

La evaluación del desempeño: antecedentes y experiencias en el sector público en Latinoamérica y Panamá

Performance evaluation: background and experiences in the public sector in Latin America and Panama

Martín González G.¹, Noemí Carrión de González²

¹Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario, Facultad de Administración Pública, Panamá; martin.gonzalezg@up.ac.pa; <https://orcid.org/0000-0003-1152-4718>

²Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario, Facultad de Enfermería, Panamá; noemi.degonzalez@up.ac.pa; <https://orcid.org/0009-0000-7703-7299>

Fecha de recepción: 2-09-2024

Fecha de aceptación: 4-11-2024

DOI <https://doi.org/10.48204/j.vian.v8n2.a6576>

Resumen: La evaluación del desempeño laboral es una herramienta eficiente y eficaz para medir y mejorar el desempeño de los trabajadores. En el ámbito de la administración pública, que ha sido objeto de intensos cuestionamientos respecto a la gestión de los recursos de todos los ciudadanos, la implementación de esta herramienta de evaluación se presenta como una medida crucial para promover la eficiencia, la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia en el sector público. El objetivo de este estudio es resaltar la importancia de la evaluación del desempeño laboral en la motivación de los trabajadores, como un medio para aumentar su rendimiento; ser más eficiente y eficaz en lo que hacen y elevar su compromiso con la institución. Para ello, se revisó literatura especializada, se recopiló testimonio de colaboradores de distintas instituciones públicas, lo cual nos permitió conocer opiniones respecto al motivo de la aplicación del instrumento. La evaluación del desempeño laboral permite identificar áreas susceptibles de mejoras, talentos y estrategias para promover el desarrollo profesional de los colaboradores mejorando la calidad en la gestión de los servicios y el uso adecuado los recursos públicos.

Palabras claves: evaluación del desempeño, sector público, herramienta, administración pública.

Abstract: The evaluation of job performance is an efficient and effective tool to measure and improve the performance of workers. In the field of public administration, which has been the subject of intense questioning regarding the management of resources of all citizens, the implementation of this evaluation tool is presented as a crucial measure to promote efficiency, transparency, accountability and effectiveness in the public sector. The objective of this evaluation is to highlight the importance of the evaluation of job performance in the motivation of workers, as a means to increase their performance; to be more efficient and effective in what they do and to increase their commitment to the institution. To do so, specialized literature was reviewed, and it was collected from collaborators of different public institutions, which allowed us to know opinions regarding the reason for the instrument. The evaluation of job performance allows to identify areas susceptible to improvement, talents and strategies to promote the professional development of collaborators by improving the quality in the management of services and the adequate use of public resources.

Keywords: performance evaluation, public sector, tool, public administration.

1. Introducción

La evaluación del desempeño como herramienta de medición es un proceso sistemático que implica la revisión y análisis del rendimiento de los colaboradores en relación con los estándares y objetivos predefinidos por la organización (Chiavenato, 2008). Este proceso busca identificar las fortalezas y áreas de mejora de los colaboradores, proporcionando retroalimentación para el desarrollo individual y la toma de decisiones relacionadas con recompensas, promociones y el desarrollo profesional. Además, tiene como objetivo mejorar la eficiencia y la efectividad en el trabajo, brindando a los colaboradores una visión clara de cómo su desempeño contribuye a los logros de los objetivos propuestos (Martínez, 2008).

La administración pública ha sido objeto de intensos cuestionamientos respecto a la gestión de los recursos de todos los ciudadanos. En este sentido, la implementación de evaluaciones de desempeño laboral se presenta como una medida crucial para mejorar la eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas en el sector público (Montaño y Álvarez, 2021).

