

# LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN O LA NECESIDAD DE OBJETIVAR LOS PROCESOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO

## THE ASSESSMENT INTERVIEW OR THE NEED TO MAKE PERFORMANCE MEASUREMENT MORE OBJECTIVE IN THE PUBLIC SERVICE

**Juan José Rastrollo Suárez**  
Profesor Titular de Derecho Administrativo  
Universidad de Salamanca  
rastrollo@usal.es  
<https://orcid.org/0000-0003-0521-1045>

<https://doi.org/10.47623/ivap-rvgp.26.2024.01>

Recibido: 11/02/2024

Aceptado: 14/05/2024

© 2024 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – SinObrasDerivada (by-nc-nd)



**Laburpena:** Elkarrizketa (hasierakoa, tartekoa —balidin badago— eta amaierakoa) sektore publikoaren lana ebaluatzeko sistemen baliabide nagusi bat da. Ikerlan honetan kontzeptu hori aztertu dugu, eta haren zentzia eta mugak nabarmendu ditugu, legeria, doktrina eta jurisprudentzia berrikusetik abiatuta. Horretarako, arau eta epai desberdinetan helburu eta gaitasunei, galdetegiari edo ebaluazio txostenari buruz egindako oharra aztertuko ditugu. Gainera, lortutako emaitzekin desadostasunik izanez gero, errekursoak ebazteko langile publikoaren eskura dauden mekanismo eta organo espezializatuak aipatzen ditugu.

*Gako-hitzak: baliabideak, elkarrizketa, funtzio publikoa, helburuak eta gaitasunak, jardueraren ebaluazioa.*

**Abstract:** Assessment interviews can be initial, intermediate—if such takes place—and final, and they are a central component of performance assessment systems in the public service. In the present study, we analyze the concept of assessment interview, emphasizing its significance but also its limitations, based on legislation, legal doctrine and case law. To this end, we examine the restrictions that diverse legal norms and court decisions have put on notions such as goals and competences, assessment questionnaire or assessment report. Moreover, we consider the mechanisms and organisms that specialize in solving appeal procedures, which are at the disposition of public employees in cases of disagreement with the obtained results.

*Keywords: appeal procedures, goals and competences, interview, performance assessment, public service.*

**Resumen:** Las entrevistas (inicial, intermedia —en el caso de que la hubiera— y final), son un elemento central de los sistemas de evaluación del desempeño en el sector público. A lo largo del siguiente estudio, analizamos este concepto, poniendo de relevancia su sentido y limitaciones a partir de la revisión de legislación, doctrina y jurisprudencia. Para ello, examinamos las acotaciones que, desde diferentes normas y sentencias, se han hecho de nociones como las de objetivos y competencias, cuestionario o informe de evaluación. Además, hacemos referencia a los mecanismos y órganos especializados en la resolución de recursos a disposición del personal empleado público en caso de discrepancia con los resultados obtenidos.

*Palabras clave: entrevista, evaluación del desempeño, función pública, objetivos y competencias, recursos.*



## Sumario:

1. Introducción.—2. La singularidad de la entrevista en el contexto de los sistemas de medición del rendimiento en el sector público. 2.1. La definición y necesaria limitación de los márgenes de discrecionalidad. 2.2. La competencia para realizar la entrevista.—3. El desarrollo de la entrevista. 3.1. Objetivos y competencias como base para el desarrollo de la entrevista de evaluación y entrevista inicial. 3.1.1. Objetivos colectivos. 3.1.2. Objetivos individuales. 3.1.3. Competencias. 3.2. La preparación de la entrevista a partir de la elaboración del cuestionario. 3.3. Fases y aspectos clave. 3.4. El informe de evaluación.—4. Mecanismos de recurso.—5 Conclusiones.—6. Referencias bibliográficas.

## 1. Introducción

Podemos encontrar antecedentes de procedimientos de evaluación del desempeño en la función pública desde hace décadas, tanto en España como en otros países del entorno europeo. Sin embargo, hasta 2007 el Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante TREBEP, en relación al Texto Refundido), no recogió un mandato a las Administraciones Públicas en el sentido de establecer sistemas que permitieran la evaluación del desempeño de su personal empleado, definiéndolo como «aquellos encaminados a valorar la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados».

Desde entonces, el desarrollo de este precepto en las distintas Administraciones ha sido muy desigual, si bien la referencia a la evaluación en normas de rango legal y reglamentario, ha aumentado significativamente. La aprobación del Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo (en adelante Real Decreto-ley 6/2023), ha vuelto a poner el foco en esta cuestión, al referirse a la necesidad de regular la evaluación del rendimiento en la Administración General del Estado con arreglo a un marco basado en competencias.

La evaluación del desempeño (que utilizaremos en este trabajo como sinónimo de rendimiento) no es una cuestión intrascendente. Tan importante como asegurar la igualdad y la transparencia en el acceso a la función pública es verificar, de manera permanente, las fortalezas y debilidades de la organización. Se trata, en definitiva, de un instrumento fundamen-

tal para evitar tanto su politización como su «patrimonialización» —esto es, para evitar que el personal empleado público se convierta en rehén político o que hagan a la administración rehén de sus propios intereses— (Fuentetaja Pastor, 2013, p. 33). En ella, además, juegan un papel relevante algunas figuras del Derecho administrativo especialmente controvertidas, como la discrecionalidad o los conceptos jurídicos indeterminados.

