



**Ciencia Latina**  
Internacional

---

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2024,  
Volumen 8, Número 1.

**DOI de la Revista:** [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1)

**¿CÓMO OPTIMIZAR LA ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA?: EL DESAFÍO Y LA  
TRANSFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO CON  
EVALUACIONES RESPONSABLES**

**HOW TO OPTIMIZE PUBLIC ADMINISTRATION?:  
THE CHALLENGE AND TRANSFORMATION OF  
PERFORMANCE THROUGH RESPONSIBLE EVALUATIONS**

**Henry Mario Rodríguez Zambrano**  
Organización de Estados Iberoamericanos , Colombia

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.10128](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10128)

## ¿Cómo Optimizar la Administración Pública?: El Desafío y la Transformación del Desempeño con Evaluaciones Responsables

Henry Mario Rodríguez Zambrano<sup>1</sup>

[henrymario61@gmail.com](mailto:henrymario61@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0002-9819-8141>

Organización de Estados Iberoamericanos - OEI  
Bogotá, Colombia

### RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo determinar el impacto de la evaluación del desempeño en la administración pública. Para ello se lleva a cabo un abordaje descriptivo a partir de la literatura consultada. De esta manera, se determinaron aspectos como las metodologías de evaluación del desempeño, la importancia de este proceso, los desafíos y críticas y la incidencia en la seguridad pública. También se presentan algunos estudios de caso de diferentes países en los que se muestra cómo ha sido la experiencia de la evaluación del desempeño dentro de determinadas instituciones y las lecciones aprendidas en este proceso. Se concluye que la evaluación del desempeño en el sector público es una herramienta estratégica que ayuda a optimizar el rendimiento de los funcionarios y, por lo tanto, permite construir equipos capacitados para afrontar los desafíos que se presentan en el ejercicio del servicio público. Finalmente, se plantea una serie de recomendaciones para fortalecer y mejorar el sistema de evaluación del desempeño que pueden llevar a su evolución y efectividad en el sector público.

**Palabras clave:** evaluación del desempeño, desempeño organizacional, seguridad ciudadana

---

<sup>1</sup> Autor principal.

Correspondencia: [henrymario61@gmail.com](mailto:henrymario61@gmail.com)

# How to Optimize Public Administration?: The Challenge and Transformation of Performance through Responsible Evaluations

## ABSTRACT

This study aims to determine the impact of performance evaluation in public administration. To this end, we carried out a descriptive approach based on the consulted literature. In this way, aspects such as performance evaluation methodologies, the importance of this process, challenges and criticisms, and the impact on public safety were determined. We also present some case studies from different countries, which show the experience of performance evaluation within certain institutions and the lessons learned in this process. We conclude that performance evaluation in the public sector is a strategic tool that allows optimizing the performance of officials and, therefore, enables the building of trained teams to face the challenges presented in the exercise of public service. Finally, we propose a series of recommendations to strengthen and improve the performance evaluation system that can lead to its evolution and effectiveness in the public sector.

**Keywords:** performance evaluation, organizational performance, public safety

*Artículo recibido 15 enero 2024*

*Aceptado para publicación: 20 febrero 2024*



## **INTRODUCCIÓN**

El desempeño de los funcionarios está directamente relacionado con la eficiencia y eficacia de la administración pública, y la evaluación del desempeño es una herramienta esencial para medir, analizar y potenciar tanto las habilidades personales como las capacidades institucionales. Este estudio se basa en las teorías de gestión del desempeño y el desarrollo organizacional y se apoya en los aportes teóricos de autores como Chiavenato (2009) y Mejía (2012), para examinar factores como la satisfacción laboral, el rendimiento de los funcionarios y la eficacia organizacional. Además, revisa una variedad de metodologías, desde indicadores cuantificables hasta enfoques holísticos, con el objetivo de no solo asignar calificaciones, sino también promover un entorno de mejora constante para el beneficio de los empleados y la entidad gubernamental en su conjunto.

La capacidad de esta investigación para abordar los desafíos y críticas inherentes a la evaluación del desempeño, como la subjetividad, la resistencia al cambio y la claridad de los criterios de evaluación, así como destacar experiencias exitosas y sugerir mejoras prácticas, es lo que la hace relevante. Este trabajo presenta estudios previos y casos prácticos para combinar información existente con ideas nuevas sobre cómo optimizar los sistemas de evaluación del desempeño. Enfatiza en la importancia de la transparencia, la objetividad y el desarrollo profesional continuo.

