencias y desarrollo de capacidades. Se consideró la Nota Técnica denominada “Diagnóstico de Capacidades” del PNUD (2008) y el modelo de competencias de la International Coaching Federation (ICF) (2015), las cuales brindaron aportes de prácticas directivas relevantes para su posterior inclusión en el instrumento de recolección de datos.
5. Análisis de aportes del trabajo de investigación denominado “Validación de una escala de competencias y de una escala de motivos para el desarrollo del talento de los directivos” realizado por Esther Jiménez (2017), en la cual se identificaron y contrastaron algunas prácticas directivas que sirvieron para la explicación de las competencias seleccionadas y el diseño del instrumento de recolección de datos.

## **2.2. Levantamiento de datos**

### **2.2.1. Diseño de instrumento de recolección de datos**

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos se lo denominó cuestionario de *Prácticas Directivas para una Gestión Local Sostenible* el cual tiene dos objetivos principales: 1) Disponer de un set de competencias y prácticas directivas genéricas actualizadas de acuerdo a la realidad del GAD Municipal de Latacunga y 2) Capturar la percepción de los servidores sobre qué prácticas directivas tienen una alta relación con producir mayor eficiencia, eficacia y calidad de servicio a través de la aplicación de un modelo de regresión logística binaria.

El cuestionario final consta de 18 competencias y 54 prácticas directivas (o comportamientos directivos). Sobre la base de la investigación de Jiménez (2015, 72-88) y el esquema metodológico descrito, se detallan a continuación cada una de las competencias y las prácticas directivas definidas (Anexo 3).

#### **2.2.1.1. Dimensión Liderazgo Estratégico: descripción de competencias y prácticas directivas**

- **Visión estratégica:** es la capacidad para reconocer y aprovechar oportunidades para implementar innovaciones que produzcan valor público.

- **Visión de la organización:** “es la capacidad de valorar la organización más allá de los límites de la propia función”.
- **Liderazgo para el cambio:** es la capacidad de proyectar y comunicar las visiones y estrategias de la organización, identificando las capacidades de los stakeholders y generando aprendizajes significativos en su entorno.
- **Orientación al usuario:** es la capacidad de satisfacer las necesidades de los usuarios ofreciendo productos y servicios con alto valor agregado, cuidando las relaciones personales y atendiendo oportunamente sus peticiones.
- **Networking:** “es la capacidad para desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave para la organización”.

Tabla 4

**Liderazgo Estratégico: descripción de prácticas directivas**

| Dimensión 1: Liderazgo estratégico |                           |      |  |
|------------------------------------|---------------------------|------|--|
| No.                                | Competencia               | Item | Descripción de la práctica directiva   |
| 1                                  | Visión estratégica        | 1    | Analiza estratégicamente el entorno para aprovechar oportunidades.                   |
|                                    |                           | 2    | Implementa innovaciones que agregan valor a los servicios públicos.                  |
|                                    |                           | 3    | Define estrategias, objetivos y prioridades retadoras.                               |
| 2                                  | Visión de la organización | 4    | Entiende e influye en la cultura organizacional y de los equipos.                    |
|                                    |                           | 5    | Sabe qué políticas y procesos inciden en otras áreas.                                |
|                                    |                           | 6    | Determina acciones de mejora con diferentes áreas y equipos.                         |
| 3                                  | Liderazgo para el cambio  | 7    | Proyecta visiones claras y atractivas del futuro.                                    |
|                                    |                           | 8    | Aprovecha las capacidades disponibles de los diferentes actores (internos/externos). |
|                                    |                           | 9    | Genera mejoras y aprendizajes significativos y tangibles en su entorno.              |
| 4                                  | Orientación al usuario    | 10   | Genera un clima emocional adecuado para establecer buenas relaciones.                |
|                                    |                           | 11   | Conoce necesidades de sus usuarios y los factores clave de los servicios/productos.  |
|                                    |                           | 12   | Optimiza sistemas de información y procesos para brindar experiencias de calidad.    |
| 5                                  | Networking                | 13   | Identifica, motiva y compromete a actores internos y externos.                       |
|                                    |                           | 14   | Crea y mantiene asociaciones y redes de trabajo.                                     |
|                                    |                           | 15   | Implementa mecanismos de diálogo y colaboración.                                     |

Fuente y elaboración propia: basado en Pérez López 2017. Cardona y Chinchilla (1999). PNUD 2008. ICF 207. Entrevistas exploratorias.

#### 2.2.1.2. Dimensión Liderazgo de equipos: descripción de competencias y prácticas directivas

- **Comunicación participativa:** “es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones”.

- **Inteligencia colectiva** (trabajo en equipo): “es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo”.
- **Gestión de conflictos**: es la capacidad de identificar y gestionar emociones en situaciones determinadas e identificar puntos de acuerdo entre las partes.
- **Desarrollo de personas** (coaching): es la capacidad de acompañar a otros en el desarrollo de sus talentos y el cumplimiento de metas.
- **Seguimiento y monitoreo**: es la capacidad para definir indicadores e hitos de desempeño, apoyándose en planes orientados a resultados y medibles.

Tabla 5  
Liderazgo de Equipos: descripción de prácticas directivas

| Dimensión 2: Liderazgo de equipos |  |      |  |
|-----------------------------------|--|------|--|
| No.                               | Competencia                                | Item | Descripción de la práctica directiva   |
| 6                                 | Comunicación participativa                 | 16   | Emite mensajes claros con actitud y lenguaje adecuados.                              |
|                                   |  | 17   | Sabe escuchar y muestra apertura para generar diálogo.                               |
|                                   |  | 18   | Muestra empatía y realiza preguntas orientadas a fomentar compromiso y acción.       |
| 7                                 | Inteligencia colectiva (trabajo en equipo) | 19   | Invierte tiempo y crea espacios para consolidar relaciones en el equipo.             |
|                                   |  | 20   | Crea un ambiente de respeto, confianza, utilidad y colaboración.                     |
|                                   |  | 21   | Proclama la colaboración y el trabajo en equipo con su ejemplo.                      |
| 8                                 | Gestión de conflictos                      | 22   | Sabe disminuir la tensión emocional en situaciones conflictivas e incómodas.         |
|                                   |  | 23   | Reconoce sentimientos y comprende puntos de vista de los grupos de interés.          |
|                                   |  | 24   | Participa identificando puntos de acuerdo alineados a un objetivo común.             |
| 9                                 | Desarrollo de personas (coaching)          | 25   | Dedica tiempo y esfuerzo en el desarrollo de su equipo.                              |
|                                   |  | 26   | Brinda retroalimentación clara, objetiva y oportuna.                                 |
|                                   |  | 27   | Construye planes de acción basado en fortalezas y oportunidades de las personas.     |
| 10                                | Seguimiento y monitoreo                    | 28   | Genera indicadores clave de desempeño - KPIs.  |
|                                   |  | 29   | Muestra compromiso y se involucra en la gestión desde el inicio.                     |
|                                   |  | 30   | Crea y ejecuta planes con resultados alcanzables, medibles, con fechas determinadas. |

Fuente y elaboración propia basado en Pérez López 2017. Cardona y Chinchilla (1999). PNUD 2008. ICF 207. Entrevistas exploratorias.

### 2.2.1.3. Dimensión Liderazgo personal: descripción de competencias y prácticas directivas

- **Gestión del tiempo**: “es la capacidad de priorizar los objetivos y programas las actividades de manera adecuada, y ejecutarlas en el plazo previsto”.
- **Iniciativa**: “es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad persona”.

- **Resiliencia:** es la capacidad de persistir ante los obstáculos y dificultades para alcanzar objetivos, gestionado de forma adecuada los cambios y la incertidumbre.
- **Agilidad para aprender:** “es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio”.
- **Autoconocimiento:** “es la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional”.
- **Toma de decisiones consistentes:** es la capacidad de tomar decisiones fundamentadas en datos fiables y con criterios alineados a las estrategias de la organización.
- **Transparencia:** es la capacidad de llevar a cabo acciones que permitan socializar oportunamente la gestión institucional involucrando para el efecto a los diferentes actores internos y externos.
- **Orientación a resultados:** es la capacidad para actuar con claridad y diligencia, identificando actores y recursos para el cumplimiento de objetivos y metas.

Tabla 6  
**Liderazgo Personal: descripción de prácticas directivas**

| Dimensión 3: Liderazgo personal |                                 |      |   |
|---------------------------------|---------------------------------|------|---|
| No.                             | Competencia                     | Item | Descripción de la práctica directiva  |
| 11                              | Gestión del tiempo              | 31   | Sabe priorizar y delegar actividades.   |
|                                 |                                 | 32   | Asigna (registra) el tiempo adecuado a cada actividad (laboral, personal, familiar).                              |
|                                 |                                 | 33   | Utiliza la tecnología para organizar, ejecutar y medir el progreso de las actividades.                            |
| 12                              | Iniciativa                      | 34   | Muestra curiosidad y propone soluciones para mejorar las cosas.   |
|                                 |                                 | 35   | Participa activamente en la generación de nuevas ideas.   |
|                                 |                                 | 36   | Invierte tiempo para analizar y socializar alertas y riesgos institucionales.                                     |
| 13                              | Resiliencia                     | 37   | Persiste ante las dificultades y obstáculos del entorno.  |
|                                 |                                 | 38   | Sabe cómo adaptarse a los cambios y a la incertidumbre.   |
|                                 |                                 | 39   | Implementa protocolos y procesos para gestionar los cambios y las crisis.   |
| 14                              | Agilidad para aprender          | 40   | Crea espacios para experimentar y aprender de los errores.  |
|                                 |                                 | 41   | Formula problemas y soluciones desde diferentes perspectivas.   |
|                                 |                                 | 42   | Genera resultados o aportes importantes al momento de conocer una situación determinada o en medio de una crisis. |
| 15                              | Autoconocimiento                | 43   | Conoce sus propias fortalezas y sus áreas de mejora.  |
|                                 |                                 | 44   | Sabe identificar y gestionar sus estados emocionales.   |
|                                 |                                 | 45   | Solicita feedback para mejorar su gestión y aprendizaje.  |
| 16                              | Toma de decisiones consistentes | 46   | Fundamenta sus decisiones en datos y/o reflexiones sustentadas.   |
|                                 |                                 | 47   | Plantea alternativas comparando pros y contras y las consecuencias de cada una.                                   |
|                                 |                                 | 48   | Define criterios relevantes para decidir entre diversas alternativas.   |
| 17                              | Transparencia                   | 49   | Promueve una participación inclusiva de todos los actores en los asuntos que les afecten.                         |
|                                 |                                 | 50   | Formula políticas y procesos que posibiliten la retroalimentación al personal.                                    |
|                                 |                                 | 51   | Presenta informes sobre las necesidades informativas de los actores.  |
| 18                              | Orientación a resultados        | 52   | Se fija objetivos y metas medibles y retadoras.   |
|                                 |                                 | 53   | Determina plazos para el cumplimiento de objetivos y metas.   |
|                                 |                                 | 54   | Diseña planes, con grupos de interés, para gestionar y mitigar riesgos.   |

Fuente y elaboración propias basado en Pérez López 2017. Cardona y Chinchilla (1999). PNUD 2008. ICF 207. Entrevistas exploratorias.

La escala utilizada en el cuestionario es de Likert de cinco puntos, que identifica el nivel de contribución de cada práctica directiva al desempeño institucional, donde 1 corresponde a *poca contribución* y 5 *extraordinaria contribución*.

Adicionalmente, se incorporó al Cuestionario una sección de datos sociodemográficos del encuestado: tipo de proceso al que pertenece, sexo, rol del puesto, clase de relación laboral, nivel de instrucción, formación, edad.

### 2.2.2. Regresión logística binaria y definición de variables

Debido a que la pregunta de investigación se orienta a conocer y explicar qué prácticas directivas se relacionan con la generación de un alto desempeño institucional (en los ámbitos de eficiencia, eficacia y calidad de servicio) se justifica la elección de un modelo de regresión logística binaria.

La regresión logística binaria es una técnica estadística multivariable que permite evaluar la influencia o la relación de variables independientes (cualitativas o cuantitativas) sobre variables dependientes cualitativas dicotómica o binaria.

Esta técnica es de mucha utilidad para comprender las causas de los fenómenos o comportamientos a partir de variables independientes que tratan de predecir la probabilidad de que ocurra o no un evento. Si la variable dependiente es dicotómica, puede tomar el valor “0” si el evento no ocurre y “1” si el evento ocurre. Este proceso es conocido como binomial o binario ya que existen solo dos posibles resultados (Alderete 2006, 54).

Por ejemplo, la regresión logística binaria puede ser útil si queremos explicar que variables independientes determinan por qué la gente vota o no en elecciones, cuáles son las características del perfil de un consumidor para que compre o no un producto, predecir qué factores inciden en el rendimiento de un estudiante en una asignatura, es decir para que apruebe o no una materia, qué variables nos pueden ayudar a explicar si un cliente puede ser moroso o no. Se ha identificado que la aplicación de esta técnica estadística es amplia en los ámbitos de educación, psicología, finanzas, marketing, medicina, entre otros.

### **Variables independientes o explicativas (predictoras)**

Las variables independientes de tipo cualitativa que considera la investigación son las 54 prácticas directivas detalladas en el cuestionario de *Prácticas Directivas para una Gestión Local Sostenible* las cuales se encuentran agrupadas en 3 dimensiones de liderazgo: Liderazgo Estratégico, Liderazgo de Equipos, Liderazgo Personal. Adicionalmente, considera aquellas variables relacionadas a: tipo de procesos que pertenece el servidor, sexo, rol del puesto, clase de relación laboral, nivel de instrucción y formación.

En cuanto a variable independientes cuantitativas, se consideran el tiempo de permanencia en el puesto y la edad.

### **Variables dependientes o de respuesta**

Las variables dependientes de tipo cualitativo que considera la investigación están expresadas en las siguientes preguntas:

1. Con las dimensiones de liderazgo: 1) Estratégico; 2) De Equipos; 3) Personal ¿en qué medida considera se pueda lograr eficiencia en la gestión pública del GAD?

2. Con las dimensiones de liderazgo: 1) Estratégico; 2) De Equipos; 3) Personal ¿en qué medida considera se pueda lograr eficacia en la gestión pública del GAD?
3. Con las dimensiones de liderazgo: 1) Estratégico; 2) De Equipos; 3) Personal ¿en qué medida considera se pueda lograr calidad de servicio en la gestión pública del GAD?

La escala de Likert es de 4 puntos, identifica el nivel de aporte de cada dimensión de liderazgo con los ámbitos de eficiencia, eficacia y calidad de servicio, donde 1 corresponde a *poco aporte* y 4 *alto aporte*.

Se establece la siguiente codificación 1 y 2 = bajo desempeño (0); 3 y 4 = alto desempeño (1).

### **2.2.3. Desarrollo de prueba piloto**

Sobre la base de la información expuesta, se diseñó un cuestionario preliminar para aplicarlo en una prueba piloto, cuyo objetivo fue obtener información referente a ajustes del instrumento, el proceso de recolección de datos, entre otros.

El cuestionario preliminar fue respondido por 36 servidores de cargos: directivo (58,3 %), coordinación (16,7 %), supervisión (8,3 %) y ejecución de procesos (16,7 %). Uno de los principales datos positivos fue el resultado del coeficiente Alfa de Cronbach, aplicado a los ítems del cuestionario, el cual fue calculado con el software Dyane versión 4 y su resultado fue de 0,99, lo cual evidenció una confiabilidad y consistencia interna excelente, por lo tanto, se procedió con su aplicación.

Posterior a esto, se estructuró el cuestionario en el programa Google Forms, considerando una breve introducción del mismo, resaltando el tiempo estimado de respuesta, el cual fue calculado en 15 minutos aproximadamente por cada persona. Se hizo énfasis en la confidencialidad de la información entregada y que la investigación tenía fines académicos. La prueba piloto inicio el 13 de octubre de 2021 y culminó el 16 de noviembre de 2021.

Se identificaron algunas oportunidades de mejora en esta prueba en cuanto al mecanismo de seguimiento, el cual se lo realizó directamente sin la participación de delegados del GAD Municipal de Latacunga, lo cual derivó en demoras en la respuesta de las personas participantes. Se consideró remitir una comunicación formal para que la Dirección de Talento Humano oficialice a la muestra seleccionada el cuestionario final

vía correo electrónico, de tal manera que el proceso formal de socialización se fortalezca y aumente la participación oportuna de los servidores.

Adicionalmente, se identificaron mecanismos de seguimiento para que los servidores respondan de forma oportuna, los cuales fueron: visitas presenciales a sus oficinas, llamadas telefónicas y mensajes de WhatsApp.

#### **2.2.4. Aplicación del instrumento de recolección de datos**

Por medio del Memorando GADCL-DTH-2021-0694-M, 16 de noviembre, la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Latacunga, socializó al equipo directivo de la institución la ejecución del estudio “La efectividad de las prácticas directivas en el desempeño institucional de una entidad pública” y se envió al personal de nivel profesional el cuestionario en línea denominado “Prácticas Directivas para una Gestión Local Sostenible”, haciendo énfasis en algunos detalles importantes como la confidencialidad y anonimato, tiempo aproximado de llenado de 12 a 15 minutos y fecha tope de entrega el 19 de noviembre de 2021.

Adicionalmente, se ejecutó una campaña de *mailing* masivo a través de la plataforma Sendinblue, en la cual se cargó la base de datos y el enlace del cuestionario generado en Google Forms. La campaña inició el 17 de noviembre de 2021 y finalizó el 3 de diciembre de 2021. Los principales beneficios de esta plataforma fue el seguimiento en tiempo real de las respuestas y la identificación de aquellos servidores que estaban pendientes del llenado del cuestionario.

#### **Caracterización de la población y muestra**

La población está constituida por personas u objetos de los que se tiene interés conocer algo, mientras que la muestra es un sector o subconjunto de la población en la cual se aplicará la investigación (López 2004, 69).

Las personas que constituyen la población de estudio, se encuentran en dos categorías:

- Servidores públicos profesionales con rol directivo.
- Servidores públicos profesionales con roles de coordinación, supervisión y ejecución de procesos.

Con el objetivo de tener mayor representatividad de la población de estudio se eligieron a servidores profesionales con los roles de coordinación, supervisión y ejecución de procesos, debido a que comparten un nivel de formación similar que el grupo directivo,

diseñan y ejecutan proyectos, manejan equipos de trabajo y tiene un alto relacionamiento interno y externo con su entorno. En suma, este grupo de profesionales, al trabajar con servidores con rol directivo pueden aportar información relevante y desde varias perspectivas sobre qué prácticas directivas pueden agregar mayor valor al desempeño institucional del GAD Municipal de Latacunga.

Por lo tanto, la población de estudio está conformada 270 servidores de nivel profesional, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 7  
**Población de estudio**

| <i>Nivel</i>       | <i>Rol</i>              | <i>No. de personas</i> | <i>% personas por rol</i> |
|--------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------|
| <b>Profesional</b> | Directivo               | 21                     | 8%                        |
|                    | Coordinador de procesos | 49                     | 18%                       |
|                    | Supervisor de procesos  | 31                     | 11%                       |
|                    | Ejecutor de procesos    | 169                    | 63%                       |
|                    | <b>Total</b>            | <b>270</b>             | <b>100%</b>               |

Fuente: Distributivo de personal GAD Municipal de Latacunga (octubre 2021)  
Elaboración propia

Debido a que se conoce el tamaño de la población, el tamaño de la muestra se calculó aplicando la ecuación para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de población finita.

Z = parámetro estadístico que depende del nivel de confianza.

e = error de estimación máximo aceptado.

p = probabilidad de éxito de que ocurra el evento en estudio.

q = probabilidad de que no ocurra el evento, esto es: (1-p).

Se obtuvo estos resultados:

Tabla 8  
**Cálculo de muestra para poblaciones finitas**

|          |     |
|----------|-----|
| <b>n</b> | 135 |
| <b>N</b> | 270 |

|          |                                  |
|----------|----------------------------------|
| <b>Z</b> | 1,645<br>Nivel de confianza 90 % |
| <b>e</b> | 5%                               |
| <b>p</b> | 50%                              |
| <b>q</b> | 50%                              |

Fuente y elaboración propia

Con el propósito de contar con mayor precisión estadística de los 4 subgrupos que conforman la población, descritos anteriormente, y que estos se encuentren representados dentro de la muestra, se justificó una selección probabilística a través de un muestreo estratificado, tal como lo detalla la Tabla 9. Dentro de cada subgrupo o estrato se utilizó la técnica de números aleatorios para la selección de los servidores participantes del llenado del cuestionario.