Esta puede definirse como el proceso mediante el que se mide y valora un comportamiento organizacional relevante, bajo el dominio del propio ejecutor (Gorriti, 2007). Existen diferentes herramientas para evaluar el desempeño, tales como los registros organizacionales y las evaluaciones subjetivas realizadas habitualmente mediante cuestionarios. Estas últimas se dividen en las evaluaciones referidas a criterios preestablecidos (ratings o escalas para observar conductas) y aquellas que clasifican a las personas evaluadas (comparación por pares, jerarquización, distribución forzada...). También cabe emplear tests, simulaciones, autoevaluaciones, evaluaciones 360... (Gil Flores, 2007; Gorriti, 2007). No obstante, en los últimos años ha cobrado especial relevancia la entrevista de evaluación, ya que permite incorporar un elemento clave en la gestión del desempeño: un *feedback* eficaz. Asimismo, la entrevista de evaluación permite potenciar de manera eficiente la evaluación del desempeño dirigida a la mejora y al desarrollo del personal en base a objetivos definidos conjuntamente por evaluador y evaluado (Gil Flores, 2007; Pulakos, Muller-Hanson y Arad, 2019).

La evaluación del desempeño se concibe en la literatura especializada y en las normativas de desarrollo como un ciclo de evaluación con una serie de fases que, generalmente, tienen un reflejo en el proceso de evaluación mediante entrevistas. Estas entrevistas (inicial, intermedia —en el caso de que la hubiera— y final), son un elemento central del procedimiento de evaluación.



A lo largo del siguiente estudio analizamos, en primer lugar, el concepto de entrevista en el ámbito del desarrollo de los sistemas de evaluación del desempeño en el sector público, poniendo de relevancia su alcance y limitaciones. En segundo lugar, examinamos su desarrollo a partir de su definición y las acotaciones o decisiones discrecionales que, desde diferentes normas y sentencias, se ha hecho de nociones como las de objetivos, competencias, cuestionario o informe de evaluación.

Por último, hacemos referencia a los mecanismos y órganos especializados en la resolución de recursos a disposición del personal empleado público en caso de discordancia con los resultados obtenidos.

## 2. La singularidad de la entrevista de evaluación del desempeño en el contexto de los sistemas de medición del rendimiento en el sector público

### 2.1. La definición y necesaria limitación de los márgenes de discrecionalidad

Dentro del Derecho de la función pública, la ubicación de la entrevista se ha venido situando tradicionalmente en el marco del desarrollo de determinados procesos de selección o provisión de puestos de trabajo. Pese a haberse cuestionado en algunas ocasiones la pertinencia de su utilización, por el margen de discrecionalidad que entraña y su discutible encaje con los principios de mérito y capacidad que deben regir todo procedimiento de selección y promoción profesional, el Alto Tribunal tuvo la ocasión de declarar su pertinencia. Así, la STS de 4 de junio de 2008 determinó que, pese a primar la valoración del mérito y la capacidad a través de mecanismos objetivos, «es perfectamente posible, (...) que, «como una fase más del procedimiento», se intercale una *prueba práctica*, o entrevista personal, pues al margen de los demás méritos a valorar, permitirá conocer la medida del merecimiento del aspirante respecto de la adecuación de sus habilidades y experiencias a cada puesto de trabajo (...). Años después, y pese a que la entrevista sigue formando parte del proceso de selección de determinado personal empleado público (como los miembros de las fuerzas y cuerpos de seguridad), la sentencia de la Sala contencioso-administrativa del Tribunal Supremo de 14 de octubre de

2020 declaró, sentando doctrina casacional, la excepcionalidad de la entrevista en las pruebas selectivas y limitó su funcionalidad a la vertiente aclaratoria de la extensión de los méritos, sin que pudiera formar parte de las pruebas para demostrar la capacitación de la persona aspirante.

No obstante, está empíricamente demostrado que ciertas entrevistas —las conductuales estructuradas— presentan una capacidad predictiva del desempeño incluso superior a la de dos elementos clave en el acceso a la función pública estrechamente vinculados con el mérito y la capacidad, como son las pruebas de conocimientos o la cuantificación de la experiencia laboral (Sackett, Zhang, Berry y Lievens, 2021, Rodríguez López, 2023). Además, este tipo de entrevistas, pueden llegar a presentar garantías de objetividad comparables a las de una prueba práctica al cumplirse una serie de parámetros a los que haremos referencia a lo largo de este trabajo —criterios establecidos de manera previa e idénticos para todas las personas candidatas, grabación, elevado grado de acuerdo entre personal evaluador, entrenamiento previo de entrevistadores (Salgado Velo, Gorriti Bontigui y Moscoso Ruibal, 2007)—, como avaló la Sentencia del Tribunal Supremo de 28 de marzo de 2011, reconociendo que este tipo de entrevista se ajustaba a los procesos objetivos de evaluación del desempeño.

