

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UN
ANÁLISIS INTEGRAL PARA LA MEJORA ORGANIZACIONAL Y LA
SATISFACCIÓN CIUDADANA**

Por:

Jesús R. Calderón Ortiz

Proyecto de investigación sometido a la Escuela Graduada de Administración Pública como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestría en Artes en Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

Mayo 2024

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RIO PIEDRAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA

HOJA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE

Jesús R. Calderón Ortiz

TITULADO

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UN
ANÁLISIS INTEGRAL PARA LA MEJORA ORGANIZACIONAL Y LA
SATISFACCIÓN CIUDADANA**

Aprobada por:

Lcdo. Víctor Rivera Hernández
Catedrático Auxiliar

Firma

Fecha

Resumen

Este trabajo de investigación tiene como objetivo definir la importancia de la evaluación del desempeño individual en la administración pública de Puerto Rico y como esta herramienta podría estar relacionada con la satisfacción ciudadana. A través de un enfoque cualitativo correlacional, se buscará proponer mejoras y recomendaciones para optimizar estos sistemas de evaluación y garantizar una gestión eficiente y transparente tanto en los recursos humanos como en los servicios prestados, en la esfera gubernamental.

En el desarrollo de este trabajo de investigación, se llevará a cabo un estudio comparativo de Puerto Rico y otras jurisdicciones, en relación con varios sistemas de evaluación del desempeño en diferentes organismos públicos. Se recopilarán datos a través de análisis de documentos y revisión de literatura. Se espera identificar patrones comunes de buenas prácticas y desafíos en los procesos de evaluación del desempeño, así como destacar prácticas innovadoras. A partir de los resultados, se formularán recomendaciones para mejorar la efectividad de los sistemas existentes de evaluación y se propondrá un marco integral que considere el impacto a los sistemas de recursos humanos, las relaciones laborales y de la satisfacción ciudadana.

Este trabajo de investigación aspira a contribuir a la administración pública contemporánea, al optimizar la gestión del desempeño de los empleados, elevar los procesos de retención y fortalecer el principio de mérito. Al mejorar la transparencia, equidad y eficiencia en los procesos de evaluación del desempeño, del instrumento y del sistema de implantación, se fomentará un mejor servicio a los ciudadanos y se elevará la calidad general de servicios gubernamentales.

Palabras claves: Evaluación del desempeño; Servidor Público; Valor Público; Satisfacción Ciudadana.

Introducción

La evaluación del desempeño es medular, tanto en la esfera pública, como en la esfera privada. Esta es crucial e instrumental para un óptimo desempeño organizacional. La evaluación del desempeño de los servidores públicos representa un pilar fundamental en la gestión de la administración pública. Esta práctica se establece como un mecanismo esencial para evaluar y medir el rendimiento de los funcionarios gubernamentales en la ejecución de sus responsabilidades. La evaluación del desempeño tiene como propósito promover la eficacia, eficiencia y transparencia de los servidores públicos en la prestación de servicios. Esta no sólo busca asegurar que los servidores públicos ejerzan sus funciones, deberes y responsabilidades en cumplimiento de las leyes, normativas y reglamentos, sino que también promueve la rendición de cuentas, la toma de decisiones informadas y la mejora continua en la administración pública. Además, este proceso desempeña un papel esencial en la construcción de una administración pública sólida y confiable, capaz de responder de manera efectiva a las necesidades de la sociedad y fomentar la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales.

A través de los años la demanda social hacia las instituciones públicas va en crecimiento, ya sea por la evolución de las necesidades sociales o por la ralentizada ejecución o respuesta de las instituciones gubernamentales a estas necesidades. A diario vemos en los periódicos, noticias, redes sociales y otros medios, la insatisfacción de la ciudadanía ante la ejecución y la respuesta de las instituciones gubernamentales. Dentro del funcionamiento del gobierno y la administración pública, la figura del servidor público tiene la responsabilidad a través de sus deberes y obligaciones de facilitar los servicios, atender las necesidades y promover la participación ciudadana. Es por esto que el objeto de este trabajo de investigación es la evaluación del desempeño de los servidores públicos y el rol que fungen en la ejecución de las

instituciones gubernamentales, la creación de valor público y la satisfacción ciudadana. Esto nos lleva a preguntarnos: ¿Existe una relación directa entre el desempeño de los servidores públicos y la satisfacción ciudadana? ¿Pueden los procesos de evaluación del desempeño mejorar los servicios que prestan los servidores públicos? ¿En la actualidad existen procesos de evaluación del desempeño que estén dirigidos a atender la demanda de la ciudadanía?

De igual forma, el propósito de esta investigación es analizar qué tipo de relación existe entre la evaluación del desempeño de los servidores públicos y la satisfacción ciudadana, a base de los servicios que prestan las instituciones gubernamentales en Puerto Rico. Para este análisis se utilizará la teoría de Valor Público de Mark Moore. La propuesta central de Moore (1998) consiste en que los recursos públicos deben ser utilizados para incrementar el valor, de la misma forma en que se crea valor en el sector privado (p.69).

Los objetivos principales de este trabajo investigativo son: identificar la relación entre la evaluación del desempeño de los servidores públicos y la satisfacción ciudadana; analizar el impacto de la evaluación del desempeño en los servicios prestados en las instituciones gubernamentales e identificar retos y mejores prácticas para la mejora institucional a través de la evaluación del desempeño.

Marco Teórico

La presente investigación se realizará con un enfoque neoinstitucional sociológico. El pensador y teórico José A. Rivas Leone (2003), describe el neoinstitucionalismo sociológico de la siguiente manera:

Conforma dentro del moderno enfoque institucional una perspectiva que parte, al igual que las otras (neoinstitucionalismo económico-normativo-politológico) en destacar la centralidad y el papel de las instituciones en la conformación de la vida política, la producción y reproducción de la sociedad, y demás. En este sentido, el neoinstitucionalismo sociológico hará hincapié en los procesos de socialización, pues es a partir de este último que los ciudadanos conforman sus patrones, valores y marcos de referencia. Tendríamos que la acción y el desempeño de los individuos no sería otro que el conformado por el entorno cultural y social, y la propia acción de las instituciones principales. De esta manera normas, valores, hábitos, roles, conforman categorías centrales para en neoinstitucionalismo sociológico. (p. 40)

El enfoque de este trabajo final está dirigido a investigar la relación entre los procesos de evaluación del desempeño en la administración pública y cómo esto impacta o está relacionado con la satisfacción ciudadana. Para llevar a cabo esta comparación se realizará una recopilación de datos, análisis de documentos y revisión de literatura tanto de Puerto Rico como de otras jurisdicciones en las cuales se han realizado investigaciones correspondientes al tema de la evaluación del desempeño en el sector público. De conformidad, existen cuatro (4) conceptos principales en los cuales se basa este trabajo de investigación, ellos son: Evaluación del

Desempeño, Servidor Público, Valor Público y Satisfacción Ciudadana. A continuación, se presenta una definición de estos conceptos:

Evaluación del desempeño – Al referirse al término, el laureado teórico de recursos humanos, Idalberto Chiavenato (2011), expone:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización. (pp. 202-203)

Servidor Público - Según la “Ley Orgánica de la Oficina de Ética Gubernamental”, Ley Núm. 1-2012, según enmendada:

El término "servidor público" se refiere a persona en el Gobierno que interviene en la formulación e implantación de la política pública o no, aunque desempeñe su encomienda permanente o temporalmente, con o sin remuneración. También, incluye al contratista independiente cuyo contrato equivale a un puesto o cargo, o que entre sus responsabilidades está la de intervenir directamente en la formulación e implantación. Los servidores públicos desempeñan roles específicos en el gobierno, como legisladores, ejecutivos, jueces, administradores, etc. La ética y los valores son fundamentales para los servidores públicos. Deben actuar con integridad, transparencia y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, tomando decisiones que beneficien al bienestar público. (3 L.P.R.A. § 1854)

Valor Público - El concepto del valor público se introdujo, con el objetivo principal de acuerdo con Moore (1998), de “diseñar una estructura de razonamiento práctico que suponga una guía para el gestor público” (p.19). El enfoque principal era cambiar la imagen tradicional de la gestión pública, respecto a la prestación de servicios públicos.