Tabla 9  
**Resultados de muestreo estratificado**

| Rol                     | No. de personas | % personas por rol | Muestra estratificada | % muestra estratificada |
|-------------------------|-----------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|
| Directivo               | 21              | 8%                 | 11                    | 8%                      |
| Coordinador de procesos | 49              | 18%                | 24                    | 18%                     |
| Supervisor de procesos  | 31              | 11%                | 15                    | 11%                     |
| Ejecutor de procesos    | 169             | 63%                | 85                    | 63%                     |
| <b>Total</b>            | <b>270</b>      | <b>100%</b>        | <b>135</b>            | <b>100%</b>             |

Fuente: basado en distributivo de personal GAD Municipal de Latacunga (octubre 2021)  
Elaboración propia

El cuestionario fue expuesto a una muestra de 135 servidores del GAD Municipal de Latacunga y contó con una tasa de respuesta del 100 %. Como resultado de la data obtenida, se presenta a continuación información relevante que permite caracterizar la muestra:

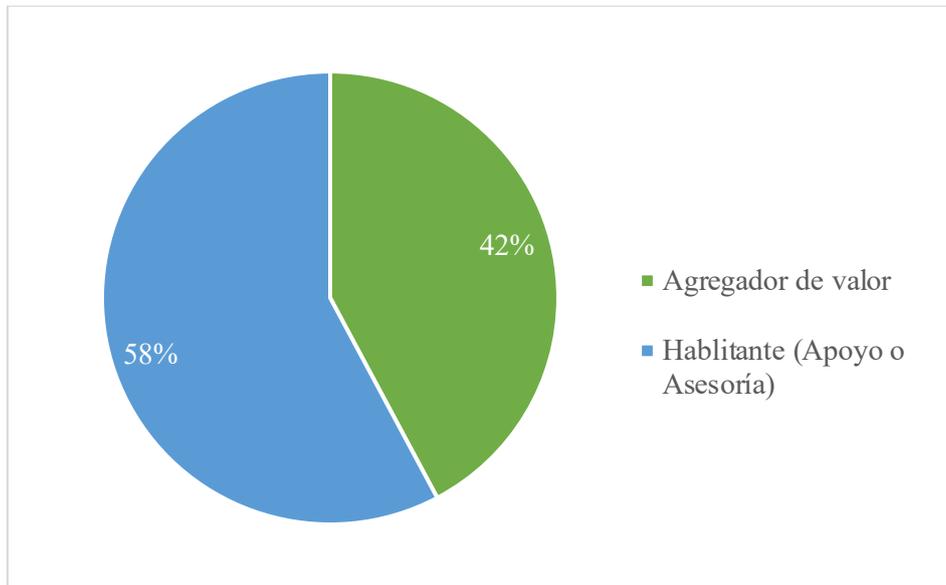


Figura 6. Clasificación de servidores por tipo de procesos  
Fuente: tabulación de cuestionario

Como se puede apreciar, la mayor parte del personal que es parte de la muestra, se encuentra en los procesos agregadores de valor, con un 58 %, es decir 78 servidores.

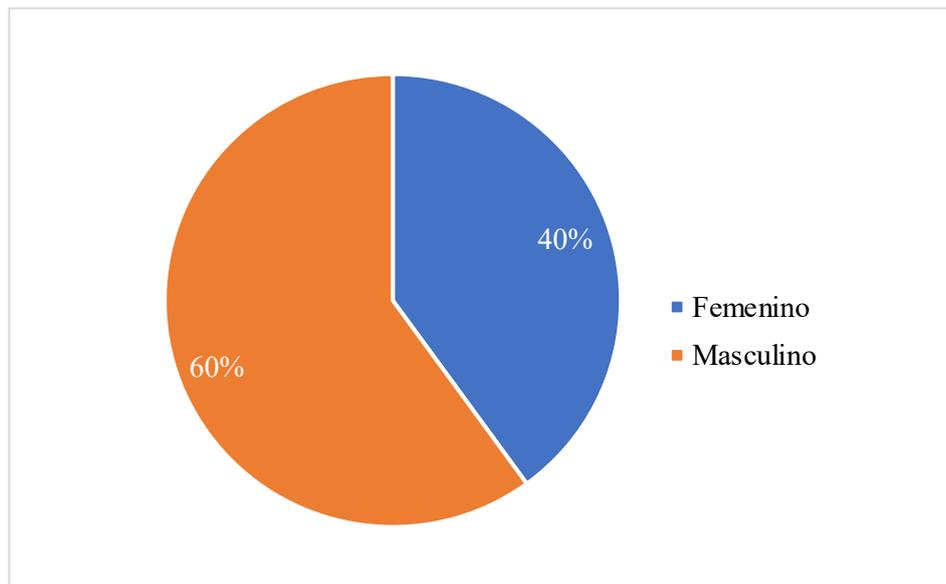


Figura 7. Clasificación de servidores por sexo  
Fuente: tabulación de cuestionario

Como se puede observar, los servidores que conforman la muestra, se encuentran distribuidos en un 60 % sexo masculino (81 personas) y 40 % sexo femenino (54 personas).

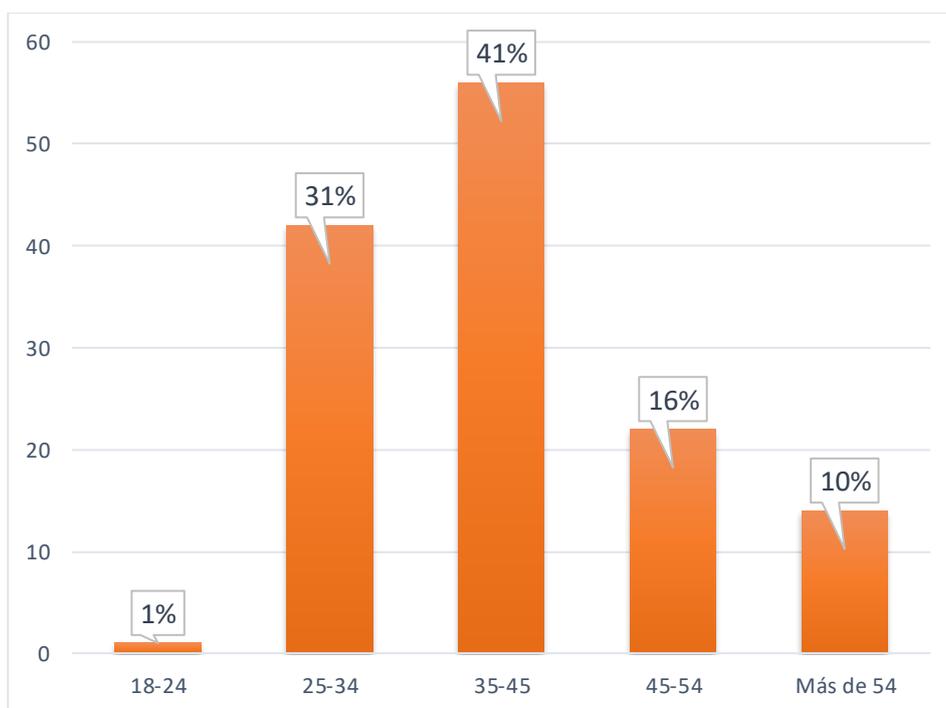


Figura 8. Clasificación de servidores por rango etario  
Fuente: tabulación de cuestionario

Como se puede apreciar la concentración de edades de los servidores que conforman la muestra se concentra en un 70 % en edades de 25-34 años y 35-45 años.

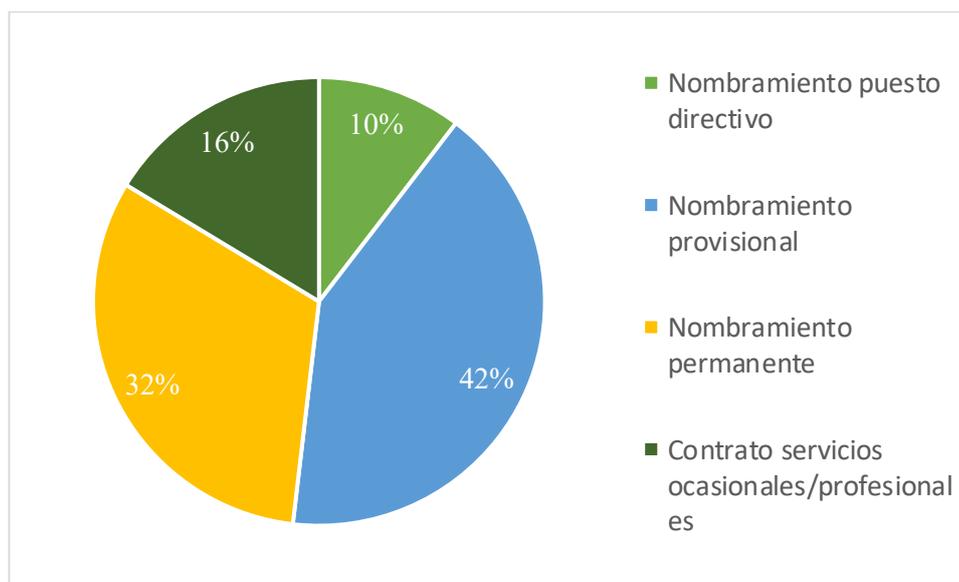


Figura 9. Clasificación de servidores por tipo de relación laboral  
Fuente: tabulación de cuestionario

En términos de clasificación de servidores por tipo de relación laboral, se identifica que el 74% del personal se encuentra vinculado a través de las modalidades de nombramiento permanente y nombramiento provisional.

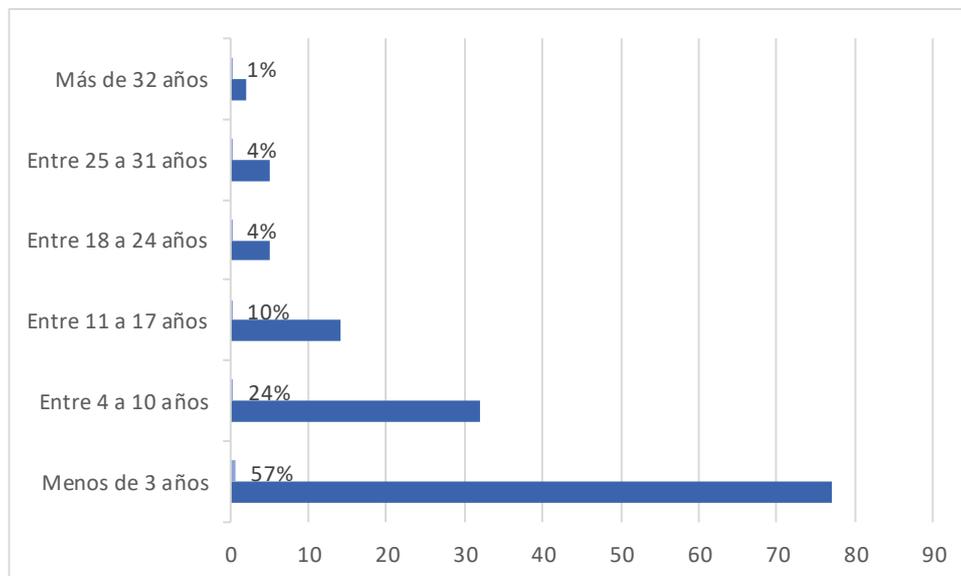


Figura 10. Clasificación de servidores por tiempo de permanencia en el puesto  
Fuente: tabulación de cuestionario

Como se puede observar el 57 % (77 personas) de los servidores que conforma la muestra tiene menos de 3 años y el 24 % (32) entre 4 a 10 años.

## Capítulo tercero

### Análisis de resultados de modelos aplicados

El objetivo de este capítulo es presentar los resultados de los modelos aplicados para el análisis, descripción y priorización de las principales competencias y prácticas directivas que se relacionan con generar eficiencia, eficacia y calidad de servicios en el GAD de Latacunga.

#### 1. Análisis de competencias y prácticas directivas

Para el presente análisis se toma como insumo principal los resultados de la aplicación del cuestionario de *Prácticas Directivas para un Gestión Local Sostenible*, detallado en el segundo capítulo, en el cual se definen 18 competencias y 54 prácticas directivas (o comportamientos directivos).

A continuación, se presenta un análisis que se apoya de una técnica multivariante de clúster jerárquico (Alcaldía de Cali 2019, 49-50)<sup>10</sup> que permite realizar una explicación de la asociación e importancia de las prácticas directivas con sus competencias, así como inferir aquellos hallazgos desde la visión del talento humano y el desempeño institucional.

Finalmente, el análisis expuesto se apoya en la información presentada y analizada del marco teórico y las entrevistas de campo realizada a expertos, detallada en el primero y segundo capítulo.

---

<sup>10</sup> “El Análisis Clúster, conocido como Análisis de Conglomerados, es una técnica estadística multivariante que busca agrupar elementos (o variables) tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo y la mayor diferencia entre los grupos.

[...] Los algoritmos de formación de conglomerados se agrupan en dos categorías (Fuentes, 2011):

1. **Algoritmos de partición:** Método de dividir el conjunto de observaciones en  $k$  conglomerados (clústeres), en donde  $k$  lo define inicialmente el usuario.
2. **Algoritmos jerárquicos:** Método que entrega una jerarquía de divisiones del conjunto de elementos en conglomerados. [Existen dos tipos de algoritmos jerárquicos: aglomerativos y disociativos. Los algoritmos jerárquicos permiten agrupar variables.]
  - a) Un método **jerárquico aglomerativo**, parte con una situación en que cada observación forma un conglomerado y en sucesivos pasos se van uniendo, hasta que finalmente todas las situaciones están en un único conglomerado.
  - b) Un método **jerárquico disociativo** sigue el sentido inverso, parte de un gran conglomerado y en pasos sucesivos se va dividiendo hasta que cada observación queda en un conglomerado distinto”.

### **Dimensión de Liderazgo estratégico**

Según las opiniones recogidas de los 135 servidores del Municipio que respondieron el cuestionario, se puede observar en el dendograma (Anexo 4) que el primer clúster agrupa las 15 primeras prácticas directivas de la dimensión de Liderazgo Estratégico.

De acuerdo a lo que indican los servidores encuestados se puede observar una asociación fuerte entre las prácticas *p10) Genera un clima emocional adecuado para establecer buenas relaciones* y *p11) Conoce necesidades de sus usuarios y los factores clave de los servicios/productos*, que describen mejor a la competencia orientación al usuario.

Se puede inferir que un directivo que desarrolle estas prácticas estará en mayor capacidad para incidir en el diseño y mejora continua de los servicios, así como en la gestión de los equipos de trabajo, debido a que el manejo adecuado de los estados emocionales puede entregar información importante de los niveles de colaboración y sinergia que se pueden crear para el diseño de visiones comunes, propuestas de nuevos servicios, políticas internas de trabajo, entre otras. Si esto se da, facilitará al directivo una mejor captura y procesamiento de información relacionada a las necesidades de los usuarios, por muchos factores habilitantes que ha activado previamente: iniciativa, compromiso, coherencia, trabajo en equipo, entre otras, que han sido descritas y coinciden las opiniones de los expertos entrevistados, como, por ejemplo:

“si bien es cierto es esencial la parte de conocimiento, pero si no sabemos llegar a la gente con empatía, con un buen servicio al cliente, con amabilidad no se va a realizar una gestión adecuada. En el caso de los gobiernos locales, creo que existe una gran debilidad de directivos públicos con la formación necesaria [...]”.

“Estamos como directivos para escuchar e identificar necesidades, identificar problemas y buscar soluciones. Un directivo debe saber involucrarse en su equipo de trabajo, que no se limite a dar órdenes y direcciones y no sepa que es lo que pasa con el resto de personal”. “es muy importante, que entre el directivo y el personal que tiene a cargo exista empatía, exista respeto, cordialidad y confianza. Es importante que el directivo tenga una formación en relaciones humanas constructivas [...]”

Como se puede observar, los expertos entrevistados destacan la empatía, como una capacidad clave para la dirección de equipos y una gestión apropiada.

Desde una visión del talento humano, estas prácticas se relacionan directamente con el desarrollo de los colaboradores, son fuente importante para la generación de conocimiento tanto organizacional como del perfil de los usuarios, que manejado de forma adecuada puede redundar en mejores políticas, procesos y servicios.

Adicionalmente, estas prácticas pueden ser una fuente importante de empoderamiento que brinda el directivo a sus equipos. Esto nos lleva a explicar que el conocimiento, la gestión y la mejora de los servicios se encuentra directamente relacionada con el nivel de alineación que tengan los directivos con sus equipos de trabajo.

Continuando el análisis y de acuerdo al criterio de los 135 servidores del Municipio, se observa en el dendograma, que las personas encuestadas encuentran una asociación fuerte entre las prácticas *p1) Analiza estratégicamente el entorno para aprovechar oportunidades* y *p2) Implementa innovaciones que agregan valor a los servicios públicos*, es decir describen mejor a la competencia visión estratégica.

Se puede explicar que un directivo que analiza su entorno, por ejemplo, en cuanto a oportunidades y amenazas y, a la red de actores que conforman su ecosistema podrá apalancar mejor las innovaciones que su institución necesita, sean estas marginales o exponenciales. Estas prácticas describen mejor la competencia de Visión Estratégica, debido a que conlleva por un lado el análisis del entorno para el aprovechamiento de oportunidades y por otro se relaciona con la capacidad de implementación, que da cuenta de resultados tangibles.

Esto también nos lleva a inferir que el estilo de liderazgo de un directivo, relacionado a la competencia de Visión Estratégica, es de un ejecutor, es decir que moviliza recursos de diferente tipo, de forma sistemática y organizada, orientado a objetivos y resultados específicos que generen valor público. En este contexto, los aportes de los expertos permiten identificar adicionalmente algunas variables complementarias para explicar esta competencia y sus prácticas:

“Un directivo debe tener visión estratégica, tiene que saber a dónde ir. Esa visión normalmente es el principal insumo de la motivación del equipo al cual va a tener que dirigir. El norte, el hacia dónde queremos llegar. La visión estratégica del directivo tiene un carácter de valor público”.

“Si yo, por ejemplo, tengo la estrategia de convertir al Municipio en el Municipio más transparente del país, el que responde con mayor rapidez a las demandas de los vecinos y que pone en línea muchos servicios, y resulta que no estoy poniendo a quienes debiera colocar en los equipos de tarea para lograr eso, no estoy siendo consistente simplemente”.

Como se puede evidenciar, son muy relevantes las prácticas directivas relacionadas a la competencia de Visión Estratégica, puesto que, de lo observado, constituyen el “epicentro” de las motivaciones del equipo de trabajo y pueden llevar a definir el grado de compromiso y contribución con el “norte” trazado por las máximas

autoridades. Adicionalmente, se valora mucho, a criterio de los expertos, la toma de decisiones para el logro consistente o estable de esa visión.

Según las opiniones de los servidores encuestados, se observa una asociación fuerte entre las prácticas *p13) Identifica, motiva y compromete a actores internos y externos* y *p15) Implementa mecanismos de diálogo y colaboración*, es decir, describen mejor a la competencia networking.

Se puede decir que un directivo que conoce y ejecuta estas prácticas directivas orientará su gestión a mapear una red de relaciones profesionales e institucionales, vitales para la creación de sinergias alineadas a la consecución de objetivos y metas.

El directivo que lleve a cabo estas prácticas contará con mayores posibilidades para la ejecución de sus actividades y proyectos, debido a que el diseño e implementación de los mismos demandan una serie de instancias internas y externas de revisión, aprobación, asignación de recursos, coejecución, etc. Por consiguiente, contar con una red robusta de actores facilitará la creación de eficiencias institucionales y logro de resultados. En ese sentido, es importante destacar algunos elementos expuestos por los expertos consultados:

Para mí el trabajo del directivo, es de relaciones públicas. Si tú no te relacionas con las diferentes unidades, si no tienes esa voluntad de gestión, de empatía con el resto de unidades y fuera de la institución también, será complicado que consigas tus resultados.