Este artículo se propone como una contribución significativa al cuerpo de conocimiento existente, enfocándose en cómo la evaluación del desempeño bien implementada puede servir como herramienta estratégica para construir equipos capacitados y eficientes. Al avanzar hacia entornos gubernamentales más ágiles y centrados en el ciudadano, se destaca la importancia de que los sistemas de evaluación se adapten a las necesidades cambiantes para garantizar su relevancia y efectividad en el fomento de una administración pública más eficaz y transparente.

### **Definición de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño, en el ámbito de la administración pública, es un proceso sistemático y estructurado que busca medir y analizar el rendimiento de los funcionarios en el cumplimiento de sus responsabilidades y objetivos laborales. Este proceso va más allá de la simple calificación cuantitativa y se enfoca en evaluar las competencias, las habilidades y los comportamientos de los empleados públicos en el contexto de sus roles específicos (Chiavenato, 2009).

En esencia, la evaluación del desempeño tiene como objetivos principales proporcionar retroalimentación a los funcionarios sobre su rendimiento, identificar áreas de mejora, reconocer logros destacados y contribuir al desarrollo profesional continuo (Vergara, 2002). Al implementar este enfoque, las organizaciones gubernamentales pueden no solo medir la eficiencia individual, sino también establecer estrategias para fortalecer la capacidad colectiva de sus equipos de trabajo.

Este proceso puede adoptar diversas metodologías, desde la evaluación basada en indicadores cuantificables hasta enfoques más holísticos que consideran las habilidades interpersonales, la toma de decisiones y la adaptabilidad a entornos cambiantes. La evaluación del desempeño, por lo tanto, no solo se trata de asignar calificaciones, sino de fomentar un ambiente de mejora continua que beneficie tanto a los empleados como a la entidad gubernamental en su conjunto.

## **METODOLOGÍA**

La elaboración de este estudio consideró una revisión bibliográfica exhaustiva enfocada en las diversas metodologías de evaluación del desempeño aplicables tanto en contextos corporativos como en la administración pública. Este análisis incluyó una evaluación crítica de las metodologías, destacando, además, su aplicación específica en el ámbito de la seguridad ciudadana y los desafíos y críticas inherentes a cada enfoque. Se examinaron varios casos de estudio para proporcionar una comprensión más concreta de los conceptos y facilitar su identificación por parte del lector.

En procura de asegurar una investigación rigurosa, de índole descriptiva cualitativa, se consultaron diferentes bases de datos académicas y profesionales. Entre estas se incluyeron Web of Science, Scopus y Google Scholar, y se seleccionaron publicaciones relevantes para el tema de interés. Los criterios de selección se orientaron hacia artículos de investigación, revisiones de literatura y estudios de caso publicados en el rango de tiempo que abarcó desde el año 2000 hasta el presente, el cual fue establecido para garantizar la relevancia de la información. Este enfoque permitió discutir las metodologías empleadas en la evaluación del desempeño, su significado, los retos enfrentados y cómo estas evaluaciones llegan a incidir en el servicio de policía en función de la seguridad ciudadana. Además, se analizaron ejemplos de la implementación de estas evaluaciones en el sector público a nivel internacional, así se proporcionó un marco comparativo y contextual.

Este proceso metodológico fundamentó las conclusiones y recomendaciones del estudio, dirigidas a optimizar las prácticas de evaluación del desempeño y su impacto en el rendimiento de las entidades y los funcionarios involucrados. Los hallazgos se basan en un sólido análisis de la literatura y los casos de estudio, lo que refuerza la validez y aplicabilidad de las recomendaciones propuestas para mejorar y evolucionar los sistemas de evaluación del desempeño en el sector público.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este apartado se presentan los resultados y la discusión agrupados en subapartados en los que se abordan las metodologías de evaluación del desempeño, la importancia de la evaluación del desempeño, la incidencia en la seguridad ciudadana, los desafíos y críticas en la evaluación del desempeño, y por medio del uso de casos se muestra cómo esto se puede alcanzar e implementar para desarrollar entornos gubernamentales más ágiles.