Según citado por Conejero Paz (2014), la propuesta central de Moore consiste en que los recursos públicos deben ser utilizados para incrementar el valor, de la misma forma en que se crea valor en el sector privado. Moore (1998) plantea:

Teniendo en consideración que el valor público debe ir más allá de un enfoque de impactos monetarios y debe incluir beneficios sociales percibidos por los ciudadanos. Una perspectiva más general considera al valor público como un enfoque integral para pensar en la gestión pública y en la mejora de servicios públicos. Entonces, el valor público es aquello que el público valora. En este sentido, las administraciones públicas deben formar las preferencias de los ciudadanos, pero también aprenden de ellos, de sus

opiniones, intereses, experiencia y conocimiento colectivo. En el mismo sentido señaló que, en las sociedades democráticas, las instituciones promueven condiciones para que los ciudadanos se organicen y planteen colectivamente sus necesidades, y que, a los directivos públicos, no solo les basta crear resultados positivos frente a estas necesidades, sino resultados rentables frente al costo de obtenerlos (p.39).

Satisfacción ciudadana - La Dirección General de la Calidad de los Servicios de la Comunidad de Madrid (1999) nos brinda una definición más cercana de la Satisfacción Ciudadana explicándola como la coincidencia entre la valoración que un usuario de un servicio público le concede y su opinión de lo que este servicio debería ser; en consecuencia, señala que la satisfacción deriva del resultado de la percepción del servicio versus la expectativa que se tiene de este (pp.21-22). Además, según la autora Maylin Chang Lucero (2021), es un indicador importante para evaluar la calidad de la administración pública, la calidad de los servicios y la percepción de los ciudadanos sobre su gobierno. La transparencia en la gestión gubernamental y la participación ciudadana en la toma de decisiones pueden aumentar la satisfacción al dar a los ciudadanos una sensación de control y responsabilidad en su gobierno (p.17).

Contexto histórico de la evaluación del desempeño en Puerto Rico

Dentro de la administración de los recursos humanos en el servicio público, la evaluación del desempeño es una de las áreas de mayor oportunidad tanto en estructura, diseño y ejecución. A través de los años, los procesos de evaluación del desempeño se han enfocado en el cumplimiento de leyes, normativas y reglamentos. Esto sin considerar una ejecución eficiente, resultados sustentables y una visión de mejoramiento y desarrollo organizacional dirigida a la satisfacción social. La mayoría de los cambios suceden cuando ya no se cumple con la demanda,

en lugar de tener la capacidad de evaluar e identificar las fortalezas y debilidades para mantener un constante desarrollo a favor de los resultados.

En el artículo “La evaluación del desempeño en el sector gubernamental”, de la doctora Yolanda Cordero (2010), autora y experta en el área de recursos humanos en el sector público, nos describe brevemente el contexto histórico de la evaluación del desempeño en la administración pública:

En Puerto Rico, desde la aprobación de la Ley Núm. 345 de 1947, se requiere la evaluación del desempeño de los empleados. Dicha ley fue sustituida por la Ley Núm. 5 de 1975, la cual estableció el mérito como el principio rector de todas las decisiones que se tomen sobre los servidores públicos. Esta ley identificó cinco áreas en las cuáles debía existir una garantía clara del uso de criterios de mérito, a saber: reclutamiento y selección; clasificación; ascensos, traslados y descensos; adiestramiento; y retención. La retención se compone de dos áreas: evaluación del desempeño y medidas disciplinarias. Aunque posteriormente la Ley Núm. 5 de 1975 fue sustituida por la Ley Núm. 184 de 2004, las disposiciones sobre el mérito y las áreas esenciales al mérito, específicamente la retención, permanecen inalteradas; por lo tanto, todas las agencias de la Rama Ejecutiva del gobierno de Puerto Rico vienen obligadas a establecer mecanismos para medir el desempeño de los empleados, que hagan viable la toma de decisiones a base de los méritos de los empleados. (p. 14)

Conforme a lo antes expuesto, la evaluación del desempeño, como parte de una de las cinco (5) áreas esenciales del principio del mérito, tiene la finalidad de promover la retención del personal más capacitado para cada puesto del servicio público. Esta herramienta ha sido

vinculada en diferentes estudios con temas como productividad, logro de objetivos, logro de metas, sistemas de retribución y calidad del servicio. Autores expertos en la materia han planteado la problemática de los procesos de evaluación del desempeño en la administración pública. El teórico y ex catedrático de la Escuela Graduada de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, el doctor Santana Rabell (2014) resalta la carencia de mecanismos efectivos, tanto en la evaluación del desempeño, como en la evaluación de políticas públicas y programas que se implementan (p.41). Además, en la *Guía práctica para la evaluación del desempeño gubernamental*, elaborada por las autoras Myrna Rivas Nina, Yolanda Cordero Nieves y Eileen Segarra Alméstica (2016), incorporan estrategias para que las agencias desarrollen un proceso de autoanálisis y logren identificar el nivel de ejecución y funcionamiento tanto en el área administrativa, como operacional. Esto con el fin generar información y datos que ayuden a generar métricas e indicadores de desempeño para las agencias. En uno de los estudios más recientes sobre la evaluación del desempeño en Puerto Rico “Estudio de la Organización y el Desempeño en la Rama Ejecutiva”, las profesoras de la Escuela Graduada de Administración Pública de Puerto Rico, Yolanda Cordero Nieves y Alba Caballero Fuentes, realizaron el mismo enfocado en ajustar la estructura gubernamental a la demanda de los servicios que requiere la sociedad (Cordero Nieves et al., 2017).

Por lo antes mencionado, este trabajo de investigación busca validar el tema de la evaluación del desempeño en la administración pública con un enfoque social. De ello trata, la visualización del servidor público como piedra angular de la calidad del servicio, la participación y satisfacción ciudadana. Es imperativo discutir la obligación que tienen los funcionarios públicos en tomar decisiones para generar valor público a través de la profesionalización, los aspectos conductuales y la calidad de los servicios.