Al revisar la legislación sobre la materia, no se encuentran muchas definiciones de entrevista de evaluación, más allá de normas de rango reglamentario. Una de las primeras, es la recogida en el artículo 40 del Decreto 37/2011, de 11 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la carrera horizontal de los funcionarios de la Administración del Principado de Asturias (en adelante Decreto Asturiano). Esta norma la define como «el diálogo entre el superior jerárquico y sus colaboradores sobre los aspectos de su actuación profesional y los resultados obtenidos durante un período de tiempo determinado» estableciendo, a su vez, como sus rasgos característicos la obligatoriedad y la necesidad de realizarla siempre previamente a la cumplimentación del informe de evaluación. Por su relevancia, recalca la necesidad de que las personas evaluadoras fijen la fecha en la que se celebrará «de forma que el personal funcionario la conozca con la suficiente antelación», sin hacer mayores concreciones.

La norma asturiana reconoce expresamente el derecho de las personas evaluadas a aportar en su comparecencia a la entrevista una memoria que incluya la valoración sobre aspectos «relativos a su propia capacidad, a la calidad del trabajo desarrollado y a las condiciones en que se desarrolla la actividad profesional», además de hacer alusión a la posibilidad de que la misma recoja sus opiniones «sobre diferentes aspectos del entorno laboral».



Once años después de la promulgación de este reglamento, el Decreto 49/2022, de 22 de diciembre, por el que se desarrolla la carrera profesional horizontal de los empleados públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León (en adelante Decreto castellano y leonés), reprodujo literalmente la anterior definición de entrevista, si bien incorporó dos matices de cierta relevancia. El primero, la referencia a su carácter voluntario y no obligatorio (si bien debe realizarse, en todo caso, de forma previa a la elaboración del informe, siendo de interés para la persona evaluada comparecer para poder defender su posición respecto a las consideraciones del personal evaluador). El segundo, el reconocimiento expreso de la posibilidad de asistir acompañado de un representante de los trabajadores, miembro de la respectiva junta de personal o comité de empresa.

Con esta mención, se admite expresamente la directa relación entre el derecho a la legítima defensa y la afectación a la esfera de derechos y deberes laborales del personal empleado público, que puede tener lugar a partir de los resultados obtenidos. No es para menos: la carrera vertical y horizontal<sup>1</sup>, la percepción de retribuciones complementarias<sup>2</sup>, la formación<sup>3</sup>, la permanencia en el servicio activo hasta la edad máxima o incluso una vez superada la edad de jubilación forzosa<sup>4</sup>, el mantenimiento de puestos de trabajo obtenido por concurso<sup>5</sup> o la continuidad del personal directivo público profesional<sup>6</sup>, están directamente vinculados a la evaluación<sup>7</sup>.

En el ámbito local, el artículo 46 del Reglamento de la evaluación del rendimiento de los servicios, del desempeño del personal y la carrera horizontal en el Ayuntamiento de Valencia (en adelante Reglamento del Ayuntamiento de Valencia), profundiza en el concepto de entrevista sobre la base de las definiciones anteriores (Cortés Carreres, Mínguez Manzano, González Giménez y Cerezo Peco, 2017, p. 97). En tal sentido, añade que en la misma «se comunican los resultados de la evaluación del desempeño, se habla del trabajo y se preocupan los interlocutores por el logro de los objetivos de la organización y de la unidad administrativa, se proporciona *feedback* a los evaluados y las evaluadas y se estudia, conjuntamente, la forma de mejorar las competencias y los procesos de trabajo, se identifican las necesidades de formación y de los elementos que se tienen que aprender para perfeccionar el trabajo y establecen nuevos objetivos o metas para el próximo periodo». Esta norma, sí determina el periodo mínimo de cinco días de antelación mínima para comunicar a la persona evaluada la fecha de celebración de la entrevista. Además, distingue entre las fases previa, de inicio, de desarrollo y de finalización, diferenciando su contenido. Una definición similar se contiene en el Reglamento de Evaluación del

Desempeño y Rendimiento y Carrera Profesional Horizontal del Personal del Ayuntamiento de Alicante (en adelante Reglamento del Ayuntamiento de Alicante).

No obstante, con relación al examen de diferentes normativas locales sobre evaluación que realizamos a lo largo de este trabajo, es preciso advertir sobre la ausencia de competencias locales para regular esta materia sin habilitación previa de la normativa básica estatal de régimen local, o bien, como supletoriedad de primer grado por la de las comunidades autónomas, como ha indicado la sentencia 2099/2014 de 27 de noviembre de 2017 de la Sala de lo contencioso administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, al anular el intento de incorporar la carrera horizontal y la evaluación de desempeño en el Ayuntamiento de Málaga (Fondevila Antolín, 2023). Podríamos estar, por tanto, ante un fenómeno de regulación de la carrera administrativa horizontal y por ende de la evaluación de desempeño en entidades locales manifiestamente ilegal.

La falta de concreción en la mayor parte de las normas sobre el periodo mínimo de preaviso antes de la entrevista es preocupante, toda vez que la literatura científica ha puesto en evidencia que el grado de satisfacción con los sistemas de evaluación está, en buena medida, relacionado con la precisión apreciada en el diseño de los procedimientos por los trabajadores (Rodrigues, Gomes y Junça Silva, 2023, p. 83). Por otra parte, aunque su carácter voluntario para la persona evaluada resulta lógico, no lo parece tanto que lo tenga también para el personal evaluador (o que solo tenga carácter obligatorio en el supuesto de valoración negativa), como indica la Disposición decimosexta del Reglamento del sistema de evaluación de desempeño de la Diputación de Valladolid y sus organismos autónomos de 2017 (en adelante Reglamento de la Diputación de Valladolid).