### **Metodologías de evaluación del desempeño**

Chiavenato (2009) indica que la evaluación del desempeño en el ámbito de la administración se lleva a cabo con diversas metodologías, cada una diseñada para abordar aspectos específicos del rendimiento de los funcionarios. Estas metodologías no solo buscan cuantificar el desempeño, sino también comprender y mejorar las competencias y habilidades de los empleados públicos. A continuación, se presentan algunas de las metodologías más comunes.

**Evaluación basada en objetivos:** Con relación a esta metodología, Mejía (2012) establece metas y objetivos específicos para cada funcionario, la evaluación se realiza en función de la consecución de estos objetivos. Es efectiva para roles con resultados medibles y metas claras.

**Evaluación por competencias:** Según Chiavenato (2009), “la cuestión básica radica en elegir entre tratar a las personas como recursos o como grupos de interés de la organización. A los empleados se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos” (p. 48). Además, se centra en evaluar las habilidades y competencias clave requeridas para desempeñar un trabajo específico, los funcionarios son evaluados en áreas como la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y otras competencias relevantes para sus responsabilidades.

**Evaluación del desempeño 360 grados:** Este enfoque recopila retroalimentación de diversas fuentes, incluyendo superiores, colegas, subordinados y, en algunos casos, clientes o ciudadanos. Proporciona

una visión integral del desempeño y permite identificar áreas de mejora desde diversas perspectivas.

**Autoevaluación:** Los funcionarios participan activamente en la evaluación de su propio desempeño. Este método fomenta la autorreflexión y la responsabilidad personal, aunque se combina a menudo con la evaluación realizada por supervisores u otras partes interesadas.

**Evaluación continua y retroalimentación regular:** Se trata de un enfoque más dinámico que implica la retroalimentación constante a lo largo del año, en lugar de una evaluación anual. Esto permite ajustes inmediatos y promueve la mejora continua.

**Métodos tecnológicos y de datos:** Mejía (2012) menciona que, con el avance de la tecnología, se han desarrollado sistemas automatizados y herramientas de análisis de datos para evaluar el desempeño. Estas soluciones pueden incluir análisis de *big data*, inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes.

**Las encuestas de opinión** para la evaluación pública de la gestión analizadas y propuestas por Mendoza *et al.* (2012) buscan analizar este tema desde una óptica más allá del tema financiero. Su intención es que, por medio de encuestas a público especializado, se indague sobre la percepción que se tiene sobre una entidad y proyectos de interés público y nacional. Con esto se crea una visión más integral, más allá de la simple ejecución de recursos, sobre la función pública y cómo lo realizado impacta en la ciudadanía.

**Otra metodología conformada** desde el orden estatal son las veedurías ciudadanas (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2016). Acá la evaluación se realiza desde un enfoque basado en derechos humanos. Esto quiere decir que se evalúan proyectos, contratos y el desempeño de las entidades desde cómo su actuar afecta positiva o negativamente los derechos de la ciudadanía. La gran diferencia de esta metodología es que se realiza desde veedores ciudadanos que se apoyan en estudios y la opinión de expertos en cada tema para evaluar.

**La evaluación de la gestión pública** dejó de ser un tema interno de los Estados. Con la creciente importancia de los organismos internacionales y la interconectividad, se han creado modelos de evaluación de países o entidades similares en varios Estados por medio de los *rankings*. En una realidad política en la que los países están más sujetos a tener que cumplir con ciertos estándares de entidades como la ONU o financieras como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de



Desarrollo BID, estos modos de evaluación llegan a tener más peso sobre la gestión pública que los métodos desarrollados en el país (Valdez y Vergara, 2017).

La diversidad de métodos teóricamente facilita su elección dependiendo de los objetivos específicos de la organización y de la naturaleza de los roles desempeñados por los funcionarios públicos. La combinación de enfoques puede ser también una estrategia eficaz para obtener una evaluación completa y equitativa del desempeño. La preparación para su aplicación minimiza la materialización de riesgos basados, por ejemplo, en los sesgos y el uso de métodos de medición generalmente de índole cuantitativa.