Evaluación del desempeño en la administración pública

La realidad que viven la mayoría de los puertorriqueños con relación al sector público es una de insatisfacción. Constantemente, se escucha sobre el descontento de la ciudadanía respecto a las decisiones y a los procesos del gobierno. Incluso, continuamente se pasa juicio sobre las decisiones que toman los funcionarios que lideran las agencias del país. Los aumentos en las facturas de electricidad, las concurrentes averías eléctricas, el aumento en el servicio del agua, los impuestos, el desalentador déficit de los servicios de salud, las violaciones ambientales, las condiciones del sistema de educación, el reclamo de salarios dignos, los continuos casos de fraude y corrupción de los funcionarios públicos, entre otros, son ejemplos de las voces al unísono de insatisfacción. Situaciones como las antes presentadas se visualizan en las redes sociales, los periódicos, los noticieros y otros medios de participación ciudadana. Haciendo un análisis de diferentes áreas de la administración pública, se palpa la carencia de eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y servicios de calidad. Esto nos lleva a plantearnos la pregunta; ¿Cuál es el objetivo principal de las agencias y entidades gubernamentales?

No se puede soslayar, que comúnmente se realizan estudios dirigidos al desempeño de las organizaciones, ya sean públicas o privadas. Estos estudios están mayormente enfocados en la medición de resultados y en las asignaciones presupuestarias. A pesar de que estas nuevas modalidades de la gestión pública fomentan una mejor administración, el enfoque de esta investigación pretende traer a discusión la importancia de los procesos de evaluación del desempeño del servidor público, como parte instrumental de la optimización de los servicios que presta el sector público.

Los procesos de evaluación del desempeño son parte fundamental en los recursos humanos y las relaciones laborales, ellos como herramienta que define en qué nivel se encuentra

la cultura de desempeño de una organización. Según Rochina (2021) “la evaluación de desempeño organizacional permite que la institución conozca aspectos relacionados al comportamiento y funcionamiento de cada uno de sus empleados y de forma conjunta. Es así como se valoriza las funciones como organización” (p. 18). El tener los procedimientos adecuados de evaluación de desempeño puede determinar el éxito de una organización, así como el bienestar de la fuerza laboral de la que está compuesta. A su vez, el no tener los métodos o procesos de evaluación de desempeño que estén alineados con los objetivos, las necesidades y la demanda de la organización, puede llevar a la misma a la ineficiencia. Esto nos lleva a preguntarnos; ¿Como la evaluación del desempeño está relacionada a los procesos de la administración pública y de qué modo estas relaciones pueden definir una administración pública eficiente o ineficiente?

Si bien Chiavenato (2011), nos define la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo (pp. 202-203), se debe resaltar la importancia y funciones de la evaluación del desempeño en la administración pública. La función de estos procesos debe ir más allá de la apreciación sistemática y la producción de datos que generen información para la toma de decisiones. A través de la evaluación del desempeño se debe identificar el propósito de cada servidor público. Según Rochina (2021) “este proceso permite que el evaluado conozca sus verdaderas funcionalidades y potencial respecto a las actividades que desempeña dentro de la institución. Lo que conlleva a una autocrítica que permita un autodesarrollo del profesional en torno a sus falencias o debilidades encontradas (p. 18). Como lo menciona Guartán, et al. (2019) “la evaluación del desempeño se ha distinguido por proporcionar un análisis sobre la contribución

que brinda cada puesto de trabajo en la organización, relacionando cómo los resultados se asocian a un nivel de desempeño en el puesto de trabajo” (p. 16).

En cuanto a los hallazgos de Rochina (2021), este plantea:

que el factor de mayor impacto de la evaluación del desempeño sobre la percepción del servicio se relaciona con las competencias conductuales, que mostraron mayor fuerza de correlación, seguido de los conocimientos específicos y competencias técnicas. Es decir, el funcionario debe brindar un trato amable, empático, atención personalizada, resolución de dudas y problemas y poseer conocimientos tanto específicos como técnicos en el desarrollo de sus funciones (p. 75).

El servidor público

Según Chiavenato (2011), las organizaciones no funcionan por sí mismas, si no que dependen de las personas aptas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por personas, en estas se basa su éxito y continuidad. Sin organizaciones ni personas no habría Recursos Humanos. En esta última, hay dos formas de ver a las personas: en cuanto tales (con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y como recursos (con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional). (p.38)

Utilizando esta misma analogía de Chiavenato, se plantea que el servidor público es el recurso humano más importante dentro de la operación de la administración pública y las organizaciones que la compone. Es por eso, que debemos verlo en dos instancias: como representante y recurso de las agencias públicas ante la sociedad y como el actor y portavoz de la sociedad ante las agencias públicas. De esta forma, se visualiza la importancia y el conducto de la figura del servidor público a fines de la administración pública.

Definición de servidor público y sus responsabilidades inherentes

Tal como antes expresamos, y de conformidad a la “Ley Orgánica de la Oficina de Ética Gubernamental” de 2012, el término "servidor público" se refiere a persona en el Gobierno que interviene en la formulación e implantación de la política pública o no, aunque desempeñe su encomienda permanente o temporalmente, con o sin remuneración. Los servidores públicos desempeñan roles específicos en el gobierno, como legisladores, ejecutivos, jueces, administradores, etc. La ética y los valores son fundamentales para los servidores públicos. Deben actuar con integridad, transparencia y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, tomando decisiones que beneficien al bienestar público. (3 L.P.R.A. § 1854). El servidor público, en su esencia, es un individuo que trabaja en el sector público o en el servicio civil del gobierno, desempeñando un papel fundamental en la administración y funcionamiento de las instituciones gubernamentales a nivel municipal y estatal. Su función principal es servir al interés público y velar por el bienestar de la sociedad en su conjunto. Las responsabilidades de un servidor público son diversas y abarcan una amplia gama de áreas. Sin embargo, existen ciertas responsabilidades fundamentales que caracterizan su función. Entre estas responsabilidades se incluye servir al interés público, aplicar y hacer cumplir las leyes, proteger los derechos y libertades de los ciudadanos, administrar recursos públicos de manera eficiente, tomar decisiones informadas basadas en datos objetivos, fomentar la transparencia, colaborar con la comunidad y mantener altos estándares de integridad personal y profesional.

El servicio público desempeña un papel esencial en el funcionamiento de una sociedad democrática y en el logro de sus objetivos. Los servidores públicos son los encargados de implementar políticas y programas gubernamentales que tienen un impacto directo en la vida de los ciudadanos. Su responsabilidad de servir al interés público y de garantizar la justicia, la

igualdad y la protección de derechos y libertades, hace que su labor sea fundamental para el bienestar y el progreso de la sociedad en su conjunto. Ser servidor público es una vocación noble que exige un compromiso con la comunidad y un alto sentido de responsabilidad.

La ética y la integridad en el servicio público

Por su parte y como corolario del servidor público, la ética y la integridad desempeñan un papel esencial en el servicio gubernamental, ya que son los cimientos sobre los que se construye la confianza, la eficacia y la justicia en una sociedad. Los servidores públicos son los encargados de tomar decisiones y realizar acciones que tienen un impacto directo en la vida de los ciudadanos, por lo que su conducta ética y su integridad son fundamentales para garantizar que el gobierno trabaje en beneficio de la comunidad.