Como se puede observar, se enfatiza en la labor directiva de relacionamiento y sobremanera su importancia para alcanzar resultados.

Finalmente, según las opiniones de los servidores encuestados, se observa una asociación fuerte entre las prácticas *p8) Aprovecha las capacidades disponibles de los diferentes actores (internos/externos)* y *p9) Genera mejoras y aprendizajes significativos y tangibles en su entorno*, es decir refieren mejor la competencia de liderazgo para el cambio.

Se puede explicar que los directivos que ejecuten estas prácticas tienen un conocimiento alto, no solo de su equipo, sino, de los diferentes actores internos y externos relacionados con su gestión. Por lo tanto, el conocimiento de fortalezas y recursos clave de estos actores podrán permitirle gestionar con mayor eficiencia el logro de resultados.

Adicionalmente, el directivo que desarrolle estas habilidades podrá influir en estos grupos objetivos con mejoras tangibles y aprendizajes sustanciales que demuestren con

hechos la visión que se quiere conseguir, siendo esto una fuente importante de motivación y direccionamiento para todos los involucrados.

Lo que más me ha impactado en estos años de trabajo en el sector público es el tipo de liderazgo, en cuanto a compromiso y liderazgo participativo. Es decir, aquel que está cerca de su equipo de trabajo.

De acuerdo a lo expresado por los expertos, se debe destacar dentro del liderazgo las variables de compromiso y nivel de participación que genera el directivo, así como la cercanía con su equipo, que muy probablemente le permitirá generar coaliciones y estrategias de trabajo que impactarán en la productividad y la consecución de resultados.

### **Dimensión Liderazgo de equipos**

Partiendo de los criterios expuestos por los servidores del Municipio que fueron encuestados, se puede observar una asociación alta entre las prácticas *p20) Crea un ambiente de respeto, confianza, utilidad y colaboración* y *p21) Proclama la colaboración y el trabajo en equipo con su ejemplo*, que describen mejor la competencia de inteligencia colectiva (o trabajo en equipo).

Se puede inferir que los directivos que lleven a cabo estas prácticas tendrán mayor capacidad para conseguir resultados a través de la configuración de equipos alineados, comprometidos y que trabajan de forma mancomunada.

Se puede explicar también, en línea de lo expuesto en las entrevistas de los expertos, el estilo de gestión del directivo tiene que ser coherente con el trabajo en equipo que quiera promover, lo cual le permitirá alcanzar resultados más consistentes y sostenibles en el tiempo.

“Mi estilo de gestión y mis conductas tienen que ser coherentes con el trabajo en equipo que yo promueva, pero sin duda, desarrollar competencias de colaboración nos permite alcanzar resultados más robustos más ambiciosos y más sostenibles en el tiempo”.

“El directivo para mí tiene que ser asertivo, tiene que ser una persona que inspire confianza. Que inspire respeto, pero un respeto de ida y vuelta”.

“Actualmente, hay muchos movimientos que te hablan del valor de lo público, que se refiere a diseñar productos y servicios pensando en las personas quienes lo necesitan. En el tiempo de pandemia que vivimos, se deben actuar especialmente con empatía, solidaridad, de pensar en el otro”.

Es importante destacar, la coherencia que muestre el directivo frente a sus equipos de trabajo, debido a que esta podría ser traducida como el nivel de compromiso y

dedicación que tiene este con su equipo, evidenciable por todos, y que facilita a que las personas cooperen y entreguen un trabajo con un alto valor agregado.

Continuando, se observa una asociación fuerte entre las prácticas p22) *Sabe disminuir la tensión emocional en situaciones conflictivas e incómodas* y p23) *Reconoce sentimientos y comprende puntos de vista de los grupos de interés*, las cuales describen mejor a la competencia gestión de conflictos.

Se puede indicar que el directivo que ejecute estas prácticas estará en mayor capacidad para resolver impases que se generan en las relaciones laborales. Las prácticas descritas implican para el directivo el desarrollo de una escucha activa para entender y procesar las demandas que presentan los diferentes involucrados y por consiguiente el presentar alternativas que respondan a resolver esos requerimientos.

Por otra parte, la gestión de conflictos se asocia, de acuerdo a lo expresado por los expertos en las entrevistas, a poder llevar a cabo “conversaciones incómodas”, las cuales, bien gestionadas, permiten la generación de confianza, alineación de equipos y la construcción de una cultura organizacional orientada a la captura de oportunidades de mejora, de forma permanente.

Continuando el análisis de esta dimensión, se observa, una asociación alta entre las prácticas p29) *Muestra compromiso y se involucra en la gestión desde el inicio* y p30) *Crea y ejecuta planes con resultados alcanzables, medibles, con fechas determinadas*, describen mejor la competencia de seguimiento y control.

Se puede explicar que los directivos que desarrollen estas prácticas podrán conocer e identificar el estado de sus actividades y proyectos, así como los nudos críticos donde deben intervenir. En este sentido, esta información relacionada al seguimiento y control, arroja información relevante para la toma de decisiones en cuanto a ajustes o mejoras continuas en la estrategia, tal como lo aseveran los expertos entrevistados.

En el marco de la creación y ejecución de planes, se identifica como vital que los directivos establezcan ciertas métricas de desempeño (KPIs) que permitan medir los avances de su gestión con relación a aquellos objetivos y metas trazados. En palabras de los expertos consultados, estos tienen un efecto motivador para el equipo, puesto que estos indicadores entregan información objetiva y permiten identificar ámbitos de mejora.

“lo líderes saben generar ciertas métricas críticas, KPIs críticos de desempeño, esto les permite fuertemente la toma de decisiones, ya sea correcciones, cambios de rumbo, mejoras continuas en la estrategia”.

“Son pocos indicadores, pero buenos, que ayudan a tomar la temperatura de donde se puede mejorar y tienen un enorme efecto motivador ya que el equipo ve que esa métrica

entrega datos que son objetivos, que son fidedignos y que permiten identificar dónde puede haber ámbitos de mejora.

“En cuanto a competencias/comportamientos es el seguimiento, que permita identificar en qué estado y dónde se encuentran las diferentes actividades y trámites del área”.

Finalmente, se observa una asociación fuerte entre las prácticas directivas *p17) Sabe escuchar y muestra apertura para generar diálogo y p18) Muestra empatía y realiza preguntas orientadas a fomentar compromiso y acción*, describen mejor la competencia de comunicación participativa.

Se puede describir que los directivos que lideren a través de una comunicación participativa, generan mayores insumos y podrán estructurar más alternativas de acción frente a las problemáticas o retos que enfrenten.

“El tema de comunicación y confianza es importante. Si soy abierta a que exista un diálogo, que se interactúe en el compartir conocimientos y criterios, yo voy a abrir una puerta donde el profesional puede expresar lo que él piensa, lo que él ve (...)”

“también deben saber escuchar, que son la otra cara de las competencias comunicacionales. Deben ser capaces de decodificar desde estados de ánimos hasta demandas latentes que son relevantes para su desempeño”.

Según la opinión de los expertos, se destacan las variables de confianza y escucha que posean los directivos para generar una comunicación efectiva que fomente compromiso y una gestión proactiva, orientada a la acción.

Se puede inferir que estas prácticas guardan una alta relación con el enfoque de la Administración Pública Deliberativa expuesto en el marco teórico, que busca transformar la gestión pública dotándole de mayor contenido y creatividad, en la cual emerge un tipo de liderazgo relacional que consigue resultados a través de la generación de confianza y colaboración en pro de alcanzar resultados sostenibles en contextos de incertidumbre y complejidad.

### **Dimensión de Liderazgo personal**

Según el criterio de los 135 servidores del Municipio, se observa en el dendograma, que las personas encuestadas encuentran una asociación fuerte entre las prácticas *p34) Muestra curiosidad y propone soluciones para mejorar las cosas y p35) Participa activamente en la generación de nuevas ideas*, es decir describen mejor a la competencia de iniciativa.

Se puede explicar que un directivo que demuestre curiosidad y una alta participación podrá aportar, a los equipos de trabajo y a la cultura de la organización,

nuevas perspectivas y cuestionamientos para analizar una situación determinada y encontrar múltiples rutas de acción para su tratamiento y solución.

Adicionalmente, se puede indicar que los beneficios de estas prácticas para los directivos que las lleven a cabo, se relacionan con mayor capacidad de innovación y de creatividad para la resolución de problemas.

Continuando el análisis de esta dimensión, se observa una fuerte asociación alta entre las *prácticas p47) Plantea alternativas comparando pros y contras y las consecuencias de cada una y p48) Define criterios relevantes para decidir entre diversas alternativas*, las cuales describen mejor la competencia de toma de decisiones consistentes.

Se puede explicar que los directivos que llevan a cabo estas prácticas desarrollan su capacidad argumentativa y de decisión frente a múltiples alternativas, guiando a las personas y equipos a una toma de decisión efectiva y transparente basada en criterios relevantes que faciliten la consecución de resultados orientados a los objetivos y estrategias institucionales.

Adicionalmente, tomando algunos aportes de los expertos, un directivo público que interiorice estas prácticas llevará a cabo una gestión consistente, evitando discrecionalidades y aportando un alto valor, con sus decisiones, a la estrategia institucional:

“Evitar la discrecionalidad ya sea para construir equipos de trabajo, para reclutar gente, para tomar decisiones frente a disyuntivas. Yo creo que la consistencia, podríamos llamarlo así, en el proceso de toma de decisiones también es un atributo que me parece relevante en cualquier directivo público [...]”.

“la estrategia debe alimentarse de decisiones que sean consistentes con los objetivos de la misma”.

Avanzando en el análisis, se observa una asociación alta entre las *prácticas p32) Asigna (registra) el tiempo adecuado a cada actividad (laboral, personal, familiar) y p33) Utiliza la tecnología para organizar, ejecutar y medir el progreso de las actividades*, las cuales describen mejor la competencia de gestión del tiempo.

Se puede inferir que los directivos que organizan su tiempo apoyado en la tecnología estarán en ventaja para generar eficiencia y eficacia en su gestión, debido a que la administración de esta variable es una de las principales restricciones que incide en el logro de hitos importantes (en muchos casos de corto plazo). Además de repercutir de forma positiva en su gestión, le permitirá a un directivo integrar y realizar acciones en

ámbitos personales y familiares, permitiendo el logro de bienestar personal y de su entorno.

Por otra parte, se observa una asociación fuerte entre las prácticas directivas p41) *Formula problemas y soluciones desde diferentes perspectivas* y p42) *Genera resultados o aportes importantes al momento de conocer una situación determinada o en medio de una crisis*, las cuales describen mejor la competencia de agilidad para aprender.

Se puede explicar que los directivos que desarrollen estas capacidades producen rápidamente nociones y conocimientos desde diferentes puntos de vista, lo cual les permite aportar, contrastar y generar resultados en las situaciones que interviene, que pueden ser altamente valorados en escenarios de crisis e incertidumbre, los cuales demandan una alta proactividad y generación de conocimiento. Como se expuso en el marco teórico, estas prácticas se orientan a la configuración de cultura *Agile* en la cual uno de sus rasgos distintivos es que se opera “en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones, facilitados por la tecnología, y un propósito común y compartido que permite la creación colectiva de valor para todas las partes interesadas”.

Finalmente, se observa una asociación alta entre las prácticas directivas p52) *Se fija objetivos y metas medibles y retadoras* y p53) *Determina plazos para el cumplimiento de objetivos y metas*, las cuales describen mejor la competencia de orientación a resultados.

Los directivos que lleven a cabo una gestión enfocada a la fijación de objetivos y la consecución de resultados desafiantes podrán contar con hojas de ruta claras que permitirán generar eficiencias institucionales, organización del trabajo, asignación clara de funciones, altas dosis de motivación de los equipos, mejor uso del tiempo e incremento de la percepción de efectividad y orientación al logro, entre otros beneficios institucionales.

Estas prácticas coinciden con el pensamiento de Peter Drucker relacionado a las actividades esenciales de un directivo “fijar objetivos” expuesto en el primer capítulo y que hace énfasis en extraer lo mejor de los recursos disponibles. En este sentido, estas prácticas realizan un aporte significativo y sustancial en el diseño e implementación efectiva de las políticas públicas.

## **2. Aplicación de modelo de regresión logística binaria (logit) para análisis de competencias y prácticas directivas**

Con el objetivo de responder la pregunta principal de investigación ¿Cuáles competencias y prácticas directivas se relacionan con la generación de un alto desempeño institucional? En otras palabras, con producir mayor eficiencia, eficacia y calidad de servicio, se realiza un tipo de investigación con un diseño cualitativo y cuantitativo, que consistió en la elaboración de un cuestionario de *Prácticas Directivas para una Gestión Local Sostenible* sobre la base de los modelos teóricos investigados, las entrevistas de expertos y la retroalimentación obtenida de una prueba piloto.

El cuestionario integró tres dimensiones: Liderazgo Estratégico, Liderazgo de Equipos y Liderazgo Personal. Las mismas agrupan 18 competencias y 54 prácticas directivas o comportamientos observables. El índice de confiabilidad y validez del instrumento arrojó un Alpha de Cronbach de 0,99 lo que indica que el instrumento tiene una consistencia interna alta.

Adicionalmente, el cuestionario recogió información importante referente al tipo de proceso al que pertenece el encuestado, sexo, rol del puesto, relación laboral, nivel de instrucción, formación, permanencia en el puesto, edad.

Para estimar el nivel de relación existente de las prácticas directivas con un alto desempeño institucional se utiliza una técnica multivariante (modelo logit).

Finalmente, los resultados que se presentan permitirán fortalecer, sobre data empírica, el ciclo integral de los directivos públicos en la gestión municipal, esto es: el reclutamiento y selección, el desarrollo y evaluación, promoción, entre otros.

### **2.1 Evaluación y selección del modelo de regresión logística binaria**

Se estimaron seis modelos logit, dos para cada una de las dimensiones investigadas, estas son eficiencia, eficacia y calidad de servicio. Para cada dimensión se evaluó un modelo tomando en cuenta dos codificaciones de la variable dependiente correspondiente, esto es:

Tabla 10  
Codificaciones de variable dependiente

| Dimensión desempeño institucional | Codificación 1   | Codificación 2   |
|-----------------------------------|--|--|
| Eficiencia                        | Códigos 1 y 2 = bajo desempeño (0).<br>Códigos 3 y 4 = alto desempeño (1). | Códigos 1, 2 y 3 =bajo desempeño (0).<br>Código 4 =Alto desempeño (1). |
| Eficacia                          |  |  |
| Calidad de Servicio               |  |  |

Fuente y elaboración propia

En general, para todos los modelos evaluados con la codificación 1, ninguna de las variables superó la prueba de hipótesis de nulidad de los parámetros, la cual no fue rechazada a un nivel de confianza del 95%.

Los modelos evaluados con la codificación 2, arrojaron resultados de variables que superaron la prueba de hipótesis de nulidad de los parámetros, para varias de ellas se rechazó a un nivel de confianza del 95%. Estos resultados se pueden observar a continuación:

### 2.1.1 Modelo logit de la Dimensión Eficiencia

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia de la segunda codificación de esta variable.

Tabla 11  
Total de frecuencias variable dependiente - Dimensión Eficiencia

| Código | Descripción              | Frecuencias | %             |
|--------|--------------------------|-------------|---------------|
| 0      | Bajo desempeño           | 84          | 62,22         |
| 1      | Alto desempeño           | 51          | 37,78         |
|        | <b>Total frecuencias</b> | <b>135</b>  | <b>100,00</b> |

Fuente: tabulación de cuestionario.

Elaboración: procesado con software Dyane V4.

Los resultados de la aplicación del modelo logit se presentan en la Tabla 12.

Tabla 12  
Resultados de aplicación modelo logit - Dimensión Eficiencia

|                                    |          |  |
|------------------------------------|----------|--|
| Modelo: -2 Log de la verosimilitud | 179,0008 | Modelo nulo.   |
| Modelo: -2 Log de la verosimilitud | 83,7018  | Todas las variables (Convergencia en 9 iteraciones). |
| Ajuste global del modelo           |          |  |
| Ji cuadrado                        | 95,2989  | con 54 grados de libertad y $p = 0,0004$ .           |
| Pseudo R <sup>2</sup>              | 0,5324   |  |

|                               |        |  |
|-------------------------------|--------|--|
| R <sup>2</sup> de Cox y Snell | 0,5063 |  |
| R <sup>2</sup> de Nagelkerke  | 0,6894 |  |

Fuente: tabulación de cuestionario

Elaboración: procesado con software Dyane V4

Por otro lado, se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes son iguales a cero ( $p=0,0004$ ). Esta hipótesis se evalúa con un nivel de confianza del 95%. Finalmente, se puede observar que el modelo posee un poder de clasificación superior al 90%.

Tabla 13  
**Matriz de clasificación**  
 (Porcentaje de aciertos: 90,37%)

| Valores observados | Valores pronosticados por la función logística |           | Total      |
|--------------------|--|-----------|------------|
|                    | Valor 0  | Valor 1   |            |
| 0                  | 77   | 7         | 84         |
| 1                  | 6  | 45        | 51         |
| <b>Total</b>       | <b>83</b>                                      | <b>52</b> | <b>135</b> |

Elaboración propia

Procesado con software Dyane V4

Tabla 14  
**Coefficientes y errores estándar**

| Nº | Variable | Coefficiente beta | Error estándar | Estadístico de Wald | Grados de libertad | p      | Exp (Beta) |
|----|----------|-------------------|----------------|---------------------|--------------------|--------|------------|
| 1  | P1       | 1,8579            | 1,1807         | 2,4762              | 1                  | 0,1156 | 6,4102     |
| 2  | P2       | -0,2695           | 1,1844         | 0,0518              | 1                  | 0,8200 | 0,7638     |
| 3  | P3       | -0,3465           | 1,2423         | 0,0778              | 1                  | 0,7803 | 0,7071     |
| 4  | P4       | 0,2965            | 0,9412         | 0,0992              | 1                  | 0,7527 | 1,3452     |
| 5  | P5       | 1,4830            | 1,0444         | 2,0163              | 1                  | 0,1556 | 4,4062     |
| 6  | P6       | -0,3582           | 1,3727         | 0,0681              | 1                  | 0,7941 | 0,6989     |
| 7  | P7       | -0,5941           | 1,0365         | 0,3285              | 1                  | 0,5665 | 0,5521     |
| 8  | P8       | 2,4831            | 1,3898         | 3,1920              | 1                  | 0,0740 | 11,9786    |
| 9  | P9       | -1,9378           | 1,4155         | 1,8743              | 1                  | 0,1710 | 0,1440     |
| 10 | P10      | -0,2213           | 1,1465         | 0,0372              | 1                  | 0,8470 | 0,8015     |
| 11 | P11      | -2,7349           | 1,9225         | 2,0237              | 1                  | 0,1549 | 0,0649     |
| 12 | P12      | -1,1600           | 1,0108         | 1,3171              | 1                  | 0,2511 | 0,3135     |
| 13 | P13      | 2,8415            | 1,5450         | 3,3827              | 1                  | 0,0659 | 17,1423    |
| 14 | P14      | 1,2609            | 1,0681         | 1,3937              | 1                  | 0,2378 | 3,5287     |
| 15 | P15      | -2,0232           | 1,2205         | 2,7479              | 1                  | 0,0974 | 0,1322     |
| 16 | P16      | -0,7315           | 1,1248         | 0,4229              | 1                  | 0,5155 | 0,4812     |
| 17 | P17      | -1,0017           | 1,5045         | 0,4433              | 1                  | 0,5055 | 0,3672     |
| 18 | P18      | 2,5253            | 1,6715         | 2,2827              | 1                  | 0,1308 | 12,4951    |
| 19 | P19      | -4,1602           | 1,6298         | 6,5157              | 1                  | 0,0107 | 0,0156     |