### **Importancia de la evaluación del desempeño**

Sierra y López (2013) comentan que la evaluación del desempeño en el ámbito de la administración pública adquiere una importancia estratégica al ser un impulsor fundamental de eficiencia y la calidad en la prestación de servicios. Su relevancia se manifiesta en varios aspectos clave.

**Mejora continua del rendimiento:** La evaluación del desempeño proporciona un marco estructurado para identificar y abordar áreas de mejora en el rendimiento de los funcionarios públicos. Al recibir retroalimentación específica, los empleados pueden adaptarse y fortalecer sus habilidades, así contribuyen a una mejora continua tanto a nivel individual como organizacional.

**Desarrollo profesional y planificación de carrera:** La evaluación del desempeño sirve como una herramienta valiosa para el desarrollo profesional de los funcionarios públicos (Serdán, 2002). Facilita la identificación de fortalezas y debilidades, lo que permite la planificación de capacitaciones y oportunidades de crecimiento que se alineen con los objetivos de la organización y las metas individuales.

**Motivación y compromiso:** La retroalimentación positiva y el reconocimiento de los logros destacados durante la evaluación del desempeño contribuyen significativamente a la motivación y al compromiso de los empleados. Sentirse valorados y reconocidos por su contribución refuerza la conexión emocional con la misión de la administración pública (Vicarte, 2015).

**Establecimiento de expectativas claras:** La evaluación del desempeño establece expectativas claras y alinea los objetivos individuales con los objetivos organizacionales. Esto ayuda a garantizar que los esfuerzos de los funcionarios estén alineados con la misión y visión de la entidad gubernamental.



**Toma de decisiones informadas:** Mejía (2012) menciona que los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan datos valiosos para la toma de decisiones informadas sobre asignación de recursos, promociones, asignación de responsabilidades y otros aspectos críticos de la gestión de recursos humanos.

**Fortalecimiento de la cultura organizacional:** Al fomentar una cultura de rendición de cuentas y mejora continua, la evaluación del desempeño contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional. Esto puede impactar positivamente en la eficacia global de la administración pública y en la percepción externa.

Adicional a lo anterior, esto permite superar una de las dificultades más comunes y es que la evaluación del desempeño, sobre todo cuando es realizada por los superiores, sea vista como una imposición que quita tiempo de las tareas importantes del cargo. Esto sucede porque no se entiende la relación entre la evaluación y los objetivos estratégicos de las organizaciones (Morad, 2016). La sensación de que las evaluaciones pueden crear conflicto también evita que se realicen de forma adecuada, por esto son importantes los espacios de retroalimentación positiva. La creación de expectativas claras, como ya se explicó, también ayuda a evitar estos escenarios.

La importancia de la evaluación del desempeño radica en su capacidad para alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales, así se garantiza un servicio público más eficiente, transparente y centrado en el ciudadano. Este proceso no solo evalúa el pasado, sino que también sienta las bases para un futuro más sólido y orientado a resultados.

### **Desafíos y críticas en la evaluación del desempeño**

A pesar de sus beneficios, la evaluación del desempeño en el ámbito de la administración pública enfrenta diversos desafíos y críticas que merecen una consideración cuidadosa. Entre los principales obstáculos se encuentran:

**Subjetividad y sesgo:** Uno de los desafíos más persistentes es la presencia de subjetividad y sesgo en el proceso de evaluación. La interpretación personal de los supervisores puede influir en las calificaciones, lo que lleva a evaluaciones no siempre objetivas.

**Resistencia al cambio:** Conforme a la implementación de nuevos sistemas de evaluación del desempeño, a menudo se encuentra con resistencia por parte de los empleados y supervisores

acostumbrados a métodos antiguos (Vicarte, 2015). Superar esta resistencia y garantizar una transición paulatina puede ser un desafío significativo.

**Falta de claridad en los criterios de evaluación:** En algunos casos, la falta de criterios de evaluación claros y transparentes puede dar lugar a confusión y malentendidos. Esto puede afectar la validez y la fiabilidad de los resultados.

**Frecuencia y oportunidad de retroalimentación:** La retroalimentación infrecuente o entregada en momentos inoportunos puede limitar la efectividad de la evaluación del desempeño. La falta de comunicación regular puede obstaculizar el desarrollo profesional y la mejora continua.