## 2.2. La competencia para realizar la entrevista

En algunas normas autonómicas, se habla del desarrollo reglamentario de lo referente a los órganos técnicos evaluadores. Este es el caso previsto en el artículo 60.1 *in fine* de la Ley andaluza). Si bien no tendría atribuida la función de realizar entrevistas, merece también una especial mención la que encontramos en la Ley 11/2022, de 1 de diciembre, de Empleo Público Vasco (en adelante Ley vasca) a la Comisión de coordinación del empleo público de Euskadi, que cuenta entre sus funciones con la de «impulsar la unificación de criterios en materia de evaluación del desempeño» (artículo 12.b).



En la mayor parte de las legislaciones, se identifica como personal evaluador al superior jerárquico del evaluado (así por ejemplo se determina por el artículo 28 del Decreto asturiano o 22 del Decreto castellano y leonés). Entre las funciones que se le asignan están, además de la de realizar la entrevista, las de llevar a cabo una valoración provisional (complementada después a partir de las consideraciones del superior jerárquico), presentar a este último el resultado, notificarlo a la persona evaluada y proponer acciones de mejora (artículo 23.2 Decreto castellano y leonés). Es destacable el papel que, en estos casos, se asigna, además de al superior jerárquico del evaluado, al del personal evaluador, del que depende el resultado definitivo reflejado en el informe, al tener entre sus funciones la de controlar el trabajo realizado por el anterior, dando «conformidad a las valoraciones realizadas por los evaluadores» [artículo 30.2.a) Decreto asturiano o 24.2.a) del decreto castellano y leonés].

En otras normas, se habla del titular del servicio o responsable de la unidad administrativa asimilada a la que pertenezca la persona evaluada en colaboración con el titular de la sección o del puesto de estructura que corresponda y de los altos cargos en relación al personal que presente servicios bajo su dependencia directa (artículo 27 Decreto 127/2021, de 17 de noviembre, por el que se regula la carrera profesional horizontal y la *evaluación del desempeño* de los empleados públicos que prestan sus servicios en la Administración General de la Junta de Extremadura, en adelante Decreto extremeño, u 11 Decreto 20/2022, de 18 de mayo, por el que se regula la carrera horizontal del personal funcionario de la Administración General de la Comunidad Autónoma de La Rioja y sus Organismos Autónomos, en adelante Decreto riojano). Este último, además, contempla expresamente la posibilidad de delegar en quienes ocupen puestos de trabajo de dicha unidad, siempre que se garantice la línea jerárquica, si bien establece expresamente la necesidad de que reúnan la condición de personal con vinculación permanente.

Descendiendo al plano local, nos encontramos con que el Reglamento del Ayuntamiento de Valencia identifica, también, como personal evaluador, al superior jerárquico —con la conformidad del personal responsable superior—, al que define como el encargado de «observar, registrar, valorar e informar sobre el rendimiento y el desempeño del personal empleado público que en cada caso tenga que ser evaluado, así como, diagnosticar las necesidades de formación u otras acciones de mejora e informar la persona evaluada sobre su rendimiento y su desempeño, con indicación de lo que tiene que mantener y lo que tiene que mejorar» (artículo 28.1) o, incluso, a quien ostente la jefatura del servicio (Reglamento de la Diputación

de Valladolid). Entre las exigencias que debe reunir el personal evaluador en la norma del Ayuntamiento levantino se encuentran, además de la de ser fijo y pertenecer a la institución, las de conocer el significado de una serie de conceptos clave para el desarrollo del procedimiento como los de perfiles profesionales, funciones y cometidos de los puestos de trabajo, desempeños y resultados esperados, sistema, áreas de valoración y procedimientos de evaluación.

Mención especial merece la referencia a la necesidad de «adquirir la formación y entrenamiento para emitir juicios fiables y válidos, para lo cual la organización facilitará los medios al personal evaluador para que reciba la formación necesaria que lo acredite y habilite para la realización de entrevistas profesionales y para el ejercicio del rol» [artículo 28.2.e)]. Esta, resulta esencial, en particular para evitar que la realización de la entrevista pueda estar condicionada por los sesgos presentes en el evaluador (Gorriti Bontigui, 2007).

De la norma local valenciana destaca, además, la identificación tanto del personal evaluador como de la persona evaluada, del personal superior inmediato al personal evaluador, de la Comisión de garantías de la evaluación del desempeño y del rendimiento, de la Comisión técnica de coordinación de la evaluación del desempeño y del rendimiento de la carrera profesional horizontal y de la unidad gestora del sistema de evaluación del desempeño, rendimiento y carrera como «Agentes de la evaluación del desempeño y del rendimiento», a los que se atribuye un detallado catálogo de cometidos y responsabilidades específicas.

Más allá de este procedimiento estandarizado para el personal empleado público, existen especialidades en función del rango. Así, por ejemplo, el artículo 19 del Decreto Foral 215/1985, de 6 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de provisión de puestos de trabajo en las administraciones públicas de Navarra (modificado por el Decreto Foral 29/2017, de 17 de mayo), determina que quienes hayan resultado designados para el desempeño de una Jefatura deben someterse a un procedimiento de evaluación del desempeño por parte de la Sección de Psicología Aplicada del Instituto Navarro de Administración Pública», consistente en la cumplimentación de un cuestionario tanto al año como a los tres años del nombramiento. Para ello, la citada unidad remite un cuestionario de evaluación al superior jerárquico inmediato, así como a las personas adscritas a la unidad.