|    |           |         |        |        |   |        |          |
|----|-----------|---------|--------|--------|---|--------|----------|
| 20 | P20       | 2,2265  | 1,5380 | 2,0958 | 1 | 0,1477 | 9,2671   |
| 21 | P21       | 3,2223  | 1,7366 | 3,4428 | 1 | 0,0635 | 25,0859  |
| 22 | P22       | 0,1785  | 1,4112 | 0,0160 | 1 | 0,8993 | 1,1955   |
| 23 | P23       | -1,5364 | 1,8775 | 0,6696 | 1 | 0,4132 | 0,2152   |
| 24 | P24       | -0,6566 | 1,5342 | 0,1832 | 1 | 0,6686 | 0,5186   |
| 25 | P25       | 1,0713  | 1,5485 | 0,4786 | 1 | 0,4891 | 2,9191   |
| 26 | P26       | 0,3875  | 0,9768 | 0,1573 | 1 | 0,6916 | 1,4732   |
| 27 | P27       | 1,4676  | 1,1587 | 1,6040 | 1 | 0,2053 | 4,3386   |
| 28 | P28       | -1,6873 | 0,9672 | 3,0435 | 1 | 0,0811 | 0,1850   |
| 29 | P29       | 1,1743  | 1,2874 | 0,8320 | 1 | 0,3617 | 3,2359   |
| 30 | P30       | -1,2800 | 1,4026 | 0,8328 | 1 | 0,3615 | 0,2780   |
| 31 | P31       | -2,1719 | 1,6592 | 1,7136 | 1 | 0,1905 | 0,1140   |
| 32 | P32       | -0,9113 | 0,8122 | 1,2590 | 1 | 0,2618 | 0,4020   |
| 33 | P33       | 2,3449  | 1,3389 | 3,0672 | 1 | 0,0799 | 10,4326  |
| 34 | P34       | -4,5145 | 2,7223 | 2,7501 | 1 | 0,0972 | 0,0109   |
| 35 | P35       | 1,6622  | 1,9973 | 0,6925 | 1 | 0,4053 | 5,2707   |
| 36 | P36       | 2,8272  | 1,2775 | 4,8974 | 1 | 0,0269 | 16,8975  |
| 37 | P37       | -1,8944 | 1,2600 | 2,2606 | 1 | 0,1327 | 0,1504   |
| 38 | P38       | -0,0334 | 1,9439 | 0,0003 | 1 | 0,9863 | 0,9672   |
| 39 | P39       | 5,0837  | 1,8860 | 7,2659 | 1 | 0,0070 | 161,3775 |
| 40 | P40       | 1,6111  | 1,4871 | 1,1738 | 1 | 0,2786 | 5,0086   |
| 41 | P41       | 0,0485  | 1,6498 | 0,0009 | 1 | 0,9766 | 1,0496   |
| 42 | P42       | -0,5381 | 1,8500 | 0,0846 | 1 | 0,7712 | 0,5839   |
| 43 | P43       | -1,7413 | 1,4875 | 1,3703 | 1 | 0,2418 | 0,1753   |
| 44 | P44       | -0,3128 | 1,3965 | 0,0502 | 1 | 0,8228 | 0,7314   |
| 45 | P45       | -0,6846 | 0,8018 | 0,7292 | 1 | 0,3932 | 0,5043   |
| 46 | P46       | 1,4616  | 1,3751 | 1,1297 | 1 | 0,2878 | 4,3128   |
| 47 | P47       | 4,8460  | 2,2143 | 4,7894 | 1 | 0,0286 | 127,2252 |
| 48 | P48       | -3,3691 | 1,8476 | 3,3250 | 1 | 0,0682 | 0,0344   |
| 49 | P49       | -1,8367 | 2,3248 | 0,6242 | 1 | 0,4295 | 0,1593   |
| 50 | P50       | 1,6182  | 1,9150 | 0,7141 | 1 | 0,3981 | 5,0442   |
| 51 | P51       | -3,5193 | 1,4038 | 6,2845 | 1 | 0,0122 | 0,0296   |
| 52 | P52       | -0,0373 | 1,4843 | 0,0006 | 1 | 0,9799 | 0,9634   |
| 53 | P53       | -0,0560 | 1,4292 | 0,0015 | 1 | 0,9687 | 0,9455   |
| 54 | P54       | -0,1149 | 0,9855 | 0,0136 | 1 | 0,9072 | 0,8914   |
|    | Constante | -7,2551 |        |        |   |        |          |

Elaboración propia

Procesado con software Dyane V4

De las 54 variables evaluadas, en 5 de ellas se rechaza la hipótesis de nulidad del parámetro al 95 % de confianza, es decir estas 5 variables son estadísticamente significativas.

### Prácticas directivas estadísticamente significativas

P19 (-). Invierte tiempo y crea espacios para consolidar relaciones en el equipo.

P36 (+). Invierte tiempo para analizar y socializar alertas y riesgos institucionales

P39 (+). Implementa protocolos y procesos para gestionar los cambios y las crisis.

P47 (+). Plantea alternativas comparando pros y contras y las consecuencias de cada una.

P51 (-). Presenta informes sobre las necesidades informativas de los actores

Tabla 15  
Coeficientes de variación para la Dimensión de Eficiencia

| Nº | Variable | Coefficiente de variación |
|----|----------|---------------------------|
| 1  | P19      | -0.694813                 |
| 2  | P36      | 0.472178                  |
| 3  | P39      | 0.849060                  |
| 4  | P47      | 0.809346                  |
| 5  | P51      | -0.587772                 |

Elaboración propia

Procesado con software RStudio

Para realizar una interpretación más directa, se realiza el análisis de resultados a través de las elasticidades representados por los coeficientes marginales.

Para el caso de la variable P19, se observa que mientras mayor tiempo se invierta con el equipo y se creen espacios para consolidar relaciones laborales, disminuye la probabilidad de pasar de un bajo desempeño a un alto desempeño en un 69 %.

Para el caso de la variable P36, se explica que mientras más tiempo se invierta para analizar y socializar alertas y riesgos institucionales la probabilidad de pasar de un bajo desempeño a un alto desempeño se incrementa en un 47 %

Para el caso de la variable P39, se aprecia que entre más se implementa protocolos para gestionar los cambios y las crisis, la probabilidad de pasar de un bajo a un alto desempeño se incrementa en un 85 %

Para el caso de la variable P47, se observa que incrementar el planteamiento de alternativas comparando pros y contra y las consecuencias de cada una, incrementa la probabilidad de pasar de un bajo desempeño a un alto desempeño en un 81 %.

Finalmente, para el caso de la variable P51, se explica que la presentación excesiva de informes y reportes disminuye la probabilidad de pasar de un estado de bajo desempeño a uno de alto desempeño en un 59 %.

### 2.1.2. Modelo logit de la Dimensión Eficacia

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia de la segunda codificación de esta variable:

Tabla 16  
Total de frecuencias variable dependiente - Dimensión Eficacia

| Código | Descripción              | Frecuencias | %             |
|--------|--------------------------|-------------|---------------|
| 0      | Bajo desempeño           | 90          | 66,67         |
| 1      | Alto desempeño           | 45          | 33,33         |
|        | <b>Total frecuencias</b> | <b>135</b>  | <b>100,00</b> |

Fuente: tabulación de cuestionario

Elaboración: procesado con software Dyane V4

Los resultados de la aplicación del modelo logit se presentan en la Tabla 17.

Tabla 17  
Resultados de aplicación modelo logit - Dimensión Eficacia

|                                    |          |  |
|------------------------------------|----------|--|
| Modelo: -2 Log de la verosimilitud | 171,8588 | Modelo nulo  |
| Modelo: -2 Log de la verosimilitud | 86,4476  | Todas las variables (Convergencia en 10 iteraciones) |
| Ajuste global del modelo           |          |  |
| Ji cuadrado                        | 85,4112  | con 54 grados de libertad y $p = 0,0041$             |
| Pseudo R <sup>2</sup>              | 0,4970   |  |
| R <sup>2</sup> de Cox y Snell      | 0,4688   |  |
| R <sup>2</sup> de Nagelkerke       | 0,6511   |  |

Fuente: tabulación de cuestionario

Elaboración: procesado con software Dyane V.4

Por otro lado, se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes son iguales a cero ( $p=0,0041$ ). Esta hipótesis se evalúa con un nivel de confianza del 95%. Finalmente, se puede observar que el modelo posee un poder de clasificación cercano al 90%.

Tabla 18  
**Matriz de clasificación**  
(Porcentaje de aciertos: 87,41%)

| Valores observados | Valores pronosticados por la función logística |         | Total |
|--------------------|--|---------|-------|
|                    | Valor 0  | Valor 1 |       |
| 0                  | 81   | 9       | 90    |
| 1                  | 8  | 37      | 45    |
| Total              | 89   | 46      | 135   |

Elaboración propia  
Procesado con software Dyane V4

Tabla 19  
**Coefficientes y errores estándar**

| N° | Variable | Coefficiente beta | Error estándar | Estadístico de Wald | Grados de libertad | p      | Exp(Beta) |
|----|----------|-------------------|----------------|---------------------|--------------------|--------|-----------|
| 1  | P1       | 2,7501            | 1,4436         | 3,6291              | 1                  | 0,0568 | 15,6442   |
| 2  | P2       | -2,7041           | 1,3937         | 3,7645              | 1                  | 0,0524 | 0,0669    |
| 3  | P3       | 0,8571            | 1,2044         | 0,5064              | 1                  | 0,4767 | 2,3562    |
| 4  | P4       | -0,4361           | 1,0077         | 0,1873              | 1                  | 0,6652 | 0,6465    |
| 5  | P5       | 1,5882            | 0,9994         | 2,5254              | 1                  | 0,1120 | 4,8950    |
| 6  | P6       | -2,4237           | 1,8616         | 1,6951              | 1                  | 0,1929 | 0,0886    |
| 7  | P7       | 1,0470            | 1,2422         | 0,7104              | 1                  | 0,3993 | 2,8490    |
| 8  | P8       | 0,3873            | 0,9241         | 0,1757              | 1                  | 0,6751 | 1,4731    |
| 9  | P9       | -0,5118           | 1,0539         | 0,2358              | 1                  | 0,6273 | 0,5994    |
| 10 | P10      | -1,7523           | 1,4759         | 1,4096              | 1                  | 0,2351 | 0,1734    |
| 11 | P11      | -1,5638           | 1,4398         | 1,1796              | 1                  | 0,2774 | 0,2093    |
| 12 | P12      | -0,8444           | 1,1023         | 0,5868              | 1                  | 0,4436 | 0,4298    |
| 13 | P13      | 4,7977            | 2,4735         | 3,7622              | 1                  | 0,0524 | 121,2355  |
| 14 | P14      | 0,1482            | 0,7576         | 0,0383              | 1                  | 0,8449 | 1,1597    |
| 15 | P15      | -0,5083           | 1,5464         | 0,1081              | 1                  | 0,7424 | 0,6015    |
| 16 | P16      | -3,6355           | 1,7075         | 4,5332              | 1                  | 0,0332 | 0,0264    |
| 17 | P17      | -0,7806           | 1,6553         | 0,2224              | 1                  | 0,6372 | 0,4581    |
| 18 | P18      | 4,9975            | 2,6072         | 3,6741              | 1                  | 0,0553 | 148,0359  |
| 19 | P19      | -2,2780           | 1,4705         | 2,3997              | 1                  | 0,1214 | 0,1025    |
| 20 | P20      | 0,3793            | 1,2143         | 0,0975              | 1                  | 0,7548 | 1,4612    |
| 21 | P21      | 1,1489            | 1,6291         | 0,4974              | 1                  | 0,4807 | 3,1548    |
| 22 | P22      | 0,1932            | 1,4410         | 0,0180              | 1                  | 0,8933 | 1,2131    |
| 23 | P23      | -2,1408           | 1,9663         | 1,1855              | 1                  | 0,2762 | 0,1176    |
| 24 | P24      | 1,4339            | 1,7756         | 0,6521              | 1                  | 0,4194 | 4,1950    |
| 25 | P25      | -0,1874           | 1,3538         | 0,0192              | 1                  | 0,8899 | 0,8291    |
| 26 | P26      | -1,0370           | 1,4668         | 0,4998              | 1                  | 0,4796 | 0,3545    |
| 27 | P27      | 1,0548            | 1,1944         | 0,7799              | 1                  | 0,3772 | 2,8714    |
| 28 | P28      | 2,3385            | 1,3518         | 2,9925              | 1                  | 0,0837 | 10,3660   |
| 29 | P29      | -1,4963           | 1,2503         | 1,4322              | 1                  | 0,2314 | 0,2240    |
| 30 | P30      | -2,0785           | 1,6124         | 1,6617              | 1                  | 0,1974 | 0,1251    |
| 31 | P31      | 0,5427            | 1,6905         | 0,1031              | 1                  | 0,7482 | 1,7206    |

|    |           |         |        |        |   |        |          |
|----|-----------|---------|--------|--------|---|--------|----------|
| 32 | P32       | -0,5827 | 0,8093 | 0,5183 | 1 | 0,4716 | 0,5584   |
| 33 | P33       | -1,7249 | 1,1922 | 2,0932 | 1 | 0,1480 | 0,1782   |
| 34 | P34       | -2,7878 | 2,0147 | 1,9146 | 1 | 0,1664 | 0,0616   |
| 35 | P35       | 3,9560  | 1,9084 | 4,2972 | 1 | 0,0382 | 52,2465  |
| 36 | P36       | -1,0118 | 1,6381 | 0,3815 | 1 | 0,5368 | 0,3636   |
| 37 | P37       | 3,0777  | 1,7476 | 3,1015 | 1 | 0,0782 | 21,7081  |
| 38 | P38       | -0,2407 | 1,6501 | 0,0213 | 1 | 0,8840 | 0,7861   |
| 39 | P39       | -1,4824 | 1,3966 | 1,1266 | 1 | 0,2885 | 0,2271   |
| 40 | P40       | 5,7053  | 2,4019 | 5,6421 | 1 | 0,0175 | 300,4442 |
| 41 | P41       | -2,8944 | 1,5864 | 3,3289 | 1 | 0,0681 | 0,0553   |
| 42 | P42       | 0,0000  | 1,7101 | 0,0000 | 1 | 1,0000 | 1,0000   |
| 43 | P43       | -2,5585 | 1,7575 | 2,1192 | 1 | 0,1455 | 0,0774   |
| 44 | P44       | 2,6409  | 1,7399 | 2,3038 | 1 | 0,1291 | 14,0260  |
| 45 | P45       | 0,2937  | 1,0633 | 0,0763 | 1 | 0,7824 | 1,3414   |
| 46 | P46       | 5,5098  | 2,3350 | 5,5678 | 1 | 0,0183 | 247,1081 |
| 47 | P47       | 2,7329  | 1,6834 | 2,6354 | 1 | 0,1045 | 15,3771  |
| 48 | P48       | -3,7777 | 2,3643 | 2,5530 | 1 | 0,1101 | 0,0229   |
| 49 | P49       | -2,0770 | 1,5867 | 1,7135 | 1 | 0,1905 | 0,1253   |
| 50 | P50       | 2,7740  | 1,7781 | 2,4337 | 1 | 0,1188 | 16,0220  |
| 51 | P51       | -4,2429 | 1,7485 | 5,8887 | 1 | 0,0152 | 0,0144   |
| 52 | P52       | -0,8706 | 1,2065 | 0,5207 | 1 | 0,4705 | 0,4187   |
| 53 | P53       | 1,2405  | 1,5791 | 0,6171 | 1 | 0,4321 | 3,4574   |
| 54 | P54       | -0,9728 | 1,1939 | 0,6640 | 1 | 0,4152 | 0,3780   |
|    | Constante | -9,8762 |        |        |   |        |          |

Elaboración propia

Procesado con software Dyane V4

De las 54 variables evaluadas, en 5 de ellas se rechaza la hipótesis de nulidad del parámetro al 95 % de confianza, es decir estas 5 variables son estadísticamente significativas.

### **Prácticas directivas estadísticamente significativas**

P16 (-). Emite mensajes claros con actitud y lenguaje adecuados.

P35 (+). Participa activamente en la generación de nuevas ideas.

P40 (+). Crea espacios para experimentar y aprender de los errores.

P46 (+). Fundamenta sus decisiones en datos y/o reflexiones sustentadas.

P51 (-). Presenta informes sobre las necesidades informativas de los actores.

Se elimina del modelo la variable P16, considerando que entre menos mensajes se emiten con actitud y lenguajes claros mayor eficacia se consigue, lo cual contradice los principios de la comunicación efectiva en los equipos de trabajo

Tabla 20  
**Coefficientes de variación para la Dimensión de Eficacia**

| Nº | Variable | Coefficiente de variación |
|----|----------|---------------------------|
| 1  | P35      | 0.213609                  |
| 2  | P40      | 0.308064                  |
| 3  | P46      | 0.297512                  |
| 4  | P51      | -0.229102                 |

Elaboración propia  
 Procesado con software RStudio

Para el caso de la variable P35, se observa que mientras más un directivo participe activamente en la generación de nuevas ideas la probabilidad de pasar de un bajo desempeño a un alto desempeño se incrementa en un 21 %

Para el caso de la variable P40, se explica que entre más se crean espacios para experimentar y aprender de los errores, la probabilidad de pasar de un bajo a un alto desempeño se incrementa en un 31 %.

Para el caso de la variable P46, se aprecia que un directivo que fundamente sus decisiones en datos y/o reflexiones sustentadas, incrementa la probabilidad de pasar de un bajo desempeño a un alto desempeño en un 30 %.

Finalmente, para el caso de la variable P51, se observa que la presentación excesiva de informes y reportes disminuye la probabilidad de pasar de un estado de bajo desempeño a uno de alto desempeño en un 23 %.

### 2.1.3. Modelo logit de la Dimensión Calidad de Servicio

A continuación, se presenta la tabla de frecuencia de la segunda codificación de esta variable.

Tabla 21  
**Total de frecuencias variable dependiente - D. Calidad de Servicio**

| Código | Descripción              | Frecuencias | %             |
|--------|--------------------------|-------------|---------------|
| 0      | Bajo desempeño           | 81          | 60,00         |
| 1      | Alto desempeño           | 54          | 40,00         |
|        | <b>Total frecuencias</b> | <b>135</b>  | <b>100,00</b> |

Fuente: tabulación de cuestionario  
 Elaboración: procesado con software Dyane V.4

Los resultados de la aplicación del modelo logit se presentan en la Tabla 22.

Tabla 22  
**Resultados de aplicación modelo logit – D. Calidad de Servicio**

|                                    |          |   |
|------------------------------------|----------|---|
| Modelo: -2 Log de la verosimilitud | 181,7132 | Modelo nulo   |
| Modelo: -2 Log de la verosimilitud | 100,6045 | Todas las variables (Convergencia en 8 iteraciones) |
| Ajuste global del modelo           |          |   |
| Ji cuadrado                        | 81,1086  | con 54 grados de libertad y $p = 0,0099$            |
| Pseudo R <sup>2</sup>              | 0,4464   |   |
| R <sup>2</sup> de Cox y Snell      | 0,4516   |   |
| R <sup>2</sup> de Nagelkerke       | 0,6105   |   |

Fuente: tabulación de cuestionario

Elaboración: procesado con software Dyane V.4

Por otro lado, se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes son iguales a cero ( $p=0,0099$ ). Esta hipótesis se evalúa con un nivel de confianza del 95 %. Finalmente, se puede observar que el modelo posee un poder de clasificación superior al 85 %.