**Falta de recursos y capacitación:** La implementación exitosa de un sistema de evaluación del desempeño requiere recursos financieros y humanos adecuados (Vicarte, 2015). La falta de inversión en capacitación y tecnología puede afectar la calidad del proceso.

**Enfoque excesivo en resultados cuantificables:** El Departamento Nacional de Planeación establece el Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados públicos de carrera administrativa, en periodo de prueba de libre nombramiento y remoción diferentes a los de gerencia pública del Departamento Nacional de Planeación (Resolución 0224, 2018). Algunos sistemas de evaluación pueden poner demasiado énfasis en resultados cuantificables, lo que podría no reflejar la complejidad y diversidad de las funciones desempeñadas por los funcionarios públicos.

**Impacto en la moral y la motivación:** De acuerdo con el Gobierno de Colombia (2021), estos aspectos destacan retos metodológicos de la medición. La aproximación más frecuente propone que el desempeño de un empleado sea el grado de éxito que obtiene como resultado de una actividad planificada. Las evaluaciones mal gestionadas o percibidas como injustas pueden tener un impacto negativo en la moral y la motivación de los empleados. La percepción de falta de equidad puede minar la confianza en el proceso.

**Falta de enfoque en el desarrollo:** En algunos casos, las evaluaciones del desempeño se centran demasiado en la medición del rendimiento pasado y no brindan suficiente orientación para el desarrollo futuro de los empleados. Lo anterior fomenta el básico y estricto cumplimiento de las metas e indicadores asignados, por lo que se omite la proyección de la gestión a largo plazo en procura del consolidar el denominado valor público.

La identificación y el abordaje de estos desafíos son fundamentales para optimizar la efectividad de los sistemas de evaluación del desempeño en la administración pública y superar las limitaciones inherentes a este proceso (Gómez, 2012). Estos desafíos siguen estando ligados a lo que Wisner (2001) describe como las principales barreras para la evaluación del desempeño dentro del Estado. Las clasifica en tres grupos: (1) de carácter institucional y presupuestal, (2) de contexto económico y político y (3) por la rápida ampliación del gasto público. De estas barreras generales nacen los desafíos descritos y son más influyentes en entidades o Estados que apenas inicien los procesos de evaluación de la gestión pública o desempeño.

### **Incidencia en la seguridad ciudadana**

Además de lo señalado, es crucial destacar que la aplicación de la evaluación del desempeño a los funcionarios encargados de la seguridad ciudadana debe llevarse a cabo con responsabilidad y cuidado. Dada la naturaleza crítica de sus funciones y el impacto directo en la comunidad, el proceso de evaluación adquiere una dimensión aún más delicada.

Los desafíos y críticas discutidos cobran una relevancia especial en este contexto. La subjetividad en la evaluación y la falta de claridad en los criterios pueden tener consecuencias significativas en la efectividad de los cuerpos de seguridad. Un ejemplo de esto son las acciones de la Policía, que actúa en función de gestionar los resultados esperados, lo que la aleja de las actividades de carácter preventivo.

Es esencial abordar estos desafíos con una consideración particular, reconociendo la sensibilidad inherente a las evaluaciones en un ámbito en el que la seguridad y el bienestar de la sociedad están en juego, así como el respeto de sus derechos fundamentales.

La transparencia en los procesos de evaluación, la participación activa de los funcionarios en la definición de objetivos y la implementación de sistemas que fomenten el desarrollo profesional son elementos cruciales. Asimismo, se deben establecer mecanismos efectivos para abordar cualquier sesgo potencial y garantizar que las evaluaciones reflejen, de manera precisa y equitativa, el desempeño de los funcionarios vinculados a la seguridad ciudadana.

Los planes integrales de seguridad y convivencia ciudadana (PISCC) son un buen punto de partida para generar espacios y procesos que permitan una correcta evaluación del desempeño porque, al

buscar un acercamiento integral al tema de la seguridad ciudadana, involucran diversas entidades y planes cuatrianuales en este tema. Los investigadores Irigorri *et al.* (2023) destacan que el uso de tecnologías y análisis de datos permite impactar positivamente a las comunidades al entender mejor los problemas de seguridad y convivencia. Además, los PISCC facilitan la aplicación de varias de las metodologías ya descritas, impulsando la labor de las autoridades y su posterior evaluación.