Mención aparte merece el personal directivo público. Como sabemos, el artículo 13.3 TREBEP señala expresamente su sujeción a la «evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados» como rasgo ca-



racterístico de su relación laboral. En relación a estas evaluaciones, se suele hablar de la intervención del titular del órgano del que dependa que, como norma general, no tiene tanto una implicación directa con las personas evaluadas, sino —en su caso—, con el personal responsable de las distintas unidades o secciones a las que está adscrita la persona evaluada. Por su parte, la Ley andaluza si habla de la competencia para llevar a cabo la evaluación del «superior jerárquico de quien dependa o al que esté adscrito, pudiendo este solicitar el asesoramiento o colaboración de la comisión o del Instituto Andaluz de Administración pública» (artículo 26.2). En un sentido similar se pronuncia el artículo 38.2 de la Ley vasca, si bien esta abre más el abanico de posibles evaluadores, al hacer referencia, además de al personal superior jerárquico a quienes «por su posibilidad de observación y constatación, cumplan con los criterios de fiabilidad, objetividad, imparcialidad y evidencia en sus evaluaciones, o por el órgano de gobierno correspondiente».

En este punto, cabe destacar que, como han identificado determinadas legislaciones (artículo 14 Decreto 215/2019, de 30 de julio, del Estatuto de la Dirección Pública Profesional de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, 11 de la Ley 9/2023, de 5 de mayo, de función pública de la Comunidad Autónoma de La Rioja), la evaluación de este tipo de personal está vinculada a la consecución de los objetivos determinados en el programa de gestión (lo que guarda una estrecha relación con la evaluación de políticas públicas que a la evaluación del desempeño) (Rastrollo Suárez, 2023, p. 409). Así se reconoce en los artículos 38.1 de la Ley vasca u 11 del Decreto riojano, cuando se referencia la posibilidad de definir los objetivos del personal directivo profesional en función de las políticas públicas que se impulsan en cada momento.

Hay que destacar en este punto que, en conexión con la evolución que se ha seguido en otras organizaciones desde hace largo tiempo, sería deseable una evolución hacia entrevistas no tan jerarquizadas como las que se plantean en la mayor parte de legislaciones, que siguen conservando un cierto tono autoritario y paternalista. Para ello, sería aconsejable la creación de órganos especializados que canalizaran la representación, no solo de los superiores jerárquicos, sino también de compañeros y compañeras y personas ciudadanas que tuvieran relación directa con el servicio. De esta manera, el personal superior jerárquico podría adoptar más el papel de consejero que de juez (Meyer, 1991, Redman y Snape, 1992).

Ello en conexión con los denominados modelos de evaluación del desempeño «de desarrollo», que implican una mayor vinculación con la mejora continua, la participación de los empleados y la interacción

con el resto de miembros de la organización (Hajnal y Staroňová, 2021,p.749), así como a procurar la satisfacción de los usuarios de servicios públicos (Moga, L. M., Ricia, S. C., Matic, A. E. y dediu, B. I., 2018).

En este sentido podemos destacar, en el ámbito local, la figura de la Comisión paritaria de Calidad del Ayuntamiento de Los Realejos, que tiene entre sus funciones proponer la metodología a aplicar para la definición de objetivos, el establecimiento de los indicadores de medición, el seguimiento periódico del cumplimiento de los objetivos y las desviaciones producidas y su repercusión en la organización e incluso asistir al a los efectos de colaborar en el proceso de evaluación, aplicando la metodología aprobada. Si bien su participación en la búsqueda de consenso en relación a la determinación de objetivos estaría justificada, no entendemos que —por la integración en la misma de representantes sindicales— lo esté tanto a la hora de desarrollar funciones que le corresponden en exclusiva a la Administración, como las relativas a la evaluación.

Además, resulta evidente que toda norma sobre la materia debería hacer mención a la necesaria preparación de las personas evaluadoras para la realización de la entrevista y, en general, para desarrollar sus habilidades de evaluación (Phillips, Cappel, y Steiner, 1993, Randell, 1994, Van Thiel, Leeuw, 2002 o Prowse y Prowse, 2009, Larsson, B., Eriksson, Y U y Adolfsson, P., 2022). Ello toda vez que, como ha dejado de manifiesto la doctrina, algunos de los aspectos que provocan más recelo entre las personas empleadas en relación a la evaluación en el sector público son la rotación de personas supervisoras, el exceso de autonomía y discrecionalidad característica de los órganos administrativos encargados de la evaluación, el corporativismo característico de algunos cuerpos y escalas, la falta de cultura gerencial o la dificultad para aceptar las críticas derivadas de los resultados arrojados por el procedimiento (Sánchez Elvira, E. J. y Bruno-Faria, M.-F., 2021).