La evaluación del desempeño como instrumento para medir el rendimiento de los que manejan los recursos públicos no es nada nuevo. Según Cortés Carreres (2009) la historia de la evaluación del desempeño surge inicialmente en China, en los años 221-265 a. c. Los emperadores de la Dinastía Wei tenían la figura del llamado valorador imperial, persona que debía evaluar el rendimiento y la actitud de los miembros de la Corte. De esta forma se comprobaba el rendimiento en sus funciones, evitando desviaciones e ineficiencias.

Lo antes mencionado indica que la evaluación del desempeño laboral ha sido un tema de vital importancia en el ámbito de la administración para la optimización y rendimiento eficiente y eficaz del proceso administrativo, no solo en el sector privado sino también en el sector público. En la actualidad la implementación de esta herramienta como instrumento de medición en las instituciones públicas cobran mayor importancia en la medición de los colaboradores administrativos, con la intención de lograr maximizar la eficiencia y eficacia en el manejo de los escasos recursos (Rivero, 2019). Por esta razón, este ensayo tiene como objetivo resaltar la importancia de la evaluación del desempeño

laboral para motivar a los trabajadores a rendir más, ser eficiente y eficaz en lo que hacen y elevar su compromiso con la institución.

La evaluación del desempeño es definida por Dessler y Varela (2011) como un proceso que implica la revisión y la evaluación del rendimiento individual en el trabajo, destacando las fortalezas y áreas de mejora para cumplir con los objetivos de la institución. Proporcionando retroalimentación que impulsa el crecimiento y la mejora en la eficiencia y eficacia tanto individual como grupal en la organización.

2. Desarrollo

- **Importancia de la evaluación del desempeño en la gestión de los recursos humanos**

En el ámbito de los modelos de administración de calidad, es ampliamente reconocido, que resulta difícil mejorar aquello que no se mide (Silva, 2010). Por esta razón, las metodologías de evaluación aplicadas en el sector público se centran primordialmente en el impulso de la mejora continua de las estructuras, los procesos y las herramientas de trabajo dentro de las instituciones. De manera similar, se enfatiza la necesidad de realizar mejoras constantes en el recurso más crucial para alcanzar los objetivos organizacionales: el capital humano (Brewer-Carías, 2004).

Las teorías administrativas y las herramientas que ésta tienen, al ser aplicadas correctamente no distinguen si es en el sector público o privado, su efectividad es la misma. Pero en el sector público, la deficiencia es evidente y todo apunta en la forma en que los gerentes gestionan en su implementación (Mintzberg, 2009).

Para que la evaluación del desempeño sea un instrumento valioso para todo gerente se requiere de objetivos claros, criterios de evaluación justos y relevantes, retroalimentación constructiva y lo más importante, darle seguimiento y revisión constante. Es decir, orientado al desarrollo profesional de los empleados, con el fin de mejorar el rendimiento individual y contribuir al éxito organizacional (Chiavenato, 2009).

Tanto Dessler (2013) como Chiavenato (2007) dejan claro que cuando se le explica al funcionario las ventajas de la evaluación del desempeño, éste lo verá como un reto

motivador, permitiéndoles competir productivamente entre ellos, para lograr los estándares esperados y la institución logrará los objetivos propuestos.

En el enfoque general de Chiavenato (2007) sobre la gestión y los recursos humanos, se destaca la importancia crucial de la evaluación en el sector público. Según sus principios, la medición del desempeño se erige como un elemento esencial para la optimización de recursos, la promoción de la mejora continua y la garantía de transparencia y rendición de cuentas en el ámbito gubernamental. Asimismo, Chiavenato (2007) enfatiza que la evaluación proporciona una base objetiva para evaluar la eficiencia en la utilización de recursos, motivar y desarrollar al personal, respaldar la toma de decisiones informada, y evaluar la efectividad de programas y políticas públicas. Estos fundamentos reflejan la relevancia de la evaluación en la gestión pública para lograr un desempeño eficaz y orientado a resultados.