En última instancia, el objetivo es mejorar el desempeño de los funcionarios encargados de la seguridad ciudadana para fortalecer la confianza pública y garantizar un entorno seguro. Esto requiere un enfoque cuidadoso en la implementación de la evaluación del desempeño, reconociendo la singularidad de este sector y su impacto directo en la sociedad que sirve (Vicarte, 2015).

### **Estudios de caso o ejemplos de la evaluación del desempeño**

Según Chiang *et al.* (2010) la comprensión de la evaluación del desempeño se enriquece considerablemente mediante el análisis de estudios de caso y ejemplos prácticos que ilustren su impacto en la administración pública. A continuación, se presentan algunos ejemplos destacados que resaltan tanto experiencias exitosas como desafíos superados:

**Evaluación del desempeño en el Gobierno de Nueva Zelanda:** Este país implementó un sistema de evaluación del desempeño que se destaca por su enfoque en el desarrollo profesional. Con la identificación de competencias clave y la colaboración en la creación de planes de desarrollo individual, el Gobierno neozelandés ha logrado fortalecer la capacidad de sus funcionarios y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios.

**Programa de evaluación por competencias en Singapur:** Singapur adoptó un programa de evaluación por competencias que se centra en habilidades clave como la adaptabilidad, la innovación y la colaboración. Este enfoque le ha permitido al Gobierno singapurense adaptarse de manera efectiva a los cambios en el entorno global y mantener altos estándares de servicio público.

**Desafíos en la evaluación del desempeño en Estados Unidos:** En el ámbito federal de los Estados Unidos, la evaluación del desempeño ha enfrentado desafíos relacionados con la complejidad de las estructuras organizativas y la resistencia al cambio. Estos desafíos han llevado a un continuo proceso de revisión y ajuste de los sistemas de evaluación para abordar las necesidades específicas del sector público.

**Implementación de la evaluación 360 grados en Canadá:** El Gobierno canadiense ha experimentado con esta evaluación para obtener una visión más completa del desempeño de los funcionarios. Aunque ha habido éxito en la recopilación de perspectivas diversas, también se han identificado desafíos en la gestión de grandes cantidades de datos y la garantía de la confidencialidad.

**Desarrollo de un sistema de retroalimentación continua en Australia:** Serdán (2002) comenta que en este país se ha adoptado un enfoque de retroalimentación continua en su sistema de evaluación del desempeño, lo que permite ajustes inmediatos y facilita la mejora constante. Sin embargo, la implementación exitosa ha requerido una inversión significativa en capacitación y tecnología.

Estos ejemplos subrayan la diversidad de enfoques en la evaluación del desempeño a nivel mundial, destacando tanto los éxitos como los desafíos enfrentados por diversas administraciones públicas. El análisis de casos específicos proporciona valiosas lecciones aprendidas y puede inspirar prácticas más efectivas en el ámbito de la gestión del rendimiento en el sector público.

## CONCLUSIONES

A lo largo de este estudio, se ha examinado de forma detallada la evaluación del desempeño en la administración pública, desde sus fundamentos teóricos y metodológicos hasta su papel decisivo en el fortalecimiento profesional y la eficacia organizacional. Los hallazgos subrayan que la evaluación del desempeño no solo es esencial para optimizar el trabajo de los funcionarios públicos, sino también para mejorar los servicios gubernamentales, lo que refleja su posición como una herramienta estratégica e indispensable en la administración pública.

No obstante, la implementación efectiva de la evaluación del desempeño enfrenta desafíos trascendentales, que incluyen la subjetividad, la resistencia al cambio, y la ambigüedad en los criterios de evaluación. Estos obstáculos, sin embargo, no le restan valor a la utilidad de la evaluación del desempeño; por el contrario, destacan la necesidad de abordajes cuidadosos y meticulosos. Las experiencias exitosas documentadas en diversos estudios de caso internacionales demuestran que, cuando se implementan adecuadamente, estas evaluaciones pueden convertirse en herramientas valiosas para el desarrollo organizacional y el mejoramiento del servicio público.