La ética en el servicio público se refiere a la adhesión de principios y valores morales que guían el comportamiento de los servidores públicos. Estos principios incluyen la justicia, la igualdad, la imparcialidad, la honestidad, el respeto a los derechos y libertades de los ciudadanos. La ética establece un estándar para la toma de decisiones y la ejecución de acciones que deben ser coherentes con el bienestar público y la justicia. Cuando los servidores públicos actúan de manera ética, se garantiza que sus acciones estén alineadas con los valores fundamentales de la sociedad y que no estén influenciadas por intereses personales o político partidistas.

La integridad, por su parte, se relaciona con la honestidad y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Los servidores públicos deben ser íntegros en su compromiso de servir al interés público y tomar decisiones basadas en principios éticos sólidos. La integridad implica la rendición de cuentas por las acciones, decisiones y la disposición de asumir responsabilidad por los resultados. Cuando los servidores públicos actúan con integridad, se establece un alto estándar de responsabilidad y honestidad en la administración pública.

La importancia de la ética y la integridad en el servicio público es innegable y parte inherente de este. Estos valores son esenciales para construir y mantener la confianza pública en el gobierno. Los ciudadanos deben confiar en que los servidores públicos toman decisiones basadas en el interés público y que no están involucrados en prácticas corruptas o sesgadas. Cuando la ética y la integridad son fundamentales en el servicio público, se fortalece la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales y en la toma de decisiones del gobierno.

La ética y la integridad también son fundamentales para prevenir la corrupción en el servicio público. La corrupción socava la justicia y la equidad en la sociedad, teniendo un impacto negativo en la confianza pública. Los servidores públicos íntegros son menos propensos a involucrarse en prácticas corruptas, ya que actúan de acuerdo con principios morales sólidos y asumen la responsabilidad de sus acciones.

Además, la ética y la integridad promueven una toma de decisiones responsables. Los servidores públicos éticos toman decisiones informadas, basadas en datos objetivos y en principios éticos sólidos. Esto asegura que las decisiones gubernamentales estén alineadas con el bienestar público y no estén influenciadas por intereses personales o partidistas.

¿Cómo el desempeño individual influye en la creación de valor público?

El desempeño individual de los servidores públicos tiene un impacto significativo en la creación de valor público, de un mejor gobierno y de un constituyente mejor servido. El valor público se refiere a los beneficios y resultados que una administración pública proporciona a la sociedad en general. El desempeño de los servidores públicos influye en la capacidad del gobierno para cumplir con sus responsabilidades y objetivos, lo que a su vez, afecta directamente la percepción de la sociedad sobre la eficacia y la eficiencia del gobierno. A continuación, se presentan algunas formas en que el desempeño individual incide en la creación de valor público:

- **Calidad de los Servicios Públicos:** El desempeño de los servidores públicos en la prestación de servicios como la educación, la atención médica, la seguridad y el transporte, influye en la calidad de vida de los ciudadanos. Un buen desempeño individual se traduce en servicios más eficientes y efectivos, lo que mejora la satisfacción de la comunidad y contribuye al valor público.
- **Toma de Decisiones Responsable:** Los servidores públicos que toman decisiones informadas, éticas y responsables en su trabajo, contribuyen a la gestión efectiva de los recursos y la implementación de políticas y programas que benefician a la sociedad en general. Las decisiones éticas y bien fundamentadas generan confianza en el gobierno y fortalecen el valor público.
- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** Un desempeño individual transparente y responsable en el servicio público fomenta la rendición de cuentas. Los ciudadanos pueden evaluar y supervisar las acciones de los servidores públicos, lo que a su vez asegura que se utilicen los recursos públicos de manera eficiente y que se cumplan los objetivos de políticas públicas.
- **Economía y Eficiencia:** Los servidores públicos eficientes y eficaces contribuyen a una administración pública más económica. La gestión eficiente de recursos, el cumplimiento de plazos y la ejecución eficaz de proyectos y programas se traducen en una utilización eficiente de los fondos públicos y en última instancia, en un mayor valor público.
- **Innovación y Mejora Continua:** Los servidores públicos que buscan la innovación y la mejora continua en su trabajo pueden generar soluciones más efectivas y eficientes para abordar los desafíos de la sociedad. Esto puede conducir a la

implementación de políticas y programas más efectivos que aumenten el valor público.

Es innegable que el desempeño individual de los servidores públicos tiene un impacto directo en la creación de valor público al influir en la calidad de los servicios, la toma de decisiones, la transparencia, la eficiencia y la innovación. Cuando los servidores públicos cumplen sus responsabilidades de manera efectiva y ética, contribuyen a una administración pública que sirve mejor a la sociedad y mejora la vida de los ciudadanos. La importancia de un desempeño individual sólido en el servicio público no puede subestimarse, ya que es fundamental para el logro de los objetivos y la misión del gobierno. Según Cabana et al., (2020):

la producción del valor público no necesita solamente reglas institucionales y una eficiente gestión pública, sino también de factores culturales que permitan fortalecer los contenidos, objetivos y metas de las políticas públicas. Por tanto, la formación de valor público tiene que acreditarse con indicadores de medición que aludan a formas de medición sobre cómo se aprovechan los recursos públicos y cómo su aplicación produce mejores externalidades positivas a la sociedad civil (pp. 107-108)

Creación de valor público

Dicho está, que la administración pública, así como las acciones de cada servidor deben estar basadas en valores. Estos valores deben responder a los intereses del bien común. Ello nos enfrenta a la pregunta realizada por la doctora Yolanda Cordero (2008) en su trabajo *La administración de los recursos humanos en el servicio público: en busca de la excelencia, ¿A quién servimos?* Si bien es cierto que las funciones y responsabilidades de los servidores públicos están dirigidas al interés público, y a su vez, los procesos de evaluación del desempeño

contemplan la mejora continua en el servicio público dentro de sus objetivos. ¿Quiénes son los responsables de que esto se lleve a cabo y que debe definir esta responsabilidad?

Según la doctora Cordero (2008), los gerentes y supervisores junto con la oficina de recursos humanos son los responsables de dirigir a todos los servidores públicos a cumplir con las funciones y responsabilidades por las que ocupan su puesto. Dicho esto, ¿en qué se basan los gerentes y supervisores para la toma de decisiones?(p.221).

Mark Moore (1998), destacado investigador y profesor de Gerencia Pública de la Harvard Kennedy School, nos presenta la teoría de creación de valor público en la cual nos explica que el papel principal de las organizaciones gubernamentales es crear valor público. El valor público se define como la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos. En lugar de centrarse únicamente en el cumplimiento de procedimientos y regulaciones, las agencias gubernamentales deben esforzarse por ofrecer resultados tangibles que beneficien a la sociedad en su conjunto. Además, el autor identifica la relación de los procesos de evaluación del desempeño con la creación valor público, la eficiencia y la integridad.