### 3. El desarrollo de la entrevista

#### 3.1. Objetivos y competencias como base para el desarrollo de la entrevista de evaluación y entrevista inicial

Objetivos y competencias son conceptos clave sobre los que se va a basar el posterior desarrollo de la en-



trevista. Por ello, en primer término, resulta fundamental diferenciarlos, aunque ambos estén y deban estar vinculados a algunos instrumentos técnicos como las Relaciones de Puestos de Trabajo (en adelante RPT). También sería deseable que las distintas normas hicieran una referencia expresa al peso de cada uno de estos aspectos en la evaluación definitiva, pudiendo hacer mención en este punto al Reglamento de Gestión del Sistema de Evaluación del Desempeño en su Puesto de Trabajo de los Empleados Públicos del Ayuntamiento de Arrecife de 2013, que otorga a la conducta profesional del personal trabajador en su puesto de trabajo el 40% de la valoración total y el 60% restante al logro o consecución de resultados preestablecidos inicialmente.

En cuanto a los objetivos, es preciso diferenciar los individuales (o profesionales, en la Ley andaluza), de los colectivos. En principio, son los objetivos individuales los que debemos tener en cuenta en torno a la celebración y el desarrollo de la entrevista. Estos, se definen por el artículo 51 del Decreto asturiano como «las acciones de mejora del servicio público orientadas a un resultado y realizadas por cada funcionario individualmente, dentro del período de evaluación». En términos similares se pronuncian los artículos 39 del Decreto castellano y leonés o 13.b) del Decreto riojano.

No obstante, no podemos perder de vista que, en muchos casos, estos son la concreción, en relación al puesto de trabajo desempeñado, de los colectivos, establecidos en relación a la unidad o servicio al que la persona evaluada pertenece o incluso al conjunto de la organización (objetivos estratégicos). Ello, a su vez, debe relacionarse con el derecho individual del personal empleado público «a participar en la consecución de los objetivos atribuidos a la unidad donde preste sus servicios y a ser informado por sus superiores de las tareas a desarrollar», reconocido expresamente en el artículo 14.d) del TREBEP. Explicitando lo anterior, el artículo 118.2.a) Del Real Decreto-Ley 6/2023 determina que la evaluación del desempeño quedará integrada en el marco de la planificación estratégica del departamento ministerial u organismo público, alineando los objetivos de la organización con los del trabajo del personal.

### 3.1.1. *Objetivos colectivos*

Los objetivos colectivos se definen por el artículo 47.1 del Decreto asturiano como «acciones corporativas de actuación o mejora del servicio público orientadas a un resultado para cada Unidad de gestión, en un período determinado por el año natural». Dentro de estos, la norma distingue entre los de gestión (relacionados con las competencias atribuidas a la Unidad) y estratégicos de mejora de los servicios públicos (ali-

nados con el desarrollo de determinadas políticas públicas de especial interés) (artículo 48.3). En términos muy similares se pronuncia el artículo 13.1. a) del decreto castellano y leonés, sin embargo, las identifica como actividades y acciones de mejora del servicio público (artículo 42.1).

El Decreto 211/2018, de 23 de noviembre, del Consell, por el que se regula el sistema de carrera profesional horizontal y la evaluación del desempeño, del personal funcionario de la Administración de la Generalitat (en adelante Decreto de la Comunidad Valenciana), diferencia a su vez, dentro de los objetivos colectivos entre los de mejora de servicio público y los específicos de los equipos de gestión proyectos, que viene a constituirse como la agrupación de empleados públicos a los que se les solicita el cumplimiento de un determinado objetivo (artículo 23.2). En la determinación de estos habrá que tener en cuenta, además, lo establecido por el «plan anual de evaluación», aprobado para la función pública de la Comunidad Valenciana «previa negociación con las organizaciones sindicales representadas en la Mesa Sectorial de Función Pública» (Disposición transitoria séptima).

En términos similares se pronuncia, a nivel local, el artículo 34.1 del Decreto del Ayuntamiento de Valencia, al identificarlos como acciones orientadas a obtener resultados en las unidades, servicios o equipos de proyecto.

### 3.1.2. *Objetivos individuales*

Un rasgo fundamental y diferenciador de los objetivos individuales es que tienen un carácter «especialmente consensuado» o, mejor dicho, deben tender a tenerlo, pues en todo caso la última palabra le corresponderá a la administración (y así se reconoce, por ejemplo, al hablar de los objetivos previamente fijados por la organización en el artículo 137.2 de la Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Función Pública Valenciana, en adelante Ley valenciana). Por ello, se determinan normalmente —o deberían determinarse—, a partir de una entrevista inicial entre el personal evaluador y la persona evaluada, que se produce al comienzo del ciclo de evaluación.

Lo anterior no excluye que también deba buscarse el consenso en relación a los objetivos colectivos. En este aspecto, podemos recordar que el artículo 118.2.b) del Real Decreto-Ley 6/2023, establece que «se articularán mecanismos para la participación de las empleadas y los empleados públicos en la definición de los objetivos». En este aspecto cabe destacar la referencia incorporada en el artículo 8 del Reglamento de Los Realejos a la Comisión de Calidad que, con una composición paritaria, es la encargada



de valorar y plantear las adaptaciones de los objetivos previamente planteados por cada Servicio y, posteriormente, de proponer su aprobación por Decreto de la Alcaldía.