Para superar estos desafíos y capitalizar plenamente los beneficios de la evaluación del desempeño, se propone un conjunto de recomendaciones dirigidas a mejorar la claridad, la objetividad y el enfoque

en el desarrollo continuo dentro de los sistemas de evaluación. Es primordial que estos sistemas sean transparentes, incorporen tecnología avanzada, ofrezcan retroalimentación permanente y se adapten a las necesidades individuales de desarrollo para potenciar su impacto.

El futuro de la evaluación del desempeño en la administración pública reside en su capacidad para evolucionar y responder a las dinámicas cambiantes del entorno laboral y las necesidades de los empleados. A medida que nos movemos hacia estructuras gubernamentales más dinámicas y centradas en el ciudadano, la evaluación del desempeño emerge como una estrategia clave para desarrollar equipos altamente competentes, capaces de enfrentar los desafíos del servicio público con eficacia.

Se reconoce, sin embargo, que este estudio no está exento de limitaciones. La naturaleza de la revisión bibliográfica y el enfoque en estudios de caso específicos pueden haber influenciado las perspectivas expuestas. Por lo tanto, se alienta a investigaciones futuras que exploren enfoques innovadores en la evaluación del desempeño, considerando contextos variados y el abordaje de las brechas identificadas. Este camino hacia la mejora y la innovación en la evaluación del desempeño no solo enriquecerá el corpus académico, sino que también ofrecerá guías prácticas para la implementación efectiva de estos sistemas en el sector público.

Por último, se hace una serie de recomendaciones y mejoras que se pueden implementar en la evaluación de desempeño. Estas se centran en la claridad de los parámetros de evaluación, la capacitación de los evaluadores, el uso correcto de tecnologías de la información y los datos actualizados, la retroalimentación y el tener un enfoque personalizado y evaluación continua junto con el impacto de los resultados.

### **Recomendaciones y mejoras en la evaluación del desempeño**

Vicarte (2015) afirma que la mejora continua de los sistemas de evaluación del desempeño en la administración pública es esencial para garantizar la eficacia de la equidad en la gestión de recursos humanos. A continuación, se presentan algunas recomendaciones importantes y posibles mejoras que podrían fortalecer estos procesos:

Claridad en los criterios de evaluación: Establecer criterios de evaluación claros y transparentes es fundamental. Definir el enfoque diferencial, las competencias específicas y los criterios medibles ayuda a reducir la subjetividad, proporciona una base sólida para la toma de decisiones.

Capacitación continua para evaluadores: Proporcionar capacitación continua a los evaluadores es esencial para asegurar que comprendan plenamente el proceso de evaluación y que estén equipados para abordar los desafíos asociados, como la resistencia al cambio y la subjetividad.

Incorporación de tecnología y datos: La adopción de herramientas tecnológicas, como plataformas de gestión del rendimiento y análisis de datos, pueden contribuir en mejorar la eficiencia en la evaluación del desempeño. La implementación de sistemas automatizados también puede facilitar la recopilación y el análisis de datos a gran escala (Chiavenato, 2009).

Retroalimentación frecuente y oportuna: Promover la retroalimentación frecuente y oportuna es esencial para el desarrollo profesional continuo. La implementación de sistemas que permitan una comunicación regular entre supervisores y empleados contribuye a la mejora constante.

Enfoque en el desarrollo personalizado: Mejía (2012) considera que adoptar un enfoque más personalizado en la evaluación del desempeño, que incluya la identificación de necesidades específicas del desarrollo humano y la creación de planes individuales, puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.

Involucramiento de los empleados en el proceso: Fomentar la participación activa de los empleados en el proceso de evaluación, permitiéndoles autoevaluarse y establecer metas, puede aumentar la transparencia y la responsabilidad.

Implementación del salario emocional: Diseñar sistemas de reconocimiento, beneficios y recompensas que estén alineados con los resultados de la evaluación del desempeño puede motivar a los empleados y fortalecer la conexión entre el rendimiento individual y los objetivos organizacionales, dos aspectos distintos pero relacionados de manera directa.

Evaluación del impacto y ajustes continuos: Vicarte (2015) indica que realizar evaluaciones periódicas del impacto de los sistemas de evaluación del desempeño permite identificar áreas de mejora. La disposición para realizar ajustes y adaptaciones continuas es esencial para la efectividad a largo plazo.