La teoría de valor público, desarrollada por Moore, ha dejado una huella indeleble en el campo de la administración pública. Este enfoque revolucionario ha redefinido la manera en que comprendemos la gestión gubernamental y ha transformado la forma en que los líderes del sector público abordan los desafíos y las oportunidades. Moore (1998) argumenta que el papel principal de las organizaciones gubernamentales es crear valor público, y este valor se define como la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos. En lugar de centrarse únicamente en el cumplimiento de procedimientos y regulaciones, las agencias gubernamentales deben esforzarse por ofrecer resultados tangibles que beneficien a la sociedad en su conjunto. Este enfoque representa un cambio sísmico en la mentalidad de la administración pública,

alejándose de una obsesión con el proceso y orientándose hacia los resultados y la satisfacción del ciudadano. (Beaumont, 2016, pp. 19-20)

En su teoría, Moore (1998) destaca la importancia de la toma de decisiones estratégicas y el liderazgo efectivo en el sector público. Los líderes gubernamentales deben ser capaces de identificar las necesidades cambiantes de la sociedad y establecer prioridades claras para la asignación de recursos y la toma de decisiones. Esto exige líderes visionarios que estén dispuestos a liderar el cambio y a desafiar el “statu quo” en la administración pública.

Enrique Conejero Paz (2016), Catedrático de la Universidad Miguel Hernández de Elche de La Habana, Cuba, establece que el valor público es el resultado de un proceso que combina la medición del rendimiento del servicio público, su evaluación por instituciones externas e internas y la rendición de cuentas que potencie su legitimación (pp. 83-85). La evaluación del desempeño es otro aspecto crucial influenciado por la teoría de valor público. Moore (1998) sugiere que la evaluación del desempeño debe basarse en resultados concretos y en la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos. Los indicadores de desempeño deben reflejar el impacto real de las políticas y programas gubernamentales en la sociedad. De esta manera, la medición del desempeño se convierte en una herramienta fundamental para evaluar si se está generando valor público.

En el caso de Moore (1998), su teoría de valor público ha transformado la administración pública al poner el enfoque en la creación de valor para los ciudadanos. Este enfoque se traduce en una mayor eficiencia, innovación y responsabilidad en la gestión gubernamental. Al alinear las acciones gubernamentales con las necesidades y expectativas de la sociedad, se fortalece la confianza pública y se fomenta un gobierno más efectivo y relevante. La teoría de valor público de Moore (1998) ha demostrado ser un marco invaluable para la administración pública en la era

moderna, donde la rendición de cuentas y la satisfacción del ciudadano son fundamentales para el éxito.

Satisfacción ciudadana como indicador de éxito

Siendo los ciudadanos el propósito de ser de las organizaciones públicas y sus funcionarios, la satisfacción ciudadana debe ser parte vital de la gestión gubernamental. No tan sólo, las misiones y visiones de cada entidad deben estar comprometida con esta satisfacción sino, que cada funcionario debe identificar que su gestión impacta la misma. A veces, dentro del sistema burocratizado se pierde la razón de los procesos y decisiones que gestiona cada funcionario. Es por eso que integrar de manera vital la satisfacción de los ciudadanos como parte de los valores que promueven los procesos y decisiones, debe ser la piedra angular para dirigir la administración pública.

La satisfacción ciudadana como medida de la efectividad de la administración pública

Al transicional de un punto a otro, la satisfacción ciudadana se posiciona como un elemento crucial para evaluar la eficiencia de la gestión pública. Al ser la voz directa de los ciudadanos, evidencia el grado de cumplimiento de los deberes gubernamentales. La confianza del público en el gobierno depende de su capacidad para mantener altos niveles de satisfacción, lo cual se logra a través de la transparencia y la rendición de cuentas.

De igual forma, se resalta que la satisfacción de los ciudadanos refleja de manera concreta el impacto de las políticas gubernamentales en la calidad de vida de los individuos y estimula un proceso constante de mejora que permite al gobierno ajustar sus servicios de acuerdo con las necesidades cambiantes de la sociedad. Aunque medir la satisfacción ciudadana presenta desafíos, sigue siendo un indicador valioso y práctico para evaluar cómo está funcionando la

administración pública. Los gobiernos comprometidos con prestar un servicio efectivo a sus ciudadanos deben tomar en serio este factor.

De la evaluación del desempeño a la satisfacción ciudadana

Como se ha menciona anteriormente, la evaluación del desempeño es la herramienta indicada dentro de los procesos de recursos humanos y la retención de personal que tiene como fin identificar las fortalezas y oportunidades del recurso más importante dentro de la administración pública, el servidor público. El servidor público tiene la responsabilidad de llevar los más altos estándares de ética, integridad y desempeño. Por lo que debe cumplir con las competencias, habilidades y actitudes que tengan como consecuencia la creación de valor dentro de su gestión pública. Esto lo podemos observar a través del cumplimiento, la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad del servicio. La calidad del servicio se identifica a través del bienestar común, la innovación y la satisfacción ciudadana. La satisfacción ciudadana es el indicador de la satisfacción individual de cada ciudadano y que puede validar en la satisfacción de colectivo de la sociedad, por otro lado, el desempeño de las organizaciones públicas está definido por el conjunto de todas las acciones individuales y el nivel de desempeño de cada servidor público. El desempeño individual puede verse influenciado por distintos factores, pero la evaluación de este debe estar sustentada con valores institucionales y en como la ejecución impacta el bien social. Según Correia et al. (2019), menciona que para algunos autores:

es fundamental conocer la percepción real de los empleados sobre los valores organizacionales para que la institución alinee las diferentes culturas de cada uno de ellos y elabore estrategias que fomenten el desarrollo y el mantenimiento de un entorno propicio para el progreso de los empleados, así como para los procesos y procedimientos

dentro de las organizaciones, sin descuidar el cumplimiento de los objetivos definidos (p.231).

Los sistemas y procesos de evaluación del desempeño deben estar basados en valores institucionales que este suplementados por la participación ciudadana y tenga como objetivo principal la satisfacción de esta.

Retos y obstáculos en la evaluación del desempeño, la creación de valor público y la satisfacción ciudadana

Parte del análisis integral realizado, en la relación entre los procesos de evaluación del desempeño y la satisfacción ciudadana es identificar las similitudes en los obstáculos y retos que presenta cada uno de estos temas. Incluso identificar si estos retos son provocados por las características de uno en otro. Para esto, a continuación, se describe los obstáculos más comunes en los procesos de evaluación del desempeño laboral en el sector público, los retos en la medición de la satisfacción ciudadana y la resistencia al cambio en el ámbito gubernamental.

Rochina (2021) menciona que:

“el reto actual de los procesos de mejora de la calidad en la administración pública, no se centra en los objetivos estratégicos, la gestión y control de los procesos internos, sino en mejorar la calidad desde la demanda de los ciudadanos y la percepción que tienen sobre estos servicios. Lo importante es saber cómo los usuarios de los servicios públicos ven y califican los mismos, y cómo quisieran que sea la atención bajo estándares de calidad y calidez” (p. 3).

Obstáculos comunes en la medición del desempeño en el sector público

- Complejidad de los resultados: En el sector público, los resultados suelen ser difíciles de medir directamente debido a la complejidad de los objetivos gubernamentales. Por

ejemplo, medir el "bienestar" social o la "seguridad nacional" es inherentemente complejo, lo que dificulta definir indicadores claros y mensurables.