En todo caso, es preciso destacar en este punto la necesidad de que, al establecerse, se tengan en cuenta una serie de parámetros como el diseño de los puestos, las circunstancias objetivas que atraviesa el órgano o unidad en cada momento y la naturaleza de la actividad a desarrollar. En este sentido, resulta fundamental el documento derivado de este consenso inicial denominado acuerdo o compromiso de objetivos [que se encuentra referenciado, por ejemplo, en el artículo 27.4 a) del Decreto extremeño o los artículos 23 del Decreto de la Comunidad Valenciana y 34.8 del Decreto del Ayuntamiento de Valencia, respectivamente o 3 del Reglamento de Los Reales,] y que se firma tras la celebración de la entrevista inicial, este tiene entre uno de sus principales cometidos el de fijarlos a partir del acuerdo entre personal evaluador y evaluado.

En primer término, puede resultar clave a la hora de motivar la decisión tomada a la hora de establecer determinados objetivos. Pero, además, en caso de no existir acuerdo, el documento puede servir para dejar de manifiesto que la persona evaluada entiende que, teniendo en cuenta las circunstancias y los medios a su alcance, no le parecen adecuados los objetivos que le demanda el personal evaluador.

El Reglamento del Ayuntamiento de Valencia, además de diferenciar entre los compromisos de objetivos colectivos e individuales, señala expresamente la necesidad de que la Coordinación General Técnica de Innovación Organizativa y Gestión de Personas y el Servicio de Evaluación de Servicio y Gestión de la Calidad del Consistorio, faciliten modelos normalizados de ambos documentos.

En cuanto a su concreción, el artículo 31.2 del Decreto extremeño establece que «los objetivos que se establezcan deberán ser lo suficientemente concretos y medibles para que la valoración de su consecución pueda realizarse con absoluta transparencia y objetividad». El artículo castellano y leonés, tan solo indica que necesariamente serán cuantificables y medibles los objetivos colectivos (artículo 43.4). Por su parte, el Decreto riojano determina que los objetivos serán «cuantificables, medibles y coherentes con las funciones y tareas encomendadas» (artículo 13.2).

Lo óptimo, tanto de acuerdo a la consecución del principio de eficacia como a la hora de objetivar el procedimiento de evaluación, es que los objetivos fijados sean cuantificables, y ello nos lleva a la conveniencia de que cumplan una serie de características que suelen identificarse con las siglas SMART<sup>8</sup>. Es decir, resulten específicos, medibles, alcanzables, re-

levantes y circunscritos a un periodo de tiempo concreto (Varma, Budhwar y DeNISI, 2008)<sup>9</sup>, además de Stretch. Es decir, determinados a partir de la consideración de las capacidades y singularidades propias de cada una de las personas trabajadoras, siendo los objetivos factibles y enfocándose hacia la superación continua para evitar caer en la desidia. Ello, si bien es cierto que algunas investigaciones han demostrado empíricamente que estos últimos — los objetivos Stretch — no son generalizables a todas las organizaciones y en algunos casos pueden incluso llegar a ser contraproducentes (Clutterbuck y Spence, 2016; Gary, Yang, Yetton y Sterman, 2017; Sitkin, See, Miller, Lawless, Carton, 2011).

Como mencionábamos antes, los objetivos individuales son, en muchos casos, concreción de los generales. Por ello, para conseguir que cumplan con las características anteriormente señaladas, deberían configurarse haciendo un esfuerzo de concreción. De tal manera que, si lo que se persigue es, por ejemplo, alcanzar el objetivo general de incrementar la productividad, este debería concretarse individualmente en relación a la persona dedicada a la tramitación de expedientes como «incrementar el número de expedientes tramitados» (específicos) «teniendo como unidad de medida el expediente» (medibles) «en un número determinado y calculado con base a los recursos existentes» (alcanzables) «siendo un objetivo alineado con el objetivo general de la organización de incrementar la productividad» (relevantes) y, por último, teniendo en cuenta un determinado periodo de tiempo (circunscritos a un periodo concreto).

Como el evaluador normalmente es el superior jerárquico de la persona evaluada y tiene una relación directa con él, será muy importante que tenga en cuenta las capacidades que la persona evaluada ha venido demostrando a lo largo del tiempo y las circunstancias concretas que atraviesa, para que estos, además, sean factibles y estén enfocados a su superación (Stretch). A mayores, es preciso recordar en este punto que según el artículo 118.2.d) del Real Decreto-Ley 6/2023, han de revisarse «con la participación de las organizaciones sindicales, los modelos de evaluación para asegurar su relevancia y su utilidad para la consecución de los fines establecidos (...)». Por lo tanto, además de los rasgos anteriormente mencionados, deberíamos exigir que su contenido esté en continua revisión a partir del diálogo mantenido con el personal responsable de las personas trabajadoras.

### 3.1.3. Competencias

Las competencias profesionales, por su parte, podrían definirse como las requeridas para el correcto desempeño de las tareas propias de un determinado puesto





de trabajo (artículo 35.1 Ley vasca)<sup>10</sup>. Conviene, en todo caso, diferenciar entre antecedentes de desempeño (predictores o elementos del perfil requerido para el puesto, como conocimientos, destrezas, rasgos de personalidad o aptitudes intelectuales) y dimensiones del desempeño laboral (Rodríguez López, 2023, Gorriti Bontigui, 2007), conceptos distintos que deben evaluarse de diferente manera.

Sin embargo, como las propias RPT a las que podemos vincularlas, deben tener un carácter dinámico, pues como indica el artículo 116.2.e) del Real Decreto-Ley 6/2023, «la evaluación del desempeño deberá contribuir necesariamente a (...) la adquisición de nuevas competencias profesionales, mediante la identificación de las necesidades de formación y capacitación de las empleadas y empleados públicos». Es preciso destacar, además, que, como ha señalado la jurisprudencia, no pueden existir puestos sin competencias atribuidas (Sentencia 63/2020 de 5 de febrero de 2020 del Tribunal Superior de Justicia de Madrid).