La debilidad de la evaluación del desempeño laboral en el sector público, principalmente el área administrativa, es la ausencia en cuanto a la objetividad de los ítems a medir, mismos que en la mayoría de los casos no se ajustan al cargo que desempeña el trabajador. Por otro lado, no se orienta al trabajador que la razón por el cual se le aplica el instrumento de evaluación es para medir sus fortalezas y habilidades, y de haber esta última, buscar los correctivos para un mejor desarrollo profesional.

- **El rol del gerente responsable de aplicar la evaluación del desempeño, como agente motivador**

El rol del gerente es lograr que los colaboradores pueden comprender el propósito de la evaluación, misma que es esencial para que los funcionarios puedan alinear sus esfuerzos y acciones con las expectativas de la organización (Manual de Normas y Procedimientos para la Evaluación del Desempeño y Rendimiento en el Sector Público Panameño, 2009). Si los jefes no explican claramente por qué se lleva a cabo la evaluación y cómo se relaciona con los objetivos institucionales, los colaboradores pueden sentirse desconcertados sobre la relevancia de sus acciones diarias en el contexto organizativo más

amplio (Chiavenato, 2009). Es decir, no se les motiva a mejorar indicándoles sus debilidades y guiarlos en pro de los objetivos y políticas que persigue la administración.

La ausencia de una explicación clara y transparente por parte de los jefes o directores de los departamentos encargados de aplicar la evaluación de desempeño puede tener consecuencias negativas en el proceso y en la mejora del rendimiento de los funcionarios (Chiavenato, 2009). Cuando los objetivos y propósitos de la evaluación no se comunican adecuadamente, los funcionarios pueden experimentar confusión y desmotivación, lo que puede afectar su compromiso y participación en el proceso.

Además, la falta de claridad en la comunicación sobre los estándares y criterios de evaluación establecidos en el reglamento puede generar incertidumbre en los funcionarios (Dessler, 2013). Si los gerentes no comprenden los parámetros en los que se basa la evaluación, les resultará difícil identificar áreas de mejora específicas y ajustar su desempeño según la necesidad (Chiavenato, 2009).

Asimismo, Dessler (2013) enfatiza que en caso de que un funcionario no esté cumpliendo con lo que establece el reglamento de evaluación, la falta de comunicación efectiva puede dificultar la identificación y corrección de las deficiencias. Un diálogo claro y constructivo entre los superiores y los empleados es esencial para abordar las áreas de mejora, proporcionar orientación específica y establecer metas realistas para el desarrollo profesional.

- **Evaluación del desempeño laboral en el área administrativa en el sector público en América Latina**

La evaluación del desempeño laboral en el sector público presenta diversos desafíos en los países de América Latina, entre los cuales y por mencionar algunos: México, Chile Colombia, Costa Rica y Panamá entre otros. Según estudios y artículos publicados en revistas especializadas, México enfrenta diversos desafíos en la evaluación del desempeño laboral en el sector público. Entre los más críticos se encuentran la falta de una cultura organizacional que valore la evaluación como una herramienta clave para el desarrollo profesional y la mejora continua; como también, los criterios de evaluación son a menudo

subjetivos y carecen de una definición clara, lo que dificulta la objetividad. Asimismo, muchos sistemas de evaluación no están alineados con los objetivos estratégicos institucionales, lo que limita su efectividad, además, tanto los evaluadores como los evaluados a menudo carecen de la capacitación necesaria para realizar evaluaciones efectivas (Cavalcanti, 2024).

En Chile, a pesar de sus avances en la implementación de sistemas de evaluación del desempeño en el sector público, persisten obstáculos que comprometen su eficacia. La vaguedad, subjetividad y falta de objetividad en los criterios de evaluación dificultan una valoración imparcial del desempeño laboral. Además, la comunicación inadecuada sobre los propósitos y ventajas de estos sistemas genera resistencia al cambio (Ministerio de Hacienda de Chile, 2008).