- Resistencia a la evaluación: Algunos empleados y agencias gubernamentales pueden resistirse a las evaluaciones de desempeño por temor a responsabilidades o posibles consecuencias negativas de los resultados. Esto puede dificultar la implementación de sistemas de evaluación eficaces.
- Definición de objetivos: Resulta esencial establecer metas que sean claras y medibles, de manera que se pueda evaluar el rendimiento. Sin embargo, en el ámbito público, precisar estos objetivos se vuelve difícil debido a la amplia gama de responsabilidades gubernamentales y a menudo a la falta de consenso sobre qué aspectos evaluar.
- La influencia de la cultura organizacional y la política en la objetividad de la medición del desempeño es un tema importante para considerar. La interferencia política o la presión para mostrar resultados positivos puede socavar la integridad de los procesos de medición.
- La falta de recursos y capacidades: La escasez de recursos financieros, tecnológicos y personal puede dificultar el proceso de la implementación de sistemas de medición eficientes. El éxito en la medición del desempeño requiere de la capacitación del personal y la inversión en tecnología.
- Sesgos en la recopilación de datos: Tanto la recopilación como el análisis de datos pueden sufrir de sesgos, ya sean deliberados o inconscientes, que pueden alterar los resultados. La confiabilidad de la medición puede verse comprometida por esto.
- Indicadores del desempeño: A menudo, la evaluación del rendimiento se enfoca principalmente en indicadores numéricos, los cuales podrían no reflejar completamente la

calidad y el impacto de los servicios gubernamentales. No enfocarse en indicadores cualitativos puede representar un obstáculo.

- Cambios de Prioridades Políticas: Cuando las prioridades políticas y las administraciones gubernamentales cambian, es posible que se revise o elimine los sistemas de medición existentes, lo que puede dificultar la evaluación continua del desempeño a largo plazo. A esto también se le conoce como alternancia política.
- La falta de retroalimentación y mejora continua es un problema común en la medición del desempeño. A menudo pasamos por alto la etapa en la cual los resultados deben ser utilizados para ajustar las políticas y procesos.
- La falta de consenso en la metodología de medición puede causar controversias y discrepancias sobre la credibilidad de los resultados, lo cual dificulta el uso de la medición del rendimiento.

Problemas de medición de la satisfacción ciudadana

Este trabajo de investigación final ha insistido en relacionar desempeño con optimización. En ello, la satisfacción ciudadana es medular. La medición de la satisfacción ciudadana es un procedimiento valioso, sin embargo, está lejos de ser perfecto y se enfrenta a varios desafíos y problemas. Existen varios problemas comunes asociados con la medición de la satisfacción ciudadana, los cuales incluyen:

- Subjetividad: La satisfacción ciudadana es un concepto subjetivo y puede variar de persona a persona. Lo que es satisfactorio para un ciudadano puede no serlo para otro, lo que dificulta la obtención de mediciones precisas y objetivas.

- Variedad de expectativas: Las expectativas de los ciudadanos sobre los servicios gubernamentales son diversas y cambiantes. Lo que consideran satisfactorio hoy puede no serlo en el futuro, lo que dificulta la evaluación continua.
- Sesgo de respuesta: En las encuestas de satisfacción, los ciudadanos pueden tener respuestas sesgadas ya sea por miedo a represalias o por el deseo de complacer a las autoridades. Esto puede dar lugar a respuestas no representativas.
- Limitaciones de la retroalimentación cualitativa: aunque las encuestas de satisfacción pueden proporcionar datos cuantitativos, a veces carecen de retroalimentación cualitativa detallada que explique los motivos de la satisfacción o insatisfacción. Esto dificulta la comprensión de los problemas y áreas que necesitan mejoras.
- Dificultad para medir la calidad y la eficiencia: La satisfacción ciudadana no siempre refleja la calidad o eficiencia de los servicios gubernamentales. Los ciudadanos pueden sentirse satisfechos con servicios ineficientes si no tienen puntos de comparación.
- Cambio de percepción en el tiempo: la percepción de la satisfacción de los ciudadanos puede cambiar en el tiempo debido a la influencia de los acontecimientos actuales o de las políticas gubernamentales. Esto requiere mediciones continuas y situacionales.
- Falta de representatividad: algunos grupos de población pueden estar poco representados en algunos estudios, lo que lleva a resultados poco representativos. Esto puede afectar las conclusiones.
- Limitaciones de las mediciones de satisfacción: Los indicadores de satisfacción, como las escalas de calificación, pueden tener limitaciones a la hora de detectar matices de satisfacción o insatisfacción de los ciudadanos.

- Necesidad de análisis contextual: La satisfacción ciudadana debe verse en un contexto más amplio que incluya factores económicos, sociales y culturales. Ignorar estos factores puede conducir a una comprensión limitada de la satisfacción.

La resistencia al cambio en la administración pública

Otras de las variables de la evaluación de desempeño en la administración pública es la resistencia al cambio. La resistencia al cambio es una realidad que todas las administraciones públicas enfrentan en todo el mundo. A medida que evolucionan las sociedades, emergen nuevas necesidades y expectativas que los gobiernos deben atender a fin de permanecer relevantes y eficaces. A pesar de ello, es común que este proceso de cambio se enfrente a obstáculos en forma de resistencia de parte de los empleados y de los ciudadanos.

Los desafíos que se presentan ante la resistencia al cambio son múltiples y variados. En primer lugar, existe una tendencia natural de aferrarnos a lo conocido y familiar. Lo que implica que cualquier cambio puede generar temor e inseguridad. Además, la falta de comprensión y claridad sobre los beneficios y objetivos del cambio puede generar resistencia por parte de las personas afectadas. Si no se comunican de manera efectiva los motivos y las ventajas del cambio, es probable que se genere desconfianza y rechazo.

Si bien es cierto que, la administración pública y la gestión de recursos humanos se enfrentan a los retos y desafíos de la sociedad. La administración pública como disciplinas tiene la encomienda de comprender, desarrollar y crear estrategias para mejorar el desempeño de las instituciones gubernamentales. Ello, nos conduce a esta investigación final, con el fin de comprender las oportunidades que presentan las entidades públicas dentro de su administración y servicios. Por otro lado, la incorporación del aspecto social dentro de los sistemas de la evaluación del desempeño busca desarrollar la herramienta y atemperarla a las necesidades de la

sociedad e impulsar la mejora continua de las instituciones gubernamentales. Parte de los retos presentados tienen factores en común en cuanto a la viabilidad de recolectar la retroalimentación de los ciudadanos. Por ello, queda a discusión la pregunta; ¿Es una prioridad para la administración pública la satisfacción ciudadana? Barack Obama expresó: “La eficiencia del gobierno no es solo una cuestión de finanzas, sino de valores y compromiso con el servicio público.”

Conclusión

La evaluación del desempeño de los servidores públicos es fundamental para garantizar la calidad y eficiencia de la atención a los ciudadanos y de la funcionalidad y la operación del sistema gubernativo. Los criterios y objetivos que se establecen para medir el rendimiento de los empleados públicos deben estar alienados a promover una cultura organizacional de responsabilidad y excelencia en el servicio. Además, la evaluación del desempeño contribuye a identificar las áreas a mejorar y proporcionar constante retroalimentación. Esto permite optimizar los recursos y la mejora continua de los procesos. La calidad del servicio es un elemento importante en la satisfacción ciudadana y en la percepción del valor público de las entidades gubernamentales. Cuando los ciudadanos evalúan la gestión pública que reciben de las instituciones gubernamentales, pueden definir su percepción de la calidad de vida y expresar cómo se sienten respecto a la ejecución del gobierno. Además, cuando reciben servicios eficientes, oportunos y de calidad, se fortalece la confianza en las instituciones públicas y aumenta la satisfacción ciudadana. Esto se traduce en una mayor legitimidad del gobierno y por consiguiente genera mayor participación ciudadana en el logro de los objetivos comunes.