La implementación de estas recomendaciones puede contribuir a la evolución de los sistemas de evaluación del desempeño en la administración pública, asegurando que sean herramientas efectivas para el desarrollo de los empleados y la consecución de los objetivos organizacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Chiang, M., Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). ¿Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño?: caso empresa de *retail*, 9(2), 21-36.

<https://www.redalyc.org/pdf/299/29918523003.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Departamento Administrativo de la Función pública (2016). *Guía metodológica para la evaluación de la gestión pública con enfoque basado en derechos humanos, dirigida a las veedurías ciudadanas*.

[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Gu%C3%ADa\\_Metodol%C3%B3gica\\_Evaluac\\_Gesti%C3%B3n\\_Enfoque\\_DDHH.pdf/9a76098f-a569-47a3-8da0-7bfc6f72f63](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Gu%C3%ADa_Metodol%C3%B3gica_Evaluac_Gesti%C3%B3n_Enfoque_DDHH.pdf/9a76098f-a569-47a3-8da0-7bfc6f72f63)

Gobierno de Colombia (2021). *Evaluación del desempeño: variables que afectan los sistemas de evaluación del desempeño en el sector público*.

[http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/41436805/Arti%C2%B4culos+de+Investigacio%C2%B4n+No.1\\_2\\_3.pdf/55ee7f93-af1d-d9e3-2baa-d7bc5f3caf38?t=1659125430206](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/41436805/Arti%C2%B4culos+de+Investigacio%C2%B4n+No.1_2_3.pdf/55ee7f93-af1d-d9e3-2baa-d7bc5f3caf38?t=1659125430206)

Gómez, J. (2012). Análisis del marco normativo de los sistemas de la evaluación del desempeño del profesorado universitario: Incidencia en la calidad e innovación de la enseñanza universitaria. *Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, (25-26), 57-75.

Iragorri, S., Coronado, V. y Cardona, S. (2023, 17 de noviembre). *La sinfonía de la seguridad: armonizar políticas de los barrios a lo nacional*. La Silla Vacía.

<https://www.lasillavacia.com/red-de-expertos/red-de-la-paz/la-sinfonia-de-la-seguridad-armonizar-politicas-de-los-barrios-a-lo-nacional/>



- Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales* [tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Mendoza Tolosa, H. A., Prieto Bustos, W. O. y Barreto Nieto, C. A. (2012). Encuesta de opinión para la evaluación de la gestión pública en Colombia: una propuesta de medición. *Semestre Económico*, 15(32).  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-63462012000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462012000200004)
- Morad Pérez, Y. (2016). *Evaluación de desempeño efectiva para un modelo integral de gestión del talento humano en la DIAN*. Uniandes.
- Resolución 0224 (2018, 31 de enero), por la cual se establece el Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados públicos de carrera administrativa, en periodo de prueba y libre nombramiento y remoción diferentes a los de gerencia pública del Departamento Nacional de Planeación.  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/RESOLUCION%20-%200224%20-%202018.pdf>
- Serdán, J. (2002). *Evaluación del desempeño a través de indicadores y su impacto en la economía caso Comisión Federal de Electricidad para periodo 1991-2000* [tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México].  
<https://ru.dgb.unam.mx/handle/20.500.14330/TES01000308513>
- Sierra, G. y López, S. (2013). *Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano (2010-2012)* [trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada].  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11267/SierraTellezGloria;jsessionid=2CACE78A7FA47168EE8481F7F9EC0D52?sequence=1>
- Valdez, A. y Vergara, A. (2017). La nueva gestión pública basada en *rankings*: de la planeación a la evaluación. *Opera*, (21), 79-94. <https://doi.org/10.18601/16578651.n21.05>.
- Vergara Méndez, M. de A. (2002). *Modelo propuesto para la evaluación del desempeño de delegados administrativos y su aplicación en una dependencia gubernamental* [tesis de maestría, Universidad Autónoma de México].  
<https://ru.dgb.unam.mx/handle/20.500.14330/TES01000312900>

Vicarte, G. (2015). *Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la evaluación del desempeño: evidencia empírica en la industria manufacturera española* [tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona].

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/308330/gvsv1de1.pdf?sequence=1>

Wisner, E. (2001). La evaluación de resultados en la modernización del Estado en América Latina. *Revista de Economía Institucional*, 4(6), 132-152.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-59962002000100006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-59962002000100006)