Tabla 23  
**Matriz de clasificación**  
 (Porcentaje de aciertos: 85,19%)

| Valores observados | Valores pronosticados por la función logística |         | Total |
|--------------------|--|---------|-------|
|                    | Valor 0  | Valor 1 |       |
| 0                  | 70   | 11      | 81    |
| 1                  | 9  | 45      | 54    |
| Total              | 79   | 56      | 135   |

Elaboración propia

Procesado con software Dyane V4

Tabla 24  
**Coefficientes y errores estándar**

| Nº | Variable | Coefficiente beta | Error estándar | Estadístico de Wald | Grados de libertad | P      | Exp(Beta) |
|----|----------|-------------------|----------------|---------------------|--------------------|--------|-----------|
| 1  | P1       | -1,1942           | 1,0481         | 1,2983              | 1                  | 0,2545 | 0,3029    |
| 2  | P2       | -0,6549           | 0,8928         | 0,5381              | 1                  | 0,4632 | 0,5195    |
| 3  | P3       | 0,9816            | 0,9752         | 1,0131              | 1                  | 0,3142 | 2,6687    |
| 4  | P4       | -0,0009           | 0,8223         | 0,0000              | 1                  | 0,9991 | 0,9991    |
| 5  | P5       | 0,1689            | 0,7194         | 0,0551              | 1                  | 0,8144 | 1,1840    |
| 6  | P6       | 0,8070            | 1,2183         | 0,4388              | 1                  | 0,5077 | 2,2413    |
| 7  | P7       | 0,0730            | 0,8240         | 0,0078              | 1                  | 0,9294 | 1,0757    |
| 8  | P8       | 1,8275            | 0,9379         | 3,7971              | 1                  | 0,0513 | 6,2185    |
| 9  | P9       | -0,0847           | 0,8752         | 0,0094              | 1                  | 0,9229 | 0,9188    |
| 10 | P10      | 1,9873            | 1,0680         | 3,4627              | 1                  | 0,0628 | 7,2959    |
| 11 | P11      | -2,4497           | 1,3729         | 3,1838              | 1                  | 0,0744 | 0,0863    |

|    |           |         |        |        |   |        |          |
|----|-----------|---------|--------|--------|---|--------|----------|
| 12 | P12       | -0,6968 | 0,7665 | 0,8264 | 1 | 0,3633 | 0,4982   |
| 13 | P13       | 2,9030  | 1,3289 | 4,7720 | 1 | 0,0289 | 18,2287  |
| 14 | P14       | -0,0974 | 0,7172 | 0,0184 | 1 | 0,8920 | 0,9072   |
| 15 | P15       | -2,7508 | 1,2484 | 4,8552 | 1 | 0,0276 | 0,0639   |
| 16 | P16       | 0,6487  | 0,9842 | 0,4343 | 1 | 0,5099 | 1,9130   |
| 17 | P17       | 5,0004  | 1,8015 | 7,7045 | 1 | 0,0055 | 148,4736 |
| 18 | P18       | -0,9974 | 1,0599 | 0,8855 | 1 | 0,3467 | 0,3688   |
| 19 | P19       | -1,2336 | 0,9439 | 1,7083 | 1 | 0,1912 | 0,2912   |
| 20 | P20       | 1,2953  | 1,0392 | 1,5536 | 1 | 0,2126 | 3,6520   |
| 21 | P21       | -3,3204 | 1,6015 | 4,2985 | 1 | 0,0381 | 0,0361   |
| 22 | P22       | 2,6589  | 1,7100 | 2,4176 | 1 | 0,1200 | 14,2799  |
| 23 | P23       | -4,6559 | 2,0690 | 5,0638 | 1 | 0,0244 | 0,0095   |
| 24 | P24       | -3,1941 | 1,4239 | 5,0323 | 1 | 0,0249 | 0,0410   |
| 25 | P25       | 0,5389  | 1,1150 | 0,2336 | 1 | 0,6289 | 1,7142   |
| 26 | P26       | 1,2978  | 0,9725 | 1,7809 | 1 | 0,1820 | 3,6613   |
| 27 | P27       | -1,0834 | 1,0023 | 1,1685 | 1 | 0,2797 | 0,3384   |
| 28 | P28       | 0,1493  | 0,8679 | 0,0296 | 1 | 0,8634 | 1,1611   |
| 29 | P29       | -0,7625 | 1,1682 | 0,4260 | 1 | 0,5140 | 0,4665   |
| 30 | P30       | 2,7785  | 1,3365 | 4,3220 | 1 | 0,0376 | 16,0945  |
| 31 | P31       | -0,3538 | 1,0154 | 0,1214 | 1 | 0,7275 | 0,7020   |
| 32 | P32       | -0,6487 | 0,6762 | 0,9203 | 1 | 0,3374 | 0,5227   |
| 33 | P33       | -1,7687 | 0,9771 | 3,2768 | 1 | 0,0703 | 0,1706   |
| 34 | P34       | 2,1012  | 1,3381 | 2,4657 | 1 | 0,1164 | 8,1757   |
| 35 | P35       | -2,2854 | 1,3132 | 3,0287 | 1 | 0,0818 | 0,1017   |
| 36 | P36       | 0,0713  | 1,1210 | 0,0040 | 1 | 0,9493 | 1,0739   |
| 37 | P37       | -0,3391 | 0,8897 | 0,1452 | 1 | 0,7031 | 0,7124   |
| 38 | P38       | 2,9991  | 1,3039 | 5,2910 | 1 | 0,0214 | 20,0682  |
| 39 | P39       | 1,3478  | 1,0849 | 1,5434 | 1 | 0,2141 | 3,8490   |
| 40 | P40       | 0,6082  | 1,0517 | 0,3344 | 1 | 0,5631 | 1,8372   |
| 41 | P41       | -2,9344 | 1,3025 | 5,0755 | 1 | 0,0243 | 0,0532   |
| 42 | P42       | 3,2598  | 1,5127 | 4,6437 | 1 | 0,0312 | 26,0454  |
| 43 | P43       | 0,0767  | 1,1551 | 0,0044 | 1 | 0,9471 | 1,0797   |
| 44 | P44       | -1,1408 | 1,1657 | 0,9578 | 1 | 0,3278 | 0,3196   |
| 45 | P45       | 0,5942  | 0,7996 | 0,5523 | 1 | 0,4574 | 1,8116   |
| 46 | P46       | 1,7917  | 1,1553 | 2,4054 | 1 | 0,1209 | 5,9999   |
| 47 | P47       | 1,8503  | 1,3157 | 1,9778 | 1 | 0,1596 | 6,3617   |
| 48 | P48       | -0,9600 | 1,3190 | 0,5297 | 1 | 0,4667 | 0,3829   |
| 49 | P49       | -1,3071 | 1,3958 | 0,8769 | 1 | 0,3490 | 0,2706   |
| 50 | P50       | 0,9161  | 1,3789 | 0,4414 | 1 | 0,5064 | 2,4996   |
| 51 | P51       | -0,3686 | 0,8981 | 0,1685 | 1 | 0,6815 | 0,6917   |
| 52 | P52       | -1,1761 | 1,1579 | 1,0317 | 1 | 0,3098 | 0,3085   |
| 53 | P53       | -0,3993 | 1,4019 | 0,0811 | 1 | 0,7758 | 0,6708   |
| 54 | P54       | -0,2875 | 0,9006 | 0,1019 | 1 | 0,7496 | 0,7502   |
|    | Constante | -7,2554 |        |        |   |        |          |

Elaboración propia

Procesado con software Dyane V4

De las 54 variables evaluadas, en 5 de ellas se rechaza la hipótesis de nulidad del parámetro al 95 % de confianza, es decir estas 5 variables son estadísticamente significativas.

**Prácticas directivas estadísticamente significativas:**

P13 (+). Identifica, motiva y compromete a actores internos y externos.

P15 (-). Implementa mecanismos de diálogo y colaboración.

P17 (+). Sabe escuchar y muestra apertura para generar diálogo.

P21 (-). Proclama la colaboración y el trabajo en equipo con su ejemplo.

P23 (-). Reconoce sentimientos y comprende puntos de vista de los grupos de interés.

P24 (-). Participa identificando puntos de acuerdo alineados a un objetivo común.

P30 (+). Crea y ejecuta planes con resultados alcanzables, medibles, con fechas determinadas.

P38 (+). Sabe cómo adaptarse a los cambios y a la incertidumbre.

P41 (-). Formula problemas y soluciones desde diferentes perspectivas.

P42 (+). Genera resultados o aportes importantes al momento de conocer una situación determinada o en medio de una crisis.

Se eliminan del modelo las variables P15, P21, P23, P24, P41, considerando que el signo negativo es contraintuitivo para cada una de las prácticas directivas analizadas.

Tabla 25  
**Coefficientes de variación para la Dimensión Calidad de Servicio**

| Nº | Variable | Coefficiente de variación |
|----|----------|---------------------------|
| 1  | P13      | 0.474581                  |
| 2  | P17      | 0.167306                  |
| 3  | P30      | 0.213778                  |
| 4  | P38      | 0.005574                  |
| 5  | P42      | 0.089864                  |

Elaboración propia  
 Procesado con software RStudio

Para el caso de la variable P13, se explica que un directivo mientras más identifique, motive y comprometa a actores internos y externos, la probabilidad de pasar de un bajo desempeño a un alto desempeño se incrementa en un 47 %.

Para el caso de la variable P17, se aprecia que un directivo que sepa escuchar y muestre apertura para generar diálogo, incrementa su probabilidad de pasar de un bajo a un alto desempeño en un 17 %

Para el caso de la variable P30, se observa que un directivo que crea y ejecuta planes con resultados alcanzables, medibles y con fechas determinadas, incrementa su probabilidad de pasar de un bajo desempeño a un alto desempeño en un 21 %.

Para el caso de la variable P38, se identifica que un directivo que sepa cómo adaptarse a los cambios y a la incertidumbre, incrementa su probabilidad de pasar de un bajo a un alto desempeño en un 0,6 %.

Para el caso de la variable P42, se observa que un directivo que genera resultados o aportes importantes al momento de conocer una situación determinada o en medio de una crisis, la probabilidad de pasar de un bajo a un alto desempeño se incrementa en un 9 %.

En resumen, se identificaron 13 prácticas directivas, estadísticamente significativas, concentradas en 9 competencias directivas: networking, comunicación participativa, inteligencia colectiva, seguimiento y monitoreo, iniciativa, resiliencia, agilidad para aprender, toma de decisiones consistentes, transparencia.

Es importante destacar que el 70 % de las prácticas directivas se encuentran contenidas en las competencias de la dimensión de liderazgo personal: iniciativa, resiliencia, agilidad por aprender, toma de decisiones consistentes y transparencia.

Se identificaron dos prácticas directivas que aportan un valor agregado en la mejora del desempeño institucional, específicamente en el incremento de la eficiencia institucional (más del 80% de probabilidad de pasar de un bajo a un alto desempeño), siendo estas: P39) *Implementa protocolos y procesos para gestionar los cambios y las crisis* (resiliencia) y P47) *Plantea alternativas comparando pros y contras y las consecuencias de cada una* (toma de decisiones consistentes). Cabe señalar que las prácticas directivas citadas, se encuentran en la dimensión de liderazgo personal.

Se observa que la práctica directiva P51) *presenta informes sobre las necesidades informativas de los actores* relacionada a la competencia transparencia es estadísticamente significativa y común en la generación de eficiencia y eficacia en la gestión directiva.

Las prácticas directivas P35) *Participa activamente en la generación de nuevas ideas* y P36) *invierte tiempo para analizar y socializar alertas y riesgos institucionales* ubicadas en la competencia iniciativa, son estadísticamente significativas y comunes en la generación de eficiencia y eficacia en la gestión directiva.

Las prácticas directivas P39) *Implementa protocolos y procesos para gestionar los cambios y las crisis* y P38) *sabe cómo adaptarse a los cambios y a la incertidumbre*, concentradas en la competencia resiliencia son estadísticamente significativas y comunes en la generación de eficiencia y calidad de servicio.

Las prácticas directivas P40) *Crea espacios para experimentar y aprender de los errores* y P42) *Genera resultados o aportes importantes al momento de conocer una situación determinada o en medio de una crisis*, contenidas en la competencia agilidad por aprender, son estadísticamente significativas y comunes en la generación de eficacia y calidad de servicio.

Las prácticas directivas P46) *Fundamenta sus decisiones en datos y/o reflexiones sustentadas* y P47) *Plantea alternativas comparando pros y contras y las consecuencias de cada una*, comprendidas en la competencia toma de decisiones consistentes, son estadísticamente significativas y comunes en la generación de eficiencia y eficacia.



## Conclusiones

La presente investigación ha tenido como pregunta de investigación: ¿Cuáles competencias y prácticas directivas se relacionan con la generación de un alto desempeño institucional? para responder a la misma se estableció como objetivo general: analizar, definir y priorizar las principales competencias y prácticas directivas que se relacionan con generar eficiencia, eficacia y calidad de servicios en el GAD Municipal de Latacunga.

Para el estudio de competencias y prácticas directivas es necesario que las máximas autoridades institucionales conozcan los contextos, enfoques y paradigmas que gobiernan la administración pública, debido a que estos brindan información relevante de los estilos de dirección, su relación con el desempeño y las competencias que emergen en las diferentes dinámicas organizacionales.

Al analizar los enfoques y tendencias de la administración pública se identificó que las dinámicas organizacionales en la actualidad coexisten con enfoques weberianos, de la Nueva Gerencia Pública y de la Administración Pública Deliberativa o Relacional, con los cuales se atienden las múltiples demandas de la ciudadanía que cada vez son más complejas, integrales y exigen innovación. Por lo tanto, un desafío para los directivos públicos que se deja planteado es ¿cómo construir burocracias weberianas, flexibles, ágiles e innovadoras a la vez?

Asimismo, se identificó que la implementación de sistemas de gestión por competencias demanda a las instituciones grandes retos que deben observar para su implementación: 1) diseño y ejecución de una cultura organizacional basada en estrategias de coaching y/o mentoring; 2) definición y/o actualización de instrumentos técnicos, normativas y políticas consistentes de recursos humanos, basados en competencias, en los procesos de selección, evaluación, formación, promoción de directivos; 3) alineación de las competencias y prácticas directivas con las estrategias institucionales clave.

Dentro del marco teórico expuesto, se encontró muy útil para la definición de competencias y prácticas directivas el modelo antropológico de Juan Pérez López, debido a que integra las diferentes concepciones de las organizaciones y los estilos de dirección que facilitan profundizar e identificar competencias desde los ámbitos de la eficacia, eficiencia y la calidad de los servicios. Por lo tanto, se hace énfasis que el diseño e

implementación de sistemas, políticas e instrumentos basado en competencias debe contener un conocimiento de base claro y robusto sobre las organizaciones y la dirección de personas.

Se identificó una buena práctica, que se encuentra institucionalizada en algunos países como Chile, que guarda relación con la definición consensuada de competencias para el segmento directivo y la difusión de las mismas a través de catálogos electrónicos y en procesos de selección de personal que se promueven de manera virtual.

Asimismo, se destaca dentro del modelo de siete competencias del país citado, que la competencia “manejo de crisis y contingencias” coincide con los resultados del estudio empírico de esta investigación. Por lo tanto, es de suma importancia para la buena gobernanza y desempeño del GAD Municipal de Latacunga priorizar su desarrollo.

Finalmente, se considera que una de las limitaciones de este apartado consiste en el estudio de los retos que tienen los directivos públicos en cuanto a la relación del ámbito político con el desempeño de sus roles profesionales. Se identifica que la interfase entre política y administración profesional es un campo que puede ser susceptible de estudios que revele información importante para el desarrollo de directivos públicos en el Ecuador.

Entre las conclusiones relacionadas al estudio empírico se subrayan las siguientes:

Los resultados del modelo de regresión logística binaria determinaron 9 competencias: 1) networking 2) comunicación participativa, 3) inteligencia colectiva 4) seguimiento y monitoreo 5) iniciativa 6) resiliencia 7) agilidad para aprender 8) toma de decisiones consistentes y 9) transparencia y 13 prácticas directivas que son estadísticamente representativas, que permitirían el mejoramiento del desempeño institucional del GAD Municipal de Latacunga.

Los resultados del modelo de regresión logística binaria establecieron 5 prácticas directivas que permitirían *incrementar la eficiencia* en la gestión municipal. Estas prácticas directivas son parte de las competencias de las dimensiones de Liderazgo de Equipos (inteligencia colectiva) y Liderazgo Personal (iniciativa, resiliencia, toma de decisiones consistente, transparencia).

Los resultados del modelo de regresión logística binaria definieron 4 prácticas directivas que permitirían *aumentar la eficacia* en la gestión municipal. Estas prácticas directivas son parte de las competencias de la dimensión de Liderazgo Personal (iniciativa, agilidad para aprender, toma de decisiones consistentes, transparencia).

De acuerdo a los resultados del modelo de regresión logística binaria se establecieron 5 prácticas directivas que permitirían *incrementar la calidad del servicio* en

la gestión del GAD Municipal de Latacunga. Estas prácticas directivas son parte de las competencias de la dimensión de Liderazgo Estratégico (networking), Liderazgo de Equipos (comunicación participativa; seguimiento y monitoreo) y Liderazgo Personal (resiliencia, agilidad por aprender).

Adicionalmente, se identificaron que existen dos prácticas directivas que aportan un valor agregado o plus en la mejora del desempeño institucional, específicamente en el incremento de la eficiencia institucional (más del 80% de probabilidad de pasar de un bajo a un alto desempeño), siendo estas: P39) *Implementa protocolos y procesos para gestionar los cambios y las crisis* (resiliencia) y P47) *Plantea alternativas comparando pros y contras y las consecuencias de cada una* (toma de decisiones consistentes), en las cuales el GAD Municipal de Latacunga debería especializarse, principalmente, en lo que se refiere a los procesos de selección, desarrollo y evaluación de directivos.

Las prácticas directivas identificadas se encuentran concentradas en un 70% en las competencias de la dimensión de Liderazgo Personal, esto nos permite inferir que el tipo de liderazgo que se debe promover en la gestión municipal debe iniciar con una ruta de aprendizaje y desarrollo focalizada en este tipo de competencias, lo cual coincide con los enfoques y teorías expuestas especialmente en el modelo antropológico de Pérez López, es decir las instituciones pueden llegar a ser sostenibles si el directivo es capaz de hacer crecer la unidad, las motivaciones trascendentes y la cohesión de la organización.

Los resultados que brinda el modelo de regresión logística binaria ponen énfasis en las prácticas directivas de dimensión de Liderazgo Personal, lo cual coincide con los enfoques expuestos que demanda la Administración Pública Deliberativa o Relacional, es decir, si una institución pública quiere mejorar el contenido de sus políticas públicas; diseñar soluciones innovadoras, integrales, ágiles e implementar servicios públicos modernos con orientación hacia la ciudadanía, debe priorizar estrategias y recursos en el desarrollo de este segmento de competencias y prácticas directivas.

Sobre la base de las conclusiones expuestas, se sugiere a las autoridades del GAD Municipal de Latacunga iniciar con un plan de socialización de estos resultados y poner en marcha un proyecto integral para el desarrollo de las competencias y prácticas directivas priorizadas en este estudio, con un enfoque en la mejora de los servicios brindados a la ciudadanía.

Se recomienda la revisión de la normativa actual que considere e incluya las competencias y prácticas directivas identificadas en esta investigación, para que el área de talento humano realice una actualización, sustentada en la data empírica obtenida.

Se sugiere, una evaluación integral de los directivos a través de una evaluación de 360° que considere las competencias y prácticas directivas definidas, lo cual permita contar con información relevante para el diseño de estrategias y planes de desarrollo de los directivos del municipio.

Se recomienda el desarrollo y/o actualización de instrumentos técnicos que permitan la mejora integral de los directivos, en los ámbitos de: reclutamiento y selección, evaluación y desarrollo, gestión del desempeño, promoción.

Se sugiere que los procesos de desarrollo de competencias y prácticas directivas en los niveles directivo, coordinación, supervisión y ejecución de procesos inicien por aquellas priorizadas en la dimensión de Liderazgo Personal, lo cual permita focalizar los recursos de la institución y el establecimiento de estrategias de capacitación efectivas.

Finalmente, sobre los resultados del modelo de regresión logística binaria se recomienda priorizar el desarrollo de las competencias 1) resiliencia y 2) toma de decisiones consistentes) y, las prácticas directivas asociadas a estas: P39) *Implementa protocolos y procesos para gestionar los cambios y las crisis* y P47) *Plantea alternativas comparando pros y contras y las consecuencias de cada una*, a través del acompañamiento experto y talleres focalizados, lo cual promueva y garantice que todo el personal directivo disponga de estas capacidades para incrementar las probabilidades de alcanzar un alto desempeño institucional.