Dentro de los hallazgos de la presente investigación sobre la evaluación del desempeño, se identifica una correlación directa con la satisfacción ciudadana. De la misma forma, la ejecución y calidad de los servicios que brindan los servidores públicos está estrechamente ligada al valor público y por consiguiente a la satisfacción ciudadana. Es decir que, una gestión pública dirigida hacia la mejora continua y la satisfacción del ciudadano fortalece el entre tejido gubernamental y promueve la participación ciudadana. Por tanto, la evaluación del desempeño funge como una herramienta fundamental para garantizar, la eficiencia, la transparencia y la

legitimidad de las instituciones públicas en su búsqueda por satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad.

En este trabajo de investigación final se identifica que la literatura referente al tema de la evaluación del desempeño está inclinada al proceso de medición de las habilidades, competencias, comportamientos y logros, con relación a los objetivos organizacionales. Esto genera el planteamiento sobre cómo los objetivos organizacionales están respondiendo a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. En el caso de Puerto Rico, la ley que crea la Junta de Control Fiscal, al igual que presupuestos y los temas económicos son la orden del día, cuando se habla de las prioridades y los objetivos de la administración pública. No podemos soslayar, ni tampoco ignorar el aspecto social en la formulación de valores institucionales que utilicen la evaluación del desempeño como herramienta para fomentar una gestión pública de gran valor. Este valor público debe ser visualizado a través de la calidad de vida de los ciudadanos. Entonces, la demanda de la ciudadanía hacia las instituciones públicas debe reflejarse en las expectativas que estas instituciones tienen hacia los servidores públicos.

Para generar valor público en la administración, a través de la evaluación del desempeño individual, es esencial considerar la satisfacción ciudadana como un indicador clave. Esto implica evaluar no solo el rendimiento de los empleados en términos de eficiencia y cumplimiento de objetivos, sino también su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Una forma de hacerlo es incorporar medidas de satisfacción ciudadana en los procesos de evaluación del desempeño, a través de encuestas, comentarios de usuarios o análisis de datos sobre la percepción pública de los servicios prestados. Los empleados que demuestren un impacto positivo en la satisfacción de los ciudadanos deberían ser reconocidos y recompensados por su contribución al valor público.

Además, es importante establecer vínculos claros entre el desempeño individual y los resultados en términos de satisfacción ciudadana. Esto significa que los empleados deben comprender cómo su trabajo contribuye directamente a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y cómo pueden ajustar su desempeño para satisfacer sus necesidades.

Por último, la retroalimentación continua de los ciudadanos debe ser utilizada para identificar áreas de mejora y oportunidades de innovación en la prestación de servicios públicos. Los empleados que demuestren una capacidad para adaptarse y responder de manera efectiva a las demandas cambiantes de los ciudadanos deben ser valorados y alentados en su búsqueda de la excelencia en el servicio público. En resumen, al integrar la satisfacción ciudadana en la evaluación del desempeño individual, se fortalece la conexión entre la administración pública y los ciudadanos, generando un mayor valor público y una mayor legitimidad institucional.

Recomendaciones

Como parte del análisis integral de esta investigación, es vital optimizar los procesos de gestión de recursos humanos para lograr la excelencia en la calidad y prestación de los servicios públicos. Para esto, es neurálgico que se reconstruyan las bases del principio del mérito en la administración de recursos humanos, utilizando como medula la satisfacción ciudadana. Ello, podría representar la mejora continua y la innovación de la administración pública. Por lo que, para fortalecer la relación entre la evaluación del desempeño individual y la satisfacción ciudadana se recomienda:

1. Las investigaciones futuras podrían centrarse en la creación de marcos de evaluación del desempeño individual en la administración pública que incorporen medidas de satisfacción ciudadana como un componente integral. Esto implicaría desarrollar metodologías efectivas para recopilar y analizar la retroalimentación de los ciudadanos sobre los servicios públicos, así como identificar indicadores claros que reflejen el impacto del desempeño individual en la satisfacción general. Un ejemplo de esto, la utilización de encuesta de servicio a muestras representativas que evalúen la satisfacción de los ciudadanos con los servicios gubernamentales. También se puede recopilar información a través del análisis de quejas y reclamaciones presentadas por los ciudadanos ante las instituciones públicas, para identificar áreas de insatisfacción y oportunidades de mejora.
2. Explorar cómo las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el análisis de datos masivos, pueden optimizar los procesos de evaluación del desempeño y mejorar la calidad de los servicios públicos. La tecnología ha generado que foros como las redes sociales se conviertan en unos de los medios

de participación ciudadana más utilizados. Ello, en cuanto a los temas relacionados a la calidad de los de servicios prestados por las entidades gubernamentales y la percepción del ciudadano sobre la ejecución del gobierno. Esto es una oportunidad para que los gobiernos realicen análisis en los medios sociales para lograr identificar los comentarios, opiniones y conversación referentes a las satisfacción ciudadana y ejecución del gobierno. Por ejemplo, utilizar la inteligencia artificial como herramienta para cuantificar el insumo de la ciudadanía a través de los medios sociales, generando datos y creando algoritmos que ayuden a la toma de decisiones en cuanto a ejecución y servicio se refiere.

3. Incorporar a los sistemas de evaluación de desempeño, competencias y habilidades dirigidas a la atención al ciudadano (cliente). Así como las empresas privadas incorporan en sus sistemas de evaluación de desempeño el que los empleados modelen comportamientos organizacionales a través de los saludos, preguntas abiertas, atención y búsqueda de soluciones, la administración pública debe promover sistemas de evaluación que busquen validar que el comportamiento de los empleados está dirigido a la atención del ciudadano y los valores institucionales.
4. Explorar cómo los sistemas de incentivos y reconocimientos pueden alinearse con los resultados en términos de satisfacción ciudadana, incentivando a los empleados públicos a priorizar las necesidades y expectativas de los ciudadanos en su trabajo diario.
5. Examinar cómo la retroalimentación ciudadana puede integrarse de manera efectiva en los procesos de desarrollo profesional y capacitación de los empleados

públicos. Esto podría incluir la implementación de programas de formación específicos diseñados para abordar áreas identificadas de mejora en función de la retroalimentación de los ciudadanos, así como la promoción de una cultura organizacional que valore y fomente la escucha activa y la respuesta a las necesidades de la comunidad. Al comprender mejor cómo la evaluación del desempeño individual puede contribuir a mejorar la satisfacción ciudadana, se pueden desarrollar prácticas más efectivas para promover un gobierno más transparente, receptivo y orientado al servicio público.