Montero (2023) destaca que la evaluación del desempeño en Costa Rica se enfrenta a varios desafíos, entre los que sobresalen la falta de criterios claros y objetivos, lo que dificulta realizar una valoración precisa. Este problema se agrava cuando las relaciones interpersonales entre evaluadores y evaluados introducen sesgos que comprometen la imparcialidad y pueden desmotivar a quienes son evaluados. Además, la insuficiente capacitación de ambas partes tanto evaluadores como evaluados complica la comprensión y aceptación del proceso, obstaculizando así su eficacia (Garita, 2023).

El proceso de evaluación del desempeño en el sector público colombiano, a pesar de contar con las herramientas diseñadas para asegurar la transparencia y objetividad, sigue siendo cuestionado en cuanto a su imparcialidad (Cavalcanti y Marques, 2024). Aun cuando una significativa proporción de los funcionarios recibe evaluaciones de desempeño sobresaliente, persisten elevados niveles de insatisfacción entre los ciudadanos respecto a la calidad de la atención, los servicios y los resultados de la gestión de las entidades públicas (Sierra y López, 2013).

Por otro lado, la evaluación del desempeño laboral en el sector público panameño presenta una serie de obstáculos que impiden su plena efectividad. Según la Dirección General de Carrera Administrativa (DIGECA,1999), este proceso, fundamental para una gestión eficiente, presenta diversos problemas. Uno de los principales desafíos radica en

la falta de claridad en los objetivos institucionales e individuales; muchas entidades carecen de metas específicas y medibles, lo que dificulta establecer criterios de evaluación precisos.

Otro problema recurrente es la subjetividad en los criterios de evaluación; los indicadores utilizados con frecuencia son demasiado generales y abiertos a interpretaciones diversas, lo que puede generar sesgos y resultados inconsistentes. Esta falta de objetividad afecta la credibilidad del proceso evaluativo y puede desmotivar a los empleados (DIGECA, 2009). La Constitución Política de la República de Panamá (1972), promulgada el 15 de diciembre de 1972, establece que la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se analiza el rendimiento laboral de los empleados. Este procedimiento abarca la revisión de objetivos alcanzados, habilidades, competencias y otros aspectos pertinentes al trabajo.

Por lo antes expuesto, se considera que la evaluación del desempeño es una herramienta crucial para el avance profesional, la toma de decisiones sobre ascensos y promociones, así como para la identificación de áreas de mejora. Su aplicación contribuye a optimizar la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos públicos. Razones como estas, nos guiaron en el objetivo de este estudio que es resaltar la importancia de la evaluación del desempeño laboral para motivar a los trabajadores a rendir más, ser eficiente y eficaz en lo que hacen y elevar su compromiso con la institución. De igual manera, tiene también la finalidad es demostrar que la evaluación del desempeño en el sector público panameño, aún se encuentra en la fase de adolescencia, dado que los resultados de este proceso en las instituciones públicas donde se implementa, la mayoría de las veces según las evidencias, no se le da la importancia al instrumento como herramienta de medición. Si bien es cierto, algunos de los directivos de turno conocen los beneficios de este instrumento de evaluación del desempeño laboral, más no muestran el interés en que se implemente de manera eficiente en todas las instituciones.

- **La evaluación del desempeño en el sector público panameño**

La Evaluación del Desempeño en el Sector Público Panameño se sustenta en un marco normativo sólido, destacando como pilares fundamentales la Constitución Política de la República de Panamá y la Ley No. 9 (1994), la cual establece y regula la Carrera

Administrativa. Complementando estas disposiciones, el Decreto Ejecutivo No. 222 (1997) reglamenta de manera detallada la implementación de la mencionada ley, junto con el respaldo del Reglamento Técnico de Evaluación del Desempeño y Rendimiento (2009), así como el Reglamento de Reclutamiento y Selección para Ascenso e Ingreso en la Carrera Administrativa (2008) ambos publicado por la Dirección General de Carrera Administrativa (DIGECA, 1999).