## Lista de referencias

- Aghina, Wouter, Karin Ahlbäck, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael, Lurie, Monica Murarka Clemens, y Christopher Handscomb. 2018. “Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles”. *MacKinsey*, 22 de enero. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-ES>.
- Alderete, Ana María. 2006. “Fundamentos del análisis de regresión logística en la investigación psicológica”. *Researchgate*. [https://www.researchgate.net/publication/277748595\\_Fundamentos\\_del\\_Analisis\\_de\\_Regresion\\_Logistica\\_en\\_la\\_Investigacion\\_Psicologica](https://www.researchgate.net/publication/277748595_Fundamentos_del_Analisis_de_Regresion_Logistica_en_la_Investigacion_Psicologica).
- Andreu, Rafael, y Josep M. Rosanas. 2011. *Manifiesto para un management mejor: Una visión racional y humanista*. IESE, Universidad de Navarra.
- Arcidiácono, Pilar y Luisina Perelmiter 2022. *Las burocracias de calle como primera línea del Estado y su papel en las políticas de integridad*. PNUD, Oficina Anticorrupción.
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2022. *Confianza, la clave de la cohesión social y el crecimiento en América Latina y el Caribe*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Confianza-La-clave-de-la-cohesion-social-y-el-crecimiento-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>.
- Brugué, Quim. 2022. “Una Administración que habla es una administración que piensa: De la Gestión Pública a la Administración Deliberativa”. *Euskadi*. Accedido 23 de enero de 2022. [https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/kirol\\_eskola\\_prestakuntza\\_jard/eu\\_def/adjuntos/APD-HABLAR-Y-PENSAR.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/kirol_eskola_prestakuntza_jard/eu_def/adjuntos/APD-HABLAR-Y-PENSAR.pdf).
- Cardona, Pablo, y Nuria Chinchilla. 2000. *Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas*. IESE, Universidad de Navarra.
- Cardona, Pablo, y Pilar García. 2004. *Liderazgo basado en competencias*. IESE, Universidad de Navarra.
- Castro González, Carlos Eduardo. 2014. *prácticas directivas y competencias de los altos directivos públicos para una gestión efectiva en el Estado de Chile*. Tesis de maestría, Universidad de Chile.

- Chávez, Janeth. 2016. *Diseño de perfiles de cargo por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito*. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar.
- Chica Vélez, Sergio. 2011. *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. Administración & Desarrollo* 39 (53): 55-74. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3776682>.
- Chinchilla, Nuria, y Juan A. Pérez López. 2005. *¿Empresa o negocio? Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones*. IESE, Universidad de Navarra.
- Chinchilla, Nuria, y Pilar García. 2001. *Estudio sobre competencias directivas*. [https://www.academia.edu/5583215/Articulo\\_Competicencias\\_directivas](https://www.academia.edu/5583215/Articulo_Competicencias_directivas).
- CL. Alcaldía de Cali. 2019. *Cali Distrito Especial: Documento técnico de soporte de delimitación de las localidades*. Cali: Alcaldía de Cali. <https://www.cali.gov.co/documentos/2805/documentos-tecnicos/>.
- CL. Ministerio de Hacienda. 2015. *El directivo público hoy, contexto, roles y desafíos*. <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=2927f104-c1e8-423c-8654-48ab2279c4e5>.
- EC. 2010. *Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Registro Oficial 303, Suplemento, 19 de octubre.
- Echebarría, Koldo. 2006. "Caracterización empírica de las burocracias públicas". *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (34): 1-11.
- Jiménez López, Esther. 2017. *Validación de una escala de competencias y de una escala de motivos para el desarrollo del talento de los directivos*. Tesis, Universidad de Navarra. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/43738>.
- López, Pedro Luis. 2004. "Población, muestra y muestreo". *Punto Cero* 9 (8): 69-74. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012).
- Losada i Marrodán, Carlos. 1999 *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Whashington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Morgan, Gareth. 1990. *Imágenes de la Organización*. Ciudad de México: Ediciones Alfaomega.

- OCDE. 2017. “Diagnóstico de la OCDE sobre la estrategia de competencias, destrezas y habilidades de México”. file:///C:/Users/jlozano/Desktop/Diagnostico-de-la-OCDE-sobre-la-Estrategia-de-Competencias-Destrezas-y-Habilidades-de-Mexico-Resumen-Ejecutivo.pdf.
- Pérez López, Juan Antonio. 2017. *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid. Ediciones Rialp, S.A. e-book.
- Pin Arboledas, José Ramón, y Guido Stein. 2009. “Dirección por competencias: aspectos teóricos y prácticas en su diseño e implantación”. *IESE Publishing* 23 de febrero. <https://www.ieseipublishing.com/catalog/product/view/id/821301/s/direccion-por-competencias-aspectos-teoricos-y-practicos-en-su-diseno-e-implantacion-espanol/category/2/>.
- Pin Arboledas, José Ramón. 2015. “¿Qué directivos públicos necesitamos?”. *Nueva Revista de Política, Cultura y Arte* 181. <https://www.nuevarevista.net/que-directivos-publicos-necesitamos/>.
- Rodríguez-Llauder, Ma. Dolores. 1999. *El trabajo directivo y sus competencias*. IESE, Universidad de Navarra.
- Scalzo, Germán, y Santiago García. 2018. “El Management como práctica: una aproximación a la naturaleza del trabajo directivo”. *Revista Empresa y Humanismo*: 95-119.
- Stein, Guido. 2009. “El enigma del hombre. Reflexiones antropológicas sobre la dirección”. *Revista Empresa y Humanismo*: 139-48.
- . 2011. *El arte de gobernar según Peter Drucker*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- . 2013. *Las raíces del liderazgo*. IESE, Universidad de Navarra.
- Vallejo-Trujillo, Stella, y José Hernández. 2019. *Preferencia de competencias transversales: enfoque de la alta dirección*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Waissbluth, Mario. 2021. *Introducción a la Gestión Pública*. Santiago de Chile. Edición para Kindle.



## Anexos

### Anexo 1: Guía de entrevista a expertos

Javier Lozano, Tesista Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Ecuador, 2021.

### Guía de entrevista a expertos

Título de la investigación: “Efectividad de las prácticas directivas en el desempeño institucional de una entidad pública”.

**Grupo objetivo:** personas que se encuentren gerenciando instituciones públicas.

**No. de entrevista:** 5.

**Duración:** 30-60 minutos cada una.

| Objetivo de la entrevista | Identificar ámbitos y variables independientes que deben ser consideradas en la investigación. |  |
|---------------------------|--|--|
| Preguntas                 | 1  | A su juicio ¿Qué caracteriza a los directivos públicos en el Ecuador?<br>a. ¿Cuáles son los roles fundamentales que desempeñan los directivos en una entidad pública?<br>b. ¿De qué forma se relaciona las competencias directivas con el desempeño institucional?   |
|                           | 2  | ¿Cuáles son los principales desafíos y restricciones a las que se enfrentan?   |
|                           | 3  | Sobre el perfil de los directivos ¿Qué competencias ha observado que distinguen a un directivo público fuera de serie? En contexto Covid 19<br>a. ¿Qué comportamientos directivos se relacionan con el éxito de una institución pública?<br>b. ¿Cuál sería un perfil ideal que permita gestionar la transformación y la efectividad institucional?<br>c. Y usted ¿Qué competencias priorizaría para su desarrollo? |
|                           | 4  | ¿Podría describir alguna estrategia que ayudaría a desarrollar mejores directivos públicos?<br>a. ¿Conoce de modelos para el desarrollo de competencias directivas   |
|                           | 5  | Finalmente, y para concluir, para usted ¿Cuál es la competencia y aptitud más importantes para ser un buen directivo público?  |

Nota: esta guía cuenta con observaciones y aportes de los profesores Wilson Abad y Anne-Gael Bilhaut, docentes del programa de Maestría en Gestión del Talento Humano de la UASB.

## **Anexo 2: Transcripción de entrevistas a expertos**

### **Transcripción de entrevista a Arq. Sandy Mera, Directora de Ordenamiento Territorial, Municipio de Latacunga.**

Fecha: 14 de mayo de 2021.

Hora: 12:30 - 13:30

Lugar: Municipio de Latacunga

Entrevistada: Sandy Mera (S), entrevistador: Javier Lozano (J).

#### **J: ¿Qué cree usted que caracteriza o cuáles son los rasgos principales de los directivos públicos en una gestión municipal?**

S: Para mí, fundamentalmente, como punto de partida es el conocimiento per se de la materia en donde se está iniciando la gestión. Eso es muy importante para saber y aplicar el conocimiento dentro de los procesos administrativos de la gestión pública. También es el conocimiento del sistema administrativo público, cómo funciona a nivel de Estado. Y luego, es muy importante el ámbito de manejo de grupos de trabajo y esto nace desde un proceso de planificación respecto a cómo organiza su tiempo, sus tareas, responsabilidades y cómo las distribuye para que se vayan cumpliendo.

Le voy a hablar sobre mi materia de planificación territorial, lo que es un plano, yo tengo el conocimiento de las bases técnicas científicas para llegar a cumplir un objeto material, y en el tema de que si yo no sé planificar y medir el tiempo, planificar la presentación de un proyecto en el caso nuestro, establecer temas de cumplimientos, trabajar con las personas indicadas para el efecto, de nada me va a servir el conocimiento técnico. Las competencias técnicas y conductuales deben estar de forma organizada y concatenada. Yo puedo saber cómo se hace un pastel, pero si no se organiza lo que necesito desde un inicio todo puede salir mal y a la larga no voy a conseguir el resultado.

Necesito obligatoriamente saber cómo llego a conseguir el objeto y de qué manera conductualmente puedo organizar, en la organización puedo reducir tiempos, puedo aportar o juntar pasos

#### **J: ¿Cuáles son los principales desafíos y restricciones que enfrentan los directivos municipales?**

S: En principio, no existe una fase previa donde todos conozcan el objetivo al que van entrar y qué van hacer. Todos sabemos que debemos sacar adelante la administración pública pero no todos sabemos qué necesitamos de todos como un engranaje para sacar adelante esto. Es decir, no hay coordinación. Esto puede verse afectado por la parte política, que deja de lado la valoración del perfil profesional.

#### **J: En la actualidad se encuentran en un proceso de reestructura institucional, cómo muchos municipios, en este marco ¿Cuáles son los desafíos que deben enfrentar los directivos?**

Desde inicio es su equipo técnico, los seres humanos somos seres de costumbres y si han venido trabajando bajo un modelo administrativo de varios años, adaptarse a nuevas estructuras demanda mayor conocimiento tecnológico, técnico, normativo, acoplarse a nuevos equipos de trabajo eso es un desafío grande. Hacer que el equipo técnico se adapte a estos cambios y cumpla con los

objetivos formulados. Todos estamos en una zona de confort de donde nadie quiere salir y hay un trabajo que se vuelve mecánico.

**J: Cuando las personas salen de su zona de confort ¿Qué puede visualizar?**

Cuando una persona sale de su zona de confort entrega mejores resultados, se vuelve inventivo, innovador, ¿por qué? Si a mí me cambian de una función que he estado haciendo por 20 años a una nueva y yo sé que tengo que cumplir un objetivo se perfectamente que necesito auto capacitarme, necesito trabar con otras personas que son afines y que conocen de los procesos, aquí ya hay un tema de relación interpersonal, de esa forma puede ir cumpliendo sus objetivos.

**J: ¿Qué es lo que debe hacer un directivo para que las personas salgan de su zona de confort y trabajen con esa curiosidad e inventiva?**

S: Para mí es muy importante, que entre el directivo y el personal que tiene a cargo exista empatía, exista respeto, cordialidad y confianza. Es importante que el directivo tenga una formación en relaciones humanas constructivas. El directivo debe conocer a su equipo de trabajo y a medida que lo conoce ir evaluando el potencial que cada uno tiene y sus deficiencias.

**J: De lo que usted ha podido observar ¿Qué competencias distinguen a un directivo público fuera de serie?**

S: El directivo debe ser abierto. Se debe saber cómo llegar a cada persona. El directivo para mí tiene que ser asertivo, tiene que ser una persona que inspire confianza. Que inspire respeto, pero un respeto de ida y vuelta. Estamos como directivos para escuchar e identificar necesidades, identificar problemas y buscar soluciones. Un directivo debe saber involucrarse en su equipo de trabajo, que no se limite a dar órdenes y direcciones y no sepa que es lo que pasa con el resto de personal.

El directivo debe ser una persona abierta a recibir todo lo que pueda aprender de su equipo técnico. El tema de comunicación y confianza es importante. Si soy abierta a que exista un diálogo, que se interactúe en el compartir conocimientos y criterios, yo voy a abrir una puerta donde el profesional puede expresar lo que él piensa, lo que él ve, de tal forma que no se impongan las razones por parte del directivo.

**J: ¿Cuál cree usted que son esos comportamientos directivos que se relacionan con el éxito en la gestión municipal?**

S: Para mí, conformar e involucrarse en el equipo de trabajo. El directivo debe trabajar desde el guardia de la puerta hasta su asistente y equipo técnico. Así conoce a su equipo de trabajo y su equipo se siente apoyado. Para esto es necesario realizar una comunicación transversal con todos los involucrados.

Otro tema, es la organización en el cumplimiento de metas. Yo, por ejemplo, semanalmente establezco metas por unidades y el día viernes realizo una evaluación. Si existe una buena planificación, organización, hay un tema de directrices, de supervisión, control, seguimiento, me ayuda a cumplir los objetivos de corto plazo.

Para mí, la clave de todo es la comunicación, horizontal hacia todo mi equipo técnico y de manera vertical hacia arriba informar la meta ya cumplida.

En cuanto a la gestión de proyectos, donde se involucra a la comunidad, ahí existe un diálogo, un tema de participación, un tema de colaboración, de aceptación de lo que se está expresando y se consolida un producto.

En cuanto a la comunicación del directivo con el Alcalde, Concejo, la comunicación es más concreta y puntual, que brinde soluciones, de forma más estratégica.

Todos deben saber que existen objetivos de corto, mediano y largo plazo que hay que cumplirlos y que todos debemos sumar para eso. Si no hay esa difusión de cuáles son esas metas, no voy a lograr nada. Hablar el mismo idioma, es decir que todo el equipo conozca la generalidad del conocimiento, va a permitir que todos trabajemos por los mismos objetivos.

**J: ¿Cuáles son los comportamientos más efectivos para que se de una buena gestión?**

S: Para mí, tiene que ser coparticipe de todos los procesos. Siempre caigo en tres temas: de involucramiento, de comunicación, de curiosidad. Si uno no es comunicativo, no puede llegar a las personas. Por ejemplo, mi primer punto para conocer a las personas es identificar quién es mi equipo de trabajo, con cuántas personas cuento...

Es importante dar espacios de expresión al equipo para conocerlos, cuáles sus roles, actividades, podríamos hablar de una comunicación participativa.

**J: ¿Qué competencias le han funcionado en su gestión?**

S: A mí me funciona el saber escuchar y estar abierta a que se genere diálogo. Saber escuchar ayuda a identificar otro tipo de soluciones. Adicionalmente, algo que me funciona es una revisión conjunta, cuando se incluye al servidor en las revisiones de procesos es importante porque se construye conocimiento.

Cuando un profesional no emite un buen criterio, no expreso que está mal. Les digo, pero, deberías revisar esto. Realizo un guía (retroalimentación) para que él perfeccione su criterio, esto ayuda a generar confianza con ellos, porque saben que pueden comentar y pueden aprender. Hay ahí un tema de reconocimiento al buen trabajo, cuando una persona se siente reconocida da más.

**J: ¿Qué comportamientos directivos están relacionados con la calidad de productos y servicios?**

S: Para mí, es el tema de control. Lo que establecen las normas de control interno: control previo, continuo, si usted no controla la calidad desde el punto de partida no va a tener éxito. Por eso es importante involucrarse desde el punto cero, donde inician las cosas.

Adicionalmente, es importante la organización. En teoría sería, la formulación, la implementación, el control y la evaluación. Ahí cierro yo un circuito de proceso.

**J: ¿Para ir finalizando y a manera de resumen cuáles serían esas competencias y características que deben tener un directivo público?**

S: La comunicación participativa es clave. La organización y buena planificación del trabajo. Visión de política pública (diseño, implementación, evaluación de programas y proyectos). Definición de objetivos y seguimiento de metas.

**J: ¿Algo que no le haya preguntado y usted considere importante para la investigación?**

S: Creo que todo está resumido. No sé dónde entra la preocupación de las necesidades de los otros, del equipo de trabajo, es importante. Para que un trabajador rinda, deben existir todas las condiciones que permitan generar un buen trabajo: ambiente laboral, espacio físico.

Por ejemplo, cuando yo llegué, fui a cada unidad y pregunté qué necesitan, qué han pedido y no les han dado.

**J: ¿Está preocupación que usted señala se relacionada de forma baja, media o alta con el desempeño?**

S: Alta. La identificación de problemas y necesidades dentro de su espacio de trabajo es importante.

**J: Le agradezco arquitecta por su tiempo y por su ayuda en la investigación, una buena tarde.**

S: Con mucho gusto, espero que el trabajo sea un aporte para la institución.

**Transcripción de entrevista a Ing. Alexandra Villena, directora de Talento Humano, Municipio de Latacunga.**

Fecha: 14 de mayo de 2021.

Hora: 14:00 - 14:30

Lugar: Municipio de Latacunga

Entrevistada: Alexandra Villena (A), entrevistador: Javier Lozano (J).

**J: ¿Qué caracteriza a los directivos del Municipio de Latacunga?**

A: Los directivos de la institución en su mayor parte son jóvenes, se encuentran desarrollando su experiencia en la parte directiva, muy pocas son las que poseen experiencia en la administración pública.

**J: ¿Cuáles son los principales desafíos para conseguir resultados y una buena gestión?**

Creo que sería el conocimiento de procesos, de normativa, el cómo deben llevar cabo cada una de sus gestiones y cómo la deben respaldar. El desconocimiento ha provocado algunos inconvenientes para sacar adelante la gestión, el quedarnos en una zona de confort y no poder avanzar.

**J: ¿Cuáles son los roles principales y comportamientos que debe tener un directivo en un Municipio?**

A: Creo que es importante el rol de coordinador de equipos, es decir tener la capacidad de transmitir lo que el directivo sabe. Poder motivar a la gente para que no tenga resistencia al cambio. Por lo general venimos, y nos encontramos con personas de la administración anterior que carecen de una gestión basada en procesos. En este sentido, creo que la comunicación y transmitir los conocimientos y lograr el empoderamiento del personal

He observado mucho, desde mi rol directivo, la resistencia al cambio. Para esto es importante el trabajo en equipo, el mantenerse con ellos apoyando su trabajo. El brindar directrices claras, motivar y reconocer por el trabajo bien hecho y dar seguimiento a las tareas asignadas.

**J: ¿Qué competencias distinguen a un directivo público fuera de serie?**

A: Para mí, el directivo debe ser parte del equipo, no debe tener esa línea de mando jerárquico sobre el equipo. Es quien se involucra y camina con ellos. Es quien conoce y les guía y les motiva en su trabajo y que sean parte del equipo.

Por otra parte, que tenga una buena comunicación, que sepa explotar todo lo positivo que tiene la gente, sus talentos y competencias. Que sepa dirigir a otros.

Es importante también el conocimiento del servicio al cliente y el conocimiento del entorno.

**J: ¿Qué competencias priorizarías para el desarrollo directivo?**

A: Para mí el aprendizaje continuo, de tal forma que los directivos estén actualizados en conocimientos y habilidades para dirigir el desarrollo de productos y servicios.

Priorizaría las competencias de iniciativa y comunicación para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión institucional.

**J: ¿Conoces de estrategias que ayude a desarrollar competencias directivas?**

A: Algo que he aplicado en otras instituciones es team building (construcción de equipos), es decir, como líder saber cómo influenciar a las personas, cómo motivarlas para que se involucren y conseguir objetivos.

Finalmente, considero que lo importante de un directivo es que realice gestión, que tenga iniciativa para sacar adelante el trabajo asignado. Es importante también la motivación de los directivos, qué me motiva a mí para poder mover a mi equipo y esto me ayude a alcanzar objetivos. Un líder motivado, comprometido y apasionado por su trabajo va a generar varias estrategias y conseguir las metas que se ha planteado.

Considero importante que un directivo tenga en su perfil un balance entre competencias conductuales y técnicas, para mí son un 50-50. Necesito conocer la parte técnica para poder liderar y saber hacia dónde conduzco a mi equipo, que estaría soportado en competencias conductuales.

**J: Te agradezco mucho Alexandra, una buena tarde.**

A: Una buena tarde Javier.

**Transcripción de entrevista a Dra. Doris Sanguña, Especialista en Desarrollo de Talento Humano, Proyecto de Mejora y Fortalecimiento Institucional - Municipio de Latacunga.**

Fecha: 24 de mayo de 2021.