Referencias

- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Pontificia Universidad Católica del Perú <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/54214>
- Cabana, S. R., Cortés, F. H., Contreras, F. A., & Vargas, V. F. (2020). Influencia del control de gestión al valor público generado en servicios dependientes del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile. *Información tecnológica*, 31(2), 103-116. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200103>
- Calizaya Condori, S. A. (2019). *La gestión pública y su relación con el valor público en el gobierno regional de Tacna–sector comercio exterior, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1243>
- Cámara Mas, R. (2023). La evaluación del desempeño de los empleados públicos. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, 19, 214-233. <https://doi.org/10.24965/reala.11090>
- Cardoza Sernaqué, M. A., Hidalgo Salinas, L. I., Peña Romero, J., Pulido Joo, L. A., & Torres Solano, C. G. (2019). Satisfacción con la vida y satisfacción laboral. *UCV Hacer*, 8(1), 75–84. <https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v8n1a7>
- Chang Lucero, M. (2021). *Simplificación administrativa y la satisfacción de la ciudadanía, en una comisaría en Tacna, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/77634>
- Chávez Torres, A. D. (2022). *Competencia profesional del servidor público y la eficiencia del servicio al ciudadano de la municipalidad distrital de Tomay-Kichwa* [Tesis de maestría, Universidad de Huánuco]. <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/3733>

- Chiavenato, I. (2011). Evaluación del desempeño. En *Administración de Recursos Humanos*. (P. M. Sacristán, M. del C. E. Hano Roa y M. del P. Obón León, trads.), (9na, ed., pp. 201-226). McGraw-Hill
- <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Conejero Paz, E. (2015). Rendimiento, evaluación y rendición de cuentas de las administraciones públicas en España. *RIPS: Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 13(2).
- <https://revistas.usc.gal/index.php/rips/article/view/2239>
- Conejero Paz, E. (2014). Valor público: una aproximación conceptual. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 3(1), 2.
- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817944>
- Constable, S. et al (2008): Public Value and Local Accountability in the NHS. London: The Work Foundation.
- Cordero Nieves, Y. (2010). La evaluación del desempeño en el sector gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales*, 22, 8–33. <https://revistas.upr.edu/index.php/rcs/article/view/7407>
- Cordero Nieves, Y. (2008). La administración de los recursos humanos en el servicio público: en busca de la excelencia. *Revista de Administración Pública*, 40(1-2), 219-243
- Cordero Nieves, Y., Segarra Améstica, E., Vázquez Irizarry, W., Caballero Fuentes, A., & Rodríguez Roldán, N. (2017). Estudio de la organización y el desempeño en la rama ejecutiva. *Revista de Administración Pública*, 48, 219–420.
- <https://revistas.upr.edu/index.php/ap/article/view/16022>
- Correia, P., Mendes, I., & Freire, A. (2019). La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores

- de una institución de educación superior. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (73), 227-258.
- <https://biblat.unam.mx/hevila/RevistadelCLADReformaydemocracia/2019/no73/7.pdf>
- Dirección General de la Calidad de Servicios. (2017). *Satisfacción de los ciudadanos y ciudadanas en la comunidad de Madrid*. Comunidad de Madrid.
- <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM010660.pdf>
- Elías de Paz, L. A. (2023). *Sistema de información para la evaluación de desempeño y su influencia en la satisfacción del usuario en la Oficina de Certificación Digital de una entidad pública, 2022*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/112058>
- González Hernández, M. J. (2023). La evaluación del desempeño en el ámbito público: un recorrido desigual. *Documentación Administrativa*, (9), 75–91.
- <https://doi.org/10.24965/da.11139>
- González Sotelo, C., & Naranjo Africano, G. (2015). La responsabilidad institucional pública: un análisis para el mejoramiento de la gestión y la gerencia en la administración pública. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 17(27), 245-295.
- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5611821>
- Guartán Salinas, A.G., Torres Balladares, K J., & Ollague Valarezo, J. K. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Hurtado Quiroz, G. J. (2023). *La influencia de la gestión administrativa en la satisfacción ciudadana de una municipalidad de Chepén, periodo 2021–2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/116662>

Leone Rivas, J. A. (2003). El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones.

Reflexión Política, 5(9), 36-46.

<https://revistas.unab.edu.co/index.php/reflexion/article/view/748/720>

Ley Orgánica de la Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico, Ley Núm. 1 de 3 de enero de 2012, según enmendada.

<https://eticapr.blob.core.windows.net/files/Leyes%20y%20Reglamentos/Ley1-2012ysus%20enmiendas.pdf>

López López, A. D. (2019). Gestión del talento humano y la calidad de servicio público en la provincia de Leoncio Prado, 2018. *Balance's: Revista del Departamento Académico de Ciencias Contables*, 6(7), 12-17.

<https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/145/128>

Machín Hernández, M. M., Sánchez Vignau, B. S., & Rodríguez, M. L. (2020). Análisis y proyecciones de la gestión de los servicios públicos en el entorno local. *Economía y Desarrollo*, 163(1), 1-19. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842020000100002

Magaña Fajardo, L. F. (2021). *El uso de la información para la mejora del desempeño: análisis del Sistema de Evaluación del Desempeño en México* [Disertación doctoral, Centro de

Investigación y Docencia Económicas A. C.]. <http://repositorio-digital.cide.edu/handle/11651/4735>

Matabanchoy-Tulcán, S., M. Álvarez-Pabón, K. M., Riobamba-Jiménez, O. D., (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176-187.

<http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>

Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-204.

<https://doi.org/10.1177/0899764000291S009>

Moore, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós.

Pérez-Chiqués, E., & Bustos, E., (2021). Control político del servicio civil: El caso del gobierno de Puerto Rico. *Gestión y Política Pública*, 30(3), 179-207.

<http://dx.doi.org/10.29265/gypp.v30i3.972>

Piqueras Conlledo, P. (2020). Del compromiso ciudadano a la coproducción: Análisis del concepto y casos de la administración pública. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.5209/cgap.64948>

Piscoya Serrepe, D. J. (2021). Satisfacción laboral y productividad de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo–Ferreñafe [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67150>

Rivas Nina, M., Cordero Nieves, Y. & Segarra Alméstica, E. (2016). *Guía práctica para la evaluación del desempeño gubernamental*. Centro de Estudios Multidisciplinarios de la Oficina de Gerencia y Presupuesto.

<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/reogGubernamental/PDF/CEMGAP3.pdf>

Rochina Flores, E. R. (2022). *Calidad del servicio y la evaluación de desempeño de los funcionarios públicos de la dirección distrital del MIES Guaranda* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/35611/1/059%20ADP.pdf>

Sánchez Lima, C. N. (2021). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral. *Revista de Investigación Psicológica*, 25(7), 1-79.

http://www.scielo.org.bo/pdf/rip/n25/n25_a07.pdf

Santiago López, A. (2021). *Medidas y herramientas de evaluación para el trabajo a distancia en el sector público de Puerto Rico* [Proyecto de grado, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Escuela Graduada de Administración Pública].

<https://hdl.handle.net/11721/2441>

Trefogli Wong, G. A. (2013). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)*.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1D321471CCBA179505257C0E0050ED3D/\\$FILE/TREFOGLI_WONG_GUILLERMO_GESTION_DESARROLL
O.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1D321471CCBA179505257C0E0050ED3D/$FILE/TREFOGLI_WONG_GUILLERMO_GESTION_DESARROLL
O.pdf)