La Constitución Política de la República de Panamá, específicamente en su Título XI dedicado a los Servidores Públicos, establece principios claves que tienen que ver con la adhesión al sistema de mérito, condicionando la estabilidad en los cargos a la competencia, lealtad y moralidad en el servicio. Además, subraya la obligación de los servidores públicos de desempeñar sus funciones personalmente, con dedicación máxima, y recibir una remuneración justa por sus labores (Constitución Política de la República de Panamá, 2016).

En el transcurso de esta revisión sistemática, se examinaron once (11) documentos especializados y se recopilieron testimonios de veinte (20) colaboradores administrativos al azar de diversas instituciones públicas en Panamá, con la intención evaluar la percepción sobre la gestión de las instituciones públicas, acerca de los mecanismos de evaluación y su aplicación. Resaltamos que el propósito primordial de la Ley No. 9 (1994) y el Decreto Ejecutivo No. 222 (1997) es regular la carrera administrativa en el sector público, estableciendo un marco normativo para la gestión del personal al servicio del Estado, lo cual incluye la evaluación del desempeño. Esta ley busca profesionalizar y sistematizar la administración pública, asegurando que el ingreso, la permanencia, la promoción y la distinción de los funcionarios se realicen bajo principios de mérito, demostrado mediante concursos públicos, evaluaciones de aptitudes y competencias, y otros mecanismos de selección., igualdad de oportunidades, y transparencia, definiendo procedimientos y criterios específicos para la administración de los recursos humanos, con énfasis en la evaluación del desempeño y la capacitación continua de los servidores públicos para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios estatales.

Según el Manual de Normas y Procedimientos para la Evaluación del Desempeño y Rendimiento en el Sector Público Panameño (Ministerio de la Presidencia, 2009), el objetivo

es promover un diálogo sincero entre líderes y subordinados. Este enfoque facilita la identificación y análisis de problemas que afectan el desempeño individual y grupal, brindando apoyo para superar dificultades y motivando a los empleados de alto rendimiento.

Cabe mencionar que la evaluación del desempeño busca resolver los problemas que impactan en el rendimiento individual y grupal en las unidades organizativas. El objetivo final es mejorar la eficiencia de los Servidores Públicos, lograr la eficacia en las entidades gubernamentales y proporcionar servicios oportunos y de calidad a los ciudadanos. Este proceso evaluativo es esencial para alcanzar una administración pública más efectiva y centrada en las necesidades de la sociedad.

Por esta razón, todo superior directo de un funcionario público debe cumplir con la responsabilidad de evaluar el rendimiento de su subordinado según los plazos y criterios especificados en las normativas (Ministerio de la Presidencia, 2024). La omisión de la obligación de evaluar de manera imparcial el desempeño de un subalterno se considera una infracción grave según el Modelo de Reglamento Interno para las Instituciones del Sector Público, y conllevará sanciones disciplinarias, sin excluir el cumplimiento de la obligación de llevar a cabo la evaluación (DIGECA, 1999). Pero, todo lo dicho anteriormente en la realidad, no se aplica a la hora de evaluar, según lo establece el reglamento arriba mencionado.

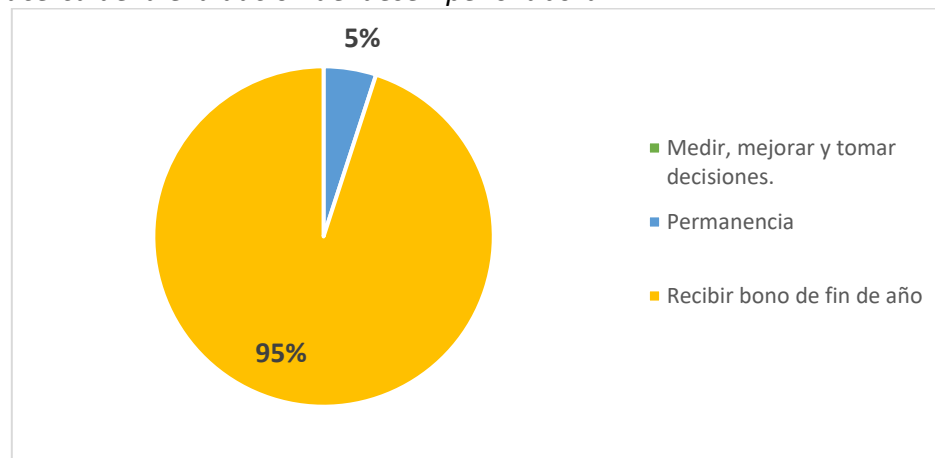
Por otro lado, los documentos o instrumentos de evaluación utilizados por estas instituciones, datan de más de 15 años (Dirección General de Carrera Administrativa, 1999).