Hora: 12:30 - 13:30.

Lugar: sala zoom.

Entrevistada: Doris Sanguña (D), entrevistador: Javier Lozano (J).

**J: A tu juicio ¿Qué caracteriza a los directivos públicos en el Ecuador?**

D: Una de las características es la jerarquía que existe. En los últimos 10 años no ha cambiado. Tú ves a los directivos apartados de los equipos operativos. Es la estructura orgánica en la cual tienes un director, tienes un jefe de equipo y unos operativos. Se encuentra muy separado a los operativos del jefe, la relación que se encuentra es de un nivel jerárquico.

La tendencia es que seamos participativos con nuestros equipos de trabajo. Anteriormente cuando llegabas a una institución tenías la oportunidad de conformar un equipo, en la actualidad te encuentras con personal de carrera o nombramiento provisional con el cual debes acoplarte, al cual tienes que dirigir y más bien ganártelos. Se debería ir cambiando esta relación por una más estrecha.

**J: ¿Qué es lo que debe hacer el directivo para ganarse a su equipo?**

D: De las experiencias que he tenido en liderar equipos, encuentras a personas con diferente tipo de conocimiento. Lo importante es llegar a conocer al equipo de trabajo que estás manejando, sus fortalezas, sus debilidades, en función de eso repartir los niveles de responsabilidad.

Con la meritocracia que se ha dado en los últimos años, se está exigiendo que se tenga un título de tercer nivel para los directivos, porque antes no lo tenían y su selección era por la afinidad a las máximas autoridades.

Ahora, si bien es cierto se ha procurado contar con directivos con formación de tercer nivel el aporte conductual todavía falta. Muchas veces se llega a dar órdenes a medir su desempeño, desde ese nivel, a tratar de sacar a las personas, pero no nos ponemos en los zapatos de las otras personas, la idea sería sacar las fortalezas de cada uno.

**J: ¿Cuáles son los roles que desempeña un directivo en un Municipio?**

D: En el caso de los Municipios, existe una particularidad, es mucho más político en comparación de instituciones de la Función Ejecutiva. Uno de las principales que me he dado cuenta es el de conocimiento organizacional. A que me refiero con esto, el conocimiento organizacional tiene dos aspectos: externo e interno.

En el caso de los Municipios se debe tener mucho en cuenta lo que se ofreció como parte de la campaña para poder cumplir a los ciudadanos. Ese nivel de conocimiento debe estar en cualquier directivo que vaya a ser parte de la institución.

En lo que respecta a la parte interna, es saber cuál es la cultura que lleva dentro la institución. Esta es una de las competencias que deben tener los directivos que laboran en un municipio.

Se debe considerar también los estilos de dirección, ya que de acuerdo a estos estilos vas a poder llegar a tu equipo de trabajo, lo cual te va a permitir desde el ámbito técnico como conductual.

Para mí, el trabajo del directivo, es de relaciones públicas. Si tú no te relacionas con las diferentes unidades, si no tienes esa voluntad de gestión, de empatía con el resto de unidades y fuera de la institución también, será complicado que consigas tus resultados.

**J: ¿Cuáles crees que sean los principales desafíos y restricciones de los directivos públicos?**

D: En cuanto a desafíos, es encontrarte con personas, con un equipo reacio, con baja apertura que puede originarse por temas culturales. Por ejemplo, una de las negativas que experimentamos como equipo fue el rechazo de ser dirigidos por alguien que no era de la ciudad. A pesar de esto, el compromiso por el trabajo que demostró ese directivo, su involucramiento y estar presente en todo momento hizo que se valore su gestión. Respecto a restricciones, **podrían ser la parte política y falta de definición de procesos, lo cual produce ineficiencias en la gestión y la poca rigurosidad con la que se selecciona a los directivos.**

**J: ¿Qué competencias has observado que distinguen a un directivo fuera de serie?**

D: Aunque pueda ser trivial, es el tipo de liderazgo de la persona. Lo que más me ha impactado en estos años de trabajo en el sector público es el tipo de liderazgo, en cuanto a compromiso y liderazgo participativo. Es decir, aquel que está cerca de su equipo de trabajo.

**J: ¿Qué comportamientos directivos crees que se relacionan con el éxito de una institución pública?**

D: Es importante que los directivos conozcan y manejen la parte técnica de sus áreas. En cuanto a competencias/comportamientos es el seguimiento, que permita identificar en qué estado y dónde se encuentran las diferentes actividades y trámites del área. Otro comportamiento relevante es el establecimiento de políticas con cuales se va a trabajar, tener “tizada la cancha”, tener las políticas socializadas con el equipo.

**J: ¿Cuál consideras que es el perfil ideal de un directivo que permite gestionar la transformación y la efectividad institucional?**

D: Creo que no existe una receta mágica. Es necesario observar, desde lo más alto, el tipo de liderazgo con el que contamos. Es importante considerar el liderazgo de la máxima autoridad de la institución: ¿Qué es lo que quiere? ¿Cuáles son sus compromisos?

Algo que he observado y funcionado en todas partes es la disciplina y el compromiso que se debe tener en el trabajo y finalmente la lealtad a tus principios.

**J: Como directivo ¿Qué competencias priorizarías para tu desarrollo?**

D: Hasta el momento he priorizado la parte participativa, la lealtad a las personas que me están dirigiendo y lealtad a mi equipo de trabajo (no se lo encuentra como una competencia sino más como un valor).

**J: Para concluir ¿Cuál crees que es la competencia más importante para ser un directivo público?**

D: Al ser un directivo público, el servicio a los usuarios, tanto interno como externo. Al trabajar en el sector público, el servicio al usuario significa estar al servicio de los demás. Uno debe estar convencido que a eso va al sector público.

**J: Muchas gracias Doris por toda la información brindada, te comentaré más delante de los avances y resultados de la investigación.**

D: Con mucho gusto, quedo pendiente de cualquier información adicional que requieras.

**Transcripción de entrevista a Ing. Claudio Maggi, Director Ejecutivo de Open Beachef, Universidad de Chile.**

Fecha: 24 de mayo de 2021.

Hora: 15:00 - 15:30.

Lugar: sala zoom.

Entrevistado: Claudio Maggi (C), entrevistador: Javier Lozano (J).

**J: Hola Claudio, a tu juicio ¿qué es lo que distingue a los directivos públicos?**

C: A ver, los directivos públicos deben tener ciertas competencias que son bien relevantes para desempeñar sus funciones. En primer lugar, las competencias comunicacionales son muy importantes, tienen que saber comunicar, tanto sus objetivos, saber motivar, para lo cual requieren competencias comunicacionales importantes, pero también deben saber escuchar, que son la otra cara de las competencias comunicacionales. Deben ser capaces de decodificar desde estados de ánimos hasta demandas latentes que son relevantes para su desempeño. Por lo tanto, diría que en un primerísimo lugar se encuentran las competencias comunicacionales tanto emisivas como receptivas. Es decir, ser capaz de comunicar hacia los demás, partiendo por mi equipo de trabajo,

pero también receptivas, es decir ser capaz de escuchar, interpretar y decodificar señales relevantes. Diría que es un primer grupo súper fundamental.

Un segundo grupo que me parece también muy relevante son las competencias colaborativas o de trabajo en equipo. Esto va a depender del tipo de función que se desempeñe, si estamos hablando de un directivo, sin duda debe tener estas competencias. Fomentar y promover el trabajo en equipo, saber delegar, saber estimular el trabajo en equipo, saber predicar con el ejemplo, muchas veces la colaboración se proclama, se promueve, pero no se practica y eso es un pésimo ejemplo. El trabajo en equipo no siempre es evidente, porque a veces cuesta delegar y a veces implica invertir tiempo, que efectivamente construyamos la confianza básica para trabajar en equipo. Entonces ahí hay varias cosas, tener las capacidades para construir y alimentar la confianza necesarias y ser coherente. Mi estilo de gestión y mis conductas tienen que ser coherentes con el trabajo en equipo que yo promueva, pero sin duda, desarrollar competencias de colaboración nos permite alcanzar resultados más robustos más ambiciosos y más sostenibles en el tiempo.

El tercer atributo, que me parece relevante tiene que ver con la coherencia y resiliencia. En el fondo que tus discursos sean coherentes con tus acciones, no hay nada más complejo que un líder diga una cosa, pero hace otra, provoca una confusión súper nociva para el equipo y también para el usuario, para el destinatario en las labores de ese líder.

Actualmente, la sociedad está muy sensible frente a esto, es muy fácil transparentar las incoherencias y es muy fácil que se virilicen esas incoherencias, generando un daño reputacional grande no solo a la persona sino también a la institución. Nadie está inmune a cometer errores o enfrentar situaciones inesperadas o imprevistas y es ahí cuando se prueba la madera de un líder, en sus capacidades de lograr perseverar, mantener en alto la moral del equipo, la mística y seguir adelante con los objetivos que se han trazado.

Hay un cuarto punto, que tiene que ver con el profesionalismo del líder. La discrecionalidad en general debilita el trabajo institucional y en general uno espera que las decisiones tengan buenos fundamentos. Entonces, fundamentar las decisiones y las medidas en evidencias que puedan ser efectivamente contrastables o en reflexiones que puedan defenderse. Evitar la discrecionalidad ya sea para construir equipos de trabajo, para reclutar gente, para tomar decisiones frente a disyuntivas. Yo creo que la consistencia, podríamos llamarlo así, en el proceso de toma de decisiones también es un atributo que me parece relevante en cualquier directivo público, especialmente público que debemos rendir cuentas frente a las decisiones y a la gestión.

**J: Lo último que nombraste sobre el profesionalismo del líder, esa consistencia, la fundamentación de sus decisiones, eso está ligado a pensamiento estratégico, pensamiento crítico o toma de decisiones**

C: Yo diría que tiene que haber pensamiento estratégico sin duda, el pensamiento estratégico me permite distinguir entre los fines y los objetivos intermedios, pero finalmente ese pensamiento estratégico debe estar acompañado de esa consistencia, que es la estrategia misma. Es decir, la estrategia debe alimentarse de decisiones que sean consistentes con los objetivos de la misma. Si yo, por ejemplo, tengo la estrategia de convertir al Municipio en el Municipio más transparente del país, el que responde con mayor rapidez a las demandas de los vecinos y que pone en línea muchos servicios, y resulta que no estoy poniendo a quienes debiera colocar en los equipos de tarea para lograr eso, no estoy siendo consistente simplemente. Probablemente no voy a obtener los resultados que se esperan. Sino estoy identificando los puntos donde se requieren asesorías externas para diseñar aquellas rutinas, metodologías que me permitan alcanzar los objetivos, tampoco estoy siendo consistente. El criterio tiene que ir acompañado de la transparencia y el rigor con que se trabaje. No quiere decir que este director lo sepa todo, pero sabe con quién asesorarse, en los temas que él requiere.

**J: ¿Cuáles son los principales desafíos y restricciones a los que se enfrentan, considerando el contexto Covid-19?**

C: Yo creo que los desafíos vienen dados porque ellos tienen que ser capaces de no solo mostrar resultados, sino de ser percibidos esos resultados por quienes son los beneficiarios finales, o sea, el resultado no solo tiene que mostrarse en un informe o una plataforma, sino que además tiene que haber una experiencia usuaria que sea exitosa. Aquí hay un desafío importante, los resultados se plasman en la experiencia del usuario que además se traducen en confianza y futuros votos, que puede ser muy importante en el caso de Municipios.

Otro desafío es la rendición de cuentas, los directivos públicos en el mundo de hoy debemos estar preparados para rendir cuentas de la manera más amplia y transparente y difundible posible.

En el ámbito de las restricciones, ya comenté el tema de la restricción del tiempo. En general uno de los desafíos que tienen estas instituciones es que tienen que, de alguna manera, ser capaces de llegar a hitos dentro de los tiempos de la administración, caso contrario es un esfuerzo que probablemente esté condenado al fracaso, porque la nueva administración que llega, que no necesariamente conoce el esfuerzo, la primera tentación va a ser reformular todo y partir de cero, y eso es un costo enorme que en la literatura se lo conoce como inconsistencia dinámica, que es una falla del Estado.

El otro desafío es ser capaz de lograr cercanía con las restricciones actuales que nos limita la presencialidad, que en general debemos trabajar con la virtualidad por medio de estas plataformas, pero que tenemos los elementos tecnológicos para de alguna manera hacerlo. Es importante cuidar a las personas porque estamos en un momento de alta vulnerabilidad, esas son restricciones propias de la contingencia.

Ya en el régimen, yo creo que lo más relevante viene dado por esta capacidad de rendición de cuentas, de accountability, que es necesario mantener. Y probablemente tengamos restricciones de tipo presupuestario, por lo tanto, es muy clave asignar los recursos de manera rigurosa y transparente.

**J: ¿Qué competencias tú has observado que distingue a un directivo fuera de serie?**

C: Yo te diría que en términos comunicacionales son muy efectivos, saben motivar, saben conducir en esa lógica. Saben tener conversaciones incómodas. Es muy importante para construir confianza saber tener conversaciones incómodas. Muchas veces es pesado, no es agradable, y por lo tanto lo postergamos o lo evadimos. Las conversaciones incómodas muchas veces son críticas para construir la confianza necesaria, alinear a los equipos.

Saben retroalimentar en lo positivo y en lo negativo, es muy importante porque los equipos agradecen una retroalimentación leal y oportuna, aunque no sea necesariamente positiva. En ese ámbito conducen a los equipos por la vía de motivación, retroalimentación sincera y comunicación efectiva, que incluye conversaciones que son incómodas. Se puede llegar a desvincular personas porque no son las adecuadas, no estamos aquí para permitirnos ese tipo de gustos porque estamos trabajando con recursos públicos, pero obviamente eso tiene que estar también debidamente fundamentado.

Otra competencia yo diría en cuanto a evaluación y métrica, a seguimiento y monitoreo. En general los líderes saben generar ciertas métricas críticas, KPIs críticos de desempeño, esto les permite fuertemente la toma de decisiones, ya sea correcciones, cambios de rumbo, mejoras continuas en la estrategia. Lo que no se mide difícilmente se puede mejorar, es súper importante poder medir y los líderes logran construir esas métricas, que no son métricas fastidiosas, no es que te llenan de cien indicadores que deberías tener un departamento entero para construir esas métricas. Son pocos indicadores, pero buenos, que ayudan a tomar la temperatura de donde se

puede mejorar y tienen un enorme efecto motivador ya que el equipo ve que esa métrica entrega datos que son objetivos, que son fidedignos y que permiten identificar dónde puede haber ámbitos de mejora.

**J: Me has comentado en las competencias fuera de serie de un directivo son la comunicación (me pareció interesante el manejo de conversaciones incómodas), el saber retroalimentar de forma positiva y negativa...**

C: Falta una que es súper clave, tuve que haberla dicho al principio que es la visión estratégica. Un directivo público debe tener visión estratégica, tiene que saber a dónde ir. Esa visión normalmente es el principal insumo de la motivación del equipo al cual va a tener que dirigir. El norte, el hacia dónde queremos llegar. La visión estratégica del directivo tiene un carácter de valor público.

**J: Sobre lo que me has comentado entonces ¿Cuál sería el perfil de un directivo público que trabaja en un Municipio?**

C: Yo diría que, claramente con esos tres componentes, competencias en términos de: gestión estratégica, habilidades comunicacionales (incluyen habilidades blandas, muy importantes) para motivar y escuchar al equipo, orientación al usuario (súper clave, muchas veces los directivos nos enfocamos en el líder y perdemos de vista que nuestra razón de ser es servir a los ciudadanos y esta capacidad de medir y retroalimentar para “conducir el barco”.

**J: Desde tu experiencia ¿Me podrías dar ejemplos de comportamientos específicos en esas competencias, que te hayan funcionado?**

En lo personal, a mí me tocó crear un fondo de innovación regional, en una región de Chile, en el que era clave ganar la confianza por un lado de las empresas locales como del Gobierno Local, era un experimento que estábamos haciendo desde la Agencia Nacional de Desarrollo de la CORFO. En donde el Jefe del Gobierno Regional creía en nosotros y tenía este perfil, de hecho, ahora es Diputado. Teníamos que ganarnos la confianza de un entorno bastante desconfiado respecto si era un buen destino de asignación de recursos públicos, el invertir en el fondo. Entonces, efectivamente ahí construimos un modelo de gobernanza, en donde ellos tenían acceso y rendíamos cuenta de forma periódica, donde generamos un modelo de difusión con empresarios innovadores que animaban a otros empresarios locales para el uso de fondo. Tuvimos la libertad, que no siempre se puede, de conformar un equipo con base a los méritos de los profesionales que postularon. Esto fue un gran logro, ya que era algo desconocido y luego cuando trataron de modificarlo o sacarlo, volviendo al esquema nacional se dieron hasta marchas en las calles para defender el fondo regional. Llegó a tener ese valor de cercanía y valoración social.

**J: ¿Conoces de modelos para el desarrollo de competencias directivas?**

En general creo que son muy interesantes las plataformas de evaluación de competencias de 360 grados, donde los directivos y sus equipos son evaluados por sus pares, por sus superiores y sus usuarios. En Fundación Chile, otra organización público-privada, dedicada a la innovación, yo fui Gerente de Desarrollo y teníamos ese modelo de evaluación, a mí me evaluaban: subalternos, mis jefes, pares de otras áreas y yo también formaba parte de otros grupos de evaluadores de 360. En mi experiencia es súper potente, para evaluar y sobre todo para retroalimentar.

**J: Finalmente y para concluir ¿Cuál crees que es la competencia más importante para ser un buen directivo público?**

C: Yo creo que es un mix, no hay una. Una persona puede tener una alta visión estratégica, pero ser malo comunicando y probablemente va a tener problemas por eso. Creo que aquí estamos hablando de atributos sistémicos, no hay una como “bala de plata”, es un buen balance de esos

atributos. El desarrollo de estas competencias es algo personal pero también apoyo de estas herramientas de monitoreo, de evaluación 360, de retroalimentación sistemática, la rendición de cuentas, estas son prácticas que ayudan a fortalecer este tipo de liderazgo.

**J: Muchas gracias Claudio por toda la información, te comentaré como avanza la tesis.**

C: Muchos éxitos Javier.

### **Transcripción de entrevista a Lcda. Gisela Montalvo, Directora de la Escuela de Gobierno del IDE Business School - Universidad Hemisferios.**

Fecha: 14 de julio de 2021.

Hora: 09:30 - 10:30.

Lugar: sala zoom.

Entrevistada: Gisela Montalvo (G), entrevistador: Javier Lozano (J).

**J: A tu juicio ¿Qué caracteriza a los servidores públicos en el Ecuador?**

G: Creo que son personas preparadas en el tema. Si bien es cierto son personas de confianza, que se han venido formando en estos últimos 14 años, en muchos casos reúnen el perfil específico para desempeñar su rol.

Se debe destacar la importancia de las competencias conductuales, si bien es cierto es esencial la parte de conocimiento, pero si no sabemos llegar a la gente con empatía, con un buen servicio al cliente, con amabilidad no se va a realizar una gestión adecuada. En el caso de los gobiernos locales, creo que existe una gran debilidad de directivos públicos con la formación necesaria, a diferencia de lo que se puede encontrar en ciudades grandes.

**J: ¿Cuáles son los roles fundamentales que desempeñan los directivos en una entidad pública?**

G: Creo que la comunicación con la ciudadanía y la dirección de equipos es esencial, vivimos en una sociedad que constantemente estamos buscando información, las redes y el internet nos hacen que estemos al minuto conociendo todo.

El tema de negociación es esencial, ya que debes llegar a la ciudadanía con recursos limitados versus necesidades infinitas, por ese motivo debes saber negociar para priorizar sobre todo en gobiernos locales donde el contacto con la ciudadanía es más permanente. Y que va unido a un tema de empatía para saber llegar y conocer sus necesidades

**J: ¿Qué competencias has observado que distingue a un directivo fuera de serie?**

G: Primero, se necesita que sea un líder, que motive a sus equipos de trabajo, que demuestre compromiso, que conozca su función. Que mantenga al equipo cohesionado, consciente de sus roles con un trabajo basado en resultados. Diversos estudios hablan de que se acabó la era en donde el horario definía tu trabajo. Ahora depende de los objetivos y metas que se estén planteando.

**J: ¿Qué comportamientos directivos de las competencias que has indicado, se relacionan con el éxito en una institución pública?**

G: Va muy unido a lo hablábamos antes. Yo creo que la empatía tiene un papel esencial. Es importante primero pensar en las personas, esto es lo que debe caracterizar a los directivos.

Actualmente, hay muchos movimientos que te hablan del valor de lo público, que se refiere a diseñar productos y servicios pensando en las personas quienes lo necesitan. En el tiempo de pandemia que vivimos, se deben actuar especialmente con empatía, solidaridad, de pensar en el otro

**J: Si estuviera bajo tu responsabilidad el desarrollo de competencias para directivos ¿Cuáles priorizarías para su desarrollo?**

G: Es importante una parte de habilidades técnicas y otra de habilidades blandas o estratégicas. En cuanto a las habilidades técnicas es importante entender temas de finanzas públicas, planificación estratégica, políticas públicas, sin política pública no sirve, no sirve desarrollar proyectos que no estén basados en una política pública. Fomento de la participación ciudadana, la cual es más directa en la gestión de municipios.

En cuanto a habilidades estratégicas, temas de liderazgo, temas de negociación y resolución de conflictos, temas de comunicación y oratoria, innovación, emprendimiento, nuevas formas de gestión pública (alianzas públicas-privadas), nuevas formas de medición de eficiencia en la modalidad de teletrabajo, así como de motivación, de empoderamiento, de tecnología

**J: ¿Conoces de algún modelo o estrategia para desarrollo de competencias en directivos públicos?**

G: En cuanto a metodologías, existe una nueva herramienta relacionada a la economía del comportamiento, esta nueva metodología de entender y formar a la gente es increíble, ya que la toma de decisiones está basada en las personas y no en el proyecto como tal, qué motiva a las personas hacer o no hacer cosas. Otra es el coaching, que algunas ocasiones no se conoce, que ayuda a las personas en su empoderamiento, de auto conocerse y mejorar su relacionamiento con otras personas, sobre todo el coaching por valor me parece muy valioso.

Herramientas y sistemas tecnológicos existen, creo que lo más importante es que las personas entiendan cuál es su rol, el reto se encuentra en cómo llegar a las personas con esto.

**J: Para finalizar ¿Cuál es la competencia y la aptitud más importante para ser un buen directivo público?**

G: Creo que es la empatía, el compromiso y la responsabilidad, saber para qué estás en la función pública. Creo que esto es lo importante. Estamos para la gente desde el sector público. Hay que tener unas habilidades de multitasking para todos los desafíos que se tiene con los diferentes actores de la sociedad.

En el sector público si algo no haces bien, afectas a toda un sector o comunidad, si cierras una carretera afectas a la producción, existen muchas implicaciones, considero muy importante el manejo de crisis y de equipo para ser un buen directivo.

**J: Muchas gracias Gise por toda la información.**

G: Muchos éxitos y adelante con tu investigación.

### Anexo 3: Cuestionario “Prácticas directivas para una Gestión Local Sostenible”

#### Competencias y prácticas directivas definidas

| Dimensión 1: Liderazgo estratégico |  |      |   | Codificación |
|------------------------------------|--|------|---|--------------|
| No.                                | Competencia                                | Ítem | Descripción de la práctica directiva  |              |
| 1                                  | Visión estratégica                         | 1    | Analiza estratégicamente el entorno para aprovechar oportunidades.  | P1           |
|                                    |  | 2    | Implementa innovaciones que agregan valor a los servicios públicos.   | P2           |
|                                    |  | 3    | Define estrategias, objetivos y prioridades retadoras.  | P3           |
| 2                                  | Visión de la organización                  | 4    | Entiende e influye en la cultura organizacional y de los equipos.   | P4           |
|                                    |  | 5    | Sabe qué políticas y procesos inciden en otras áreas.   | P5           |
|                                    |  | 6    | Determina acciones de mejora con diferentes áreas y equipos.  | P6           |
| 3                                  | Liderazgo para el cambio                   | 7    | Proyecta visiones claras y atractivas del futuro.   | P7           |
|                                    |  | 8    | Aprovecha las capacidades disponibles de los diferentes actores (internos/externos).                              | P8           |
|                                    |  | 9    | Genera mejoras y aprendizajes significativos y tangibles en su entorno.   | P9           |
| 4                                  | Orientación al usuario                     | 10   | Genera un clima emocional adecuado para establecer buenas relaciones.   | P10          |
|                                    |  | 11   | Conoce necesidades de sus usuarios y los factores clave de los servicios/productos.                               | P11          |
|                                    |  | 12   | Optimiza sistemas de información y procesos para brindar experiencias de calidad.                                 | P12          |
| 5                                  | Networking                                 | 13   | Identifica, motiva y compromete a actores internos y externos.  | P13          |
|                                    |  | 14   | Crea y mantiene asociaciones y redes de trabajo.  | P14          |
|                                    |  | 15   | Implementa mecanismos de diálogo y colaboración.  | P15          |
| Dimensión 2: Liderazgo de equipos  |  |      |   | Codificación |
| No.                                | Competencia                                | Ítem | Descripción de la práctica directiva  |              |
| 6                                  | Comunicación participativa                 | 16   | Emite mensajes claros con actitud y lenguaje adecuados.   | P16          |
|                                    |  | 17   | Sabe escuchar y muestra apertura para generar diálogo.  | P17          |
|                                    |  | 18   | Muestra empatía y realiza preguntas orientadas a fomentar compromiso y acción.                                    | P18          |
| 7                                  | Inteligencia colectiva (trabajo en equipo) | 19   | Invierte tiempo y crea espacios para consolidar relaciones en el equipo.  | P19          |
|                                    |  | 20   | Crea un ambiente de respeto, confianza, utilidad y colaboración.  | P20          |
|                                    |  | 21   | Proclama la colaboración y el trabajo en equipo con su ejemplo.   | P21          |
| 8                                  | Gestión de conflictos                      | 22   | Sabe disminuir la tensión emocional en situaciones conflictivas e incómodas.                                      | P22          |
|                                    |  | 23   | Reconoce sentimientos y comprende puntos de vista de los grupos de interés.                                       | P23          |
|                                    |  | 24   | Participa identificando puntos de acuerdo alineados a un objetivo común.  | P24          |
| 9                                  | Desarrollo de personas (coaching)          | 25   | Dedica tiempo y esfuerzo en el desarrollo de su equipo.   | P25          |
|                                    |  | 26   | Brinda retroalimentación clara, objetiva y oportuna.  | P26          |
|                                    |  | 27   | Construye planes de acción basado en fortalezas y oportunidades de las personas.                                  | P27          |
| 10                                 | Seguimiento y monitoreo                    | 28   | Genera indicadores clave de desempeño - KPIs.   | P28          |
|                                    |  | 29   | Muestra compromiso y se involucra en la gestión desde el inicio.  | P29          |
|                                    |  | 30   | Crea y ejecuta planes con resultados alcanzables, medibles, con fechas determinadas.                              | P30          |
| Dimensión 3: Liderazgo personal    |  |      |   | Codificación |
| No.                                | Competencia                                | Ítem | Descripción de la práctica directiva  |              |
| 11                                 | Gestión del tiempo                         | 31   | Sabe priorizar y delegar actividades.   | P31          |
|                                    |  | 32   | Asigna (registra) el tiempo adecuado a cada actividad (laboral, personal, familiar).                              | P32          |
|                                    |  | 33   | Utiliza la tecnología para organizar, ejecutar y medir el progreso de las actividades.                            | P33          |
| 12                                 | Iniciativa                                 | 34   | Muestra curiosidad y propone soluciones para mejorar las cosas.   | P34          |
|                                    |  | 35   | Participa activamente en la generación de nuevas ideas.   | P35          |
|                                    |  | 36   | Invierte tiempo para analizar y socializar alertas y riesgos institucionales.                                     | P36          |
| 13                                 | Resiliencia                                | 37   | Persiste ante las dificultades y obstáculos del entorno.  | P37          |
|                                    |  | 38   | Sabe cómo adaptarse a los cambios y a la incertidumbre.   | P38          |
|                                    |  | 39   | Implementa protocolos y procesos para gestionar los cambios y las crisis.   | P39          |
| 14                                 | Agilidad para aprender                     | 40   | Crea espacios para experimentar y aprender de los errores.  | P40          |
|                                    |  | 41   | Formula problemas y soluciones desde diferentes perspectivas.   | P41          |
|                                    |  | 42   | Genera resultados o aportes importantes al momento de conocer una situación determinada o en medio de una crisis. | P42          |
| 15                                 | Autoconocimiento                           | 43   | Conoce sus propias fortalezas y sus áreas de mejora.  | P43          |
|                                    |  | 44   | Sabe identificar y gestionar sus estados emocionales.   | P44          |
|                                    |  | 45   | Solicita feedback para mejorar su gestión y aprendizaje.  | P45          |
| 16                                 | Toma de decisiones consistentes            | 46   | Fundamenta sus decisiones en datos y/o reflexiones sustentadas.   | P46          |
|                                    |  | 47   | Plantea alternativas comparando pros y contras y las consecuencias de cada una.                                   | P47          |
|                                    |  | 48   | Define criterios relevantes para decidir entre diversas alternativas.   | P48          |
| 17                                 | Transparencia                              | 49   | Promueve una participación inclusiva de todos los actores en los asuntos que les afecten.                         | P49          |
|                                    |  | 50   | Formula políticas y procesos que posibiliten la retroalimentación al personal.                                    | P50          |
|                                    |  | 51   | Presenta informes sobre las necesidades informativas de los actores.  | P51          |
| 18                                 | Orientación a resultados                   | 52   | Se fija objetivos y metas medibles y retadoras.   | P52          |
|                                    |  | 53   | Determina plazos para el cumplimiento de objetivos y metas.   | P53          |
|                                    |  | 54   | Diseña planes, con grupos de interés, para gestionar y mitigar riesgos.   | P54          |

A continuación, el cuestionario en formato Google Forms.

# Cuestionario de Prácticas Directivas para una Gestión Local Sostenible

Estimado/a servidor/a:

De acuerdo al Memorando Nro. GADCL-DTH-2021-0694-M de 16 de noviembre de 2021, nos es grato invitarlo a participar en el estudio "Efectividad de las prácticas directivas en el desempeño institucional de una entidad pública", respondiendo un breve cuestionario.

La información que se consigne en el mismo, le tomará alrededor de 15 minutos, es CONFIDENCIAL, ANÓNIMA y con fines académicos. Al final, solo se presentarán los resultados agregados de todas las respuestas contestadas.

El objetivo del cuestionario es definir y priorizar, de manera cuantitativa, las tendencias sobre competencias y prácticas directivas que se relacionan con un alto desempeño institucional en la gestión del GAD Municipal de Latacunga.

Agradecemos su importante colaboración, la cual permitirá fortalecer y modernizar la administración pública en el Ecuador y su institución.

Atentamente,

Javier Lozano Torres  
Maestrando en Gestión del Talento Humano  
Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador

---

**\*Obligatorio**

## 1. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

### 1. Tipo de proceso al que pertenece \*

*Marca solo un óvalo.*

- Agregador de valor
- Habilitante (Apoyo o Asesoría)

## 2. Sexo \*

*Marca solo un óvalo.*

Masculino

Femenino

## 3. Rol de su puesto \*

*Marca solo un óvalo.*

Directivo

Coordinación de Procesos

Supervisión de Procesos

Ejecución de Procesos

## 4. Clase de relación laboral \*

*Marca solo un óvalo.*

Nombramiento puesto Directivo

Nombramiento permanente

Nombramiento provisional

Contrato de servicios ocasionales/profesionales

## 5. Nivel de instrucción \*

*Marca solo un óvalo.*

Tercer nivel

Cuarto nivel

## 6. Formación \*

*Marca solo un óvalo.*

- Administración
- Arquitectura
- Ingeniería
- Derecho
- Comunicación
- Economía
- Otras profesiones

## 7. Tiempo de permanencia en el puesto \*

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 3 años
- Entre 4 a 10 años
- Entre 11 - 17 años
- Entre 18 - 24 años
- Entre 24 - 31 años
- Más de 32 años

## 8. Edad \*

*Marca solo un óvalo.*

- 18 - 24
- 25 - 34
- 35 - 45
- 45 - 54
- Más de 54

## 2. DIMENSIONES DE LIDERAZGO Y PRÁCTICAS DIRECTIVAS

### DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO ESTRATÉGICO

9. Reflexione y valore cada práctica directiva y marque, según su criterio, el nivel de contribución con el desempeño institucional: Poca contribución (1); Moderada contribución (2); Mucha contribución (3); Alta contribución (4); Extraordinaria contribución (5). \*

Marca solo un óvalo por fila.

|  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Analiza estratégicamente el entorno para aprovechar oportunidades.  | <input type="radio"/> |
| 2. Implementa innovaciones que agregan valor a los servicios públicos. | <input type="radio"/> |
| 3. Define estrategias, objetivos y prioridades retadoras.              | <input type="radio"/> |
| 4. Entiende e influye en la cultura organizacional y de los equipos.   | <input type="radio"/> |
| 5. Sabe qué políticas y procesos inciden en otras áreas.               | <input type="radio"/> |
| 6. Determina acciones de mejora con diferentes áreas y equipos.        | <input type="radio"/> |
| 7. Proyecta visiones claras y atractivas del futuro.                   | <input type="radio"/> |
| 8. Aprovecha las capacidades   | <input type="radio"/> |

disponibles de los  
diferentes actores  
(internos/externos).

---

9. Genera mejoras y  
aprendizajes  
significativos y  
tangibles en su  
entorno.

10. Genera un clima  
emocional  
adecuado para  
establecer buenas  
relaciones.

11. Conoce  
necesidades de sus  
usuarios y los  
factores clave de  
los  
servicios/productos.

12. Optimiza  
sistemas de  
información y  
procesos para  
brindar experiencias  
de calidad.

13. Identifica,  
motiva y  
compromete a  
actores internos y  
externos.

14. Crea y mantiene  
asociaciones y  
redes de trabajo.

15. Implementa  
mecanismos de  
diálogo y  
colaboración.

## 2. DIMENSIONES DE LIDERAZGO Y PRÁCTICAS DIRECTIVAS

## DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO DE EQUIPOS

10. Reflexione y valore cada práctica directiva y marque, según su criterio, el nivel de contribución con el desempeño institucional: Poca contribución (1); Moderada contribución (2); Mucha contribución (3); Alta contribución (4); Extraordinaria contribución (5). \*

Marca solo un óvalo por fila.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Emite mensajes claros con actitud y lenguaje adecuados.                        | <input type="radio"/> |
| 2. Sabe escuchar y muestra apertura para generar diálogo.                         | <input type="radio"/> |
| 3. Muestra empatía y realiza preguntas orientadas a fomentar compromiso y acción. | <input type="radio"/> |
| 4. Invierte tiempo y crea espacios para consolidar relaciones en el equipo.       | <input type="radio"/> |
| 5. Crea un ambiente de respeto, confianza, utilidad y colaboración.               | <input type="radio"/> |
| 6. Proclama la colaboración y el trabajo en equipo con su ejemplo.                | <input type="radio"/> |
| 7. Sabe disminuir   | <input type="radio"/> |

7. Sabe disminuir la tensión emocional en situaciones conflictivas e incómodas.

---

8. Reconoce sentimientos y comprende puntos de vista de los grupos de interés.

---

9. Participa identificando puntos de acuerdo alineados a un objetivo común.

---

10. Dedicar tiempo y esfuerzo en el desarrollo de su equipo.

---

11. Brinda retroalimentación clara, objetiva y oportuna.

---

12. Construye planes de acción basado en fortalezas y oportunidades de las personas.

---

13. Genera indicadores clave de desempeño - KPIs.

---

14. Muestra compromiso y se involucra en la

---

gestión desde el  
inicio.

---

15. Crea y  
ejecuta planes  
con resultados  
alcanzables,  
medibles, con  
fechas  
determinadas.

---

## 2. DIMENSIONES DE LIDERAZGO Y PRÁCTICAS DIRECTIVAS

### DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO PERSONAL

11. Reflexione y valore cada práctica directiva y marque, según su criterio, el nivel de contribución con el desempeño institucional: Poca contribución (1); Moderada contribución (2); Mucha contribución (3); Alta contribución (4); Extraordinaria contribución (5). \*

Marca solo un óvalo por fila.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Sabe priorizar y delegar actividades.  | <input type="radio"/> |
| 2. Asigna (registra) el tiempo adecuado a cada actividad (laboral, personal, familiar).   | <input type="radio"/> |
| 3. Utiliza la tecnología para organizar, ejecutar y medir el progreso de las actividades. | <input type="radio"/> |
| 4. Muestra curiosidad y propone soluciones para mejorar las cosas.                        | <input type="radio"/> |
| 5. Participa activamente en la generación de nuevas ideas.                                | <input type="radio"/> |
| 6. Invierte tiempo para analizar y socializar alertas y riesgos institucionales.          | <input type="radio"/> |
| 7. Persiste ante  | <input type="radio"/> |

7. Persiste ante las dificultades y obstáculos del entorno.

---

8. Sabe cómo adaptarse a los cambios y a la incertidumbre.

---

9. Implementa protocolos y procesos para gestionar los cambios y las crisis.

---

10. Crea espacios para experimentar y aprender de los errores.

---

11. Formula problemas y soluciones desde diferentes perspectivas.

---

12. Genera resultados o aportes importantes al momento de conocer una situación determinada o en medio de una crisis.

---

13. Conoce sus propias fortalezas y sus áreas de mejora.

---

14. Sabe identificar y

---

gestionar sus  
estados  
emocionales.

---

15. Solicita  
feedback para  
mejorar su  
gestión y  
aprendizaje.

16. Fundamenta  
sus decisiones  
en datos y/o  
reflexiones  
sustentadas.

---

17. Plantea  
alternativas  
comparando pros  
y contras y las  
consecuencias  
de cada una.

---

18. Define  
criterios  
relevantes para  
decidir entre  
diversas  
alternativas.

---

19. Promueve  
una participación  
inclusiva de  
todos los actores  
en los asuntos  
que les afecten.

---

20. Formula  
políticas y  
procesos que  
posibiliten la  
retroalimentación  
al personal.

---

21. Presenta  
informes sobre  
las necesidades

---

informativas de los actores. \_\_\_\_\_

22. Se fija objetivos y metas medibles y retadoras.

23. Determina plazos para el cumplimiento de objetivos y metas.

24. Diseña planes, con grupos de interés, para gestionar y mitigar riesgos.

**3. PARA FINALIZAR...**

A manera de recordatorio:

La EFICACIA, se refiere especialmente al nivel de cumplimiento de objetivos y metas.

La EFICIENCIA, se refiere especialmente al logro metas con la mínima cantidad de recursos posibles.

La CALIDAD DE LOS SERVICIOS, es capacidad para responder de forma ágil y directa las necesidades de usuarios.

12. Con las dimensiones de liderazgo: 1) Estratégico 2) De Equipos y 3) Personal; y las prácticas directivas que eligió anteriormente: 1. ¿En qué medida considera se puede lograr EFICIENCIA en la gestión pública del Municipio? Siendo 1 poco eficiencia y 4 alta eficiencia \*

Marca solo un óvalo.

1      2      3      4

---

---

13. Con las dimensiones de liderazgo: 1) Estratégico 2) De Equipos y 3) Personal; y las prácticas directivas que eligió anteriormente: 2. ¿En qué medida considera se pueda lograr EFICACIA en la gestión pública del Municipio? Siendo 1 poca eficacia y 4 alta eficacia \*

*Marca solo un óvalo.*

| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. Con las dimensiones de liderazgo: 1) Estratégico 2) De Equipos y 3) Personal; y las prácticas directivas que eligió anteriormente: 3. ¿En qué medida considera se puede lograr CALIDAD DE LOS SERVICIOS en la gestión pública del Municipio? Siendo 1 poca calidad de servicios y 4 alta calidad de servicios \*

*Marca solo un óvalo.*

| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15. ¿Le gustaría ser contactado para profundizar su aporte en esta investigación?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

16. ¿Para ser contactado podría facilitarnos su correo electrónico?

---

17. ¡Muchas gracias por completar la encuesta! Si desea puede dejar algún comentario o sugerencia para ser considerada en la investigación.

---

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