Según los gerentes de recursos humanos es un instrumento obsoleto que ya requiere ser actualizado. El mismo al ser aplicados a los funcionarios interinos, se les explica únicamente que es una evaluación para que sean merecedores de su permanencia; en el caso de los permanentes, se les explica únicamente que es una evaluación para que sea merecedores de su bono a final de año.

Cuando se analizaron los testimonios (ver Figura 1) de los veinte (20) funcionarios públicos del sector administrativo de las diversas instituciones al preguntarles con que propósito se les aplica el instrumento de evaluación, el 95% manifestó que la aplicación de este instrumento es para que puedan recibir el bono a final de año, el 5% contestó para

obtener la permanencia y para medir, y ninguno respondió que para mejorar y tomar decisiones (comunicación personal, 15 de abril de 2024). Las respuestas dejan claro, que por un lado se desconoce la utilidad del instrumento y por el otro, da cabida a interpretar que se resta importancia en mejorar la gestión.

Figura 1
Resultados de los testimonios de los servidores públicos administrativos acerca de la evaluación del desempeño laboral.



3. Conclusiones

La evaluación del desempeño es una herramienta poderosa para mejorar el rendimiento individual y organizacional, fomentar el desarrollo profesional, aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, tomar decisiones informadas y promover una cultura de comunicación efectiva y colaboración en la institución. De igual manera esta herramienta aplicada cumpliendo con el debido proceso en el sector público es fundamental para mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios prestados así, como para promover el desarrollo profesional y la gestión efectiva del talento dentro de la administración pública.

Un gerente con visión de calidad en su gestión, implementa un proceso de evaluación del desempeño laboral que involucra, establecer criterios claros, comunicar expectativas, recopilar datos de manera adecuada, llevar a cabo evaluaciones formales, proporcionar retroalimentación y desarrollo, tomar decisiones basadas en los resultados y realizar un seguimiento y revisión continuos para garantizar la mejora del desempeño de su equipo de trabajo. Diversos estudios revelan que la mayoría de las instituciones públicas en los países

de América Latina, la herramienta de la evaluación del desempeño laboral carece de importancia por parte de quienes las dirigen, para mejorar los procesos administrativos y elevar la calidad en los servicios para que sean eficientes y eficaces.

En el sector público panameño, son pocas las instituciones que aplican la evaluación del desempeño a sus colaboradores, y las que lo hacen le restan importancia y no le dan el seguimiento para mejorar la eficiencia y calidad en los servicios que prestan a la ciudadanía.

Referencias bibliográficas

- Brewer-Carías A. (2004). *Administración pública: Fundamentos y técnicas* [Archivo PDF]. <https://allanbrewercarias.com/wp-content/uploads/2007/08/526-488.-EL-DERECHO-ADMINISTRATIVO-Y-LA-ADMINISTRACION-PUBLICA-10-2004.pdf>
- Cavalcanti, B. y Marques R. (2024). *Retos y desafíos de los sistemas de evaluación en América Latina: Los casos de México y Colombia*. <https://edulab.es/revSOCIAL/article/view/1344/891>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). McGraw-Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Constitución Política de la República de Panamá [Const]. (1972, 24 octubre). Gaceta Oficial. No. 17210. <https://gestiontransparentepanama.mef.gob.pa/documentos/Constitucion-Politica-de-la-republica-de-Panamá-1972.pdf>
- Constitución Política de la República de Panamá [Const]. (2016, 5 de abril). Procuraduría General de la Nación. Título XI. <https://ministeriopublico.gob.pa/wp-content/uploads/2016/09/constitucion-politica-con-indice-analitico.pdf>
- Cortés Carreres, J. (2009). La Evaluación del Desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, 33(1), 34-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7513722>
- Decreto Ejecutivo No. 222 de 1997. (1997, 12 de septiembre). Gaceta Oficial. No. 23379. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_pan_res_ane_digeca_2.pdf
- Dessler, G., y Varela R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>
- Dessler, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (14ta ed.). Pearson Education. https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=6059
- Dirección General de Carrera Administrativa [DIGECA]. (2009). *Manual de Normas y Procedimientos para la Evaluación del Desempeño y Rendimiento en el Sector Público Panameño*. https://www.digeca.gob.pa/tmp/file/1178/MANUAL_EDES.pdf

- Dirección General de Carrera Administrativa [DIGECA]. (1999). *Modelo de reglamento interno para las instituciones del sector público*. Aprobado por Resolución N° 2 de 7 de enero de 1999 de Junta Técnica de Carrera Administrativa. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_pan_res_anedigeca_5.pdf
- Dirección General de Carrera Administrativa [DIGECA]. (2009, 14 de enero). *Reglamento Técnico de Evaluación del Desempeño y Rendimiento*. <https://www.digeca.gob.pa/tmp/transparencia/manual-edes.pdf>
- Dirección General de Carrera Administrativa [DIGECA]. (2008, 30 de abril). *Reglamento de Reclutamiento y Selección para Ascenso e Ingreso en la Carrera Administrativa*. <https://www.digeca.gob.pa/tmp/file/1183/REGLAMENTO%20TECNICO%20DE%20ASCENSO%20E%20INGRESO%202008.pdf>
- Garita, P. (2023). Política de evaluación del desempeño organizacional, primer nivel de atención de Costa Rica: Resultados preliminares. *Repertorio Científico*, 25(3), 22–34. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/repertorio/article/view/4743>.
- Ley No. 9 de 1994. (1994, 20 de junio). Gaceta Oficial. No. 22562 <https://www.digeca.gob.pa/tmp/file/1175/L1.%20ley%209%20de%201994-ley%20de%20carrera%20administrativa>
- Ministerio de Hacienda de Chile (2008). *Manual de referencia: Guía para implementación ISO 9001:2000. Sistema de evaluación de desempeño*. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-22358_doc_pdf.pdf.
- Ministerio de la Presidencia. (2009). *Manual de normas y procedimientos para la evaluación del desempeño y rendimiento en el sector público panameño*. DIGECA. https://www.digeca.gob.pa/tmp/file/1178/MANUAL_EDES.pdf
- Ministerio de la Presidencia. (2024). *Manual de normas y procedimientos para la evaluación del desempeño y rendimiento en el sector público panameño*. https://www.digeca.gob.pa/tmp/file/1178/MANUAL_EDES.pdf
- Mintzberg, H. (2009). *La estructura de las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://books.google.com.co/books?id=mjOBU2PRoRoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Montaño, L. y Álvarez, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(18). <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126>
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2). ISSN 1025-0255. <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>
- Sierra, G., y López, S. (2013). *Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano* [Trabajo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11267/SierraTellezGloriaYirley2013.pdf;jsessionid=CC1750A5B2606C9DAD3B05331D2C4B08?sequence=1>
- Silva, D. (2010). Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. *Universidad Militar Nueva Granada*. https://scholar.google.com.br/scholar?oi=bibs&cluster=169_29742428347296467&btnI=1&hl=pt-BR