Según la Ley vasca, dentro de las competencias exigibles a los puestos directivos, estarían incluidos los conocimientos mínimos exigidos, la experiencia profesional mínima en puestos de trabajo del mismo o similar ámbito funcional y los programas de formación que deben valorarse en el proceso de provisión del puesto así como otras vinculadas al correcto desempeño del puesto de trabajo (artículo 35.2). En otras normas, lo evaluable es mucho más concreto y específico, como ocurre en el caso del Reglamento de la Diputación de Valladolid, al referirse a aspectos como el cumplimiento del control de presencia o la inexistencia de sanción disciplinaria firme durante el ejercicio a evaluar (Disposición novena).

Con carácter mucho más específico, las competencias suelen incorporarse en distintos catálogos que se incluyen como anexos a la normativa de función pública. Se identifican como «factores de desempeño» (artículos 31 y 32 Decreto asturiano o 26 Decreto castellano y leonés) o «áreas de desarrollo de tarea» (artículo 23 Decreto riojano), que a su vez se desglosan en «dimensiones evaluables», con un contenido de lo más diverso que incluye desde la «implicación y el compromiso con la organización» a la «innovación o transferencia de conocimiento».

El Alto Tribunal, ha tenido la oportunidad de pronunciarse sobre la posible arbitrariedad a la que puede lugar la toma en consideración de estos conceptos, prolijamente definidos haciendo uso de una gran cantidad de conceptos jurídicos indeterminados en las diferentes normas. En primer término, al referirse a la evaluación y el compromiso con la organización recogido como aspecto a evaluar por el Decreto 395/2005, de 22 de noviembre, del De-

partamento de Sanidad, por el que se regula el desarrollo profesional de las personas profesionales sanitarias del Grupo Profesional A.1. Facultativo médico y técnico del Ente Público de Derecho Privado *Osakidetza-Servicio Vasco de Salud* —determinando que «en la medida en que se refieren a la actividad profesional y tienen esos referentes legales puede ser objetivada de manera que no se traduzca en cauce de introducción de elementos que se presten a la arbitrariedad» (González Hernández, 2022, p. 84).

En un sentido similar se pronunció algo más tarde la STS de 18 de febrero de 2013 en relación al Decreto asturiano. Por su parte, la STS de 19 de febrero de 2014 determinó que «la evaluación de los procesos de innovación y transferencia se encuentra en nuestro ordenamiento sin que por la recurrente se hubiera acreditado la pretendida discriminación y desproporción en su valoración mediante un término de comparación válido, fehaciente y general» si bien «dicho concepto no abarca a todos los funcionarios en razón de su concreto puesto de trabajo, pero aquellos tienen otros ámbitos evaluables».

Hay que destacar que aspectos como el del compromiso con la organización han ido detallándose considerablemente en cuanto a su significado en algunas normas locales, de lo que da muestra el contenido del artículo 7 del Reglamento de Carrera Profesional Horizontal de la Diputación Provincial de Salamanca.

### 3.2. La preparación de la entrevista a partir de la elaboración del cuestionario

La preparación de la entrevista debe girar en torno a la elaboración del denominado cuestionario de evaluación, formulario que contiene las preguntas a realizar a lo largo de la entrevista y está, a su vez, directamente vinculado a los objetivos y competencias fijados con anterioridad. Además, debe hacer referencia a la forma de valorar a las personas empleadas y dejar espacio a los comentarios que el personal evaluador pueda realizar durante el desarrollo de la entrevista.

La existencia de un formulario que sirva como base para el desarrollo de la entrevista es trascendente para dar cumplimiento al principio de publicidad y transparencia que debe regir el proceso (como indicó la STS de 1 de junio de 2022 en relación a una entrevista que integraba la tercera prueba de un ejercicio de oposición). Por ello, debe facilitarse a la persona evaluada en las entrevistas y para dejar constancia de que, tanto el personal evaluador como la persona evaluada han podido revisarlo, debería firmarse por ambas partes.



En algunos modelos, se establece la necesidad de que la persona evaluada rellene un autocuestionario, cuyas respuestas pueden confrontarse con la del principal (método previsto por la Orden EDC/14/2022, de 2 de abril, de convocatoria para la evaluación del desempeño del puesto de trabajo del personal funcionario de los cuerpos docentes no universitarios con destino en la Comunidad Autónoma de La Rioja para el periodo académico 2020/2021, que además prevé la posibilidad de que se ponga a disposición de las personas evaluadas a través de una plataforma electrónica). Este, puede resultar un sistema adecuado en aquellos supuestos en los que la persona evaluada tiene una gran autonomía en el desarrollo de su actividad y las circunstancias que rodean el ambiente laboral difieren mucho entre sí.

Más allá de ser una hoja de ruta inicial para el desarrollo de la entrevista, su relevancia es grande, por resultar un elemento clave para motivar el resultado de la evaluación. El cuestionario resulta, asimismo, fundamental para determinar aquellos aspectos en los que exista discordancia entre la persona evaluada y personal evaluador y, por tanto, de cara a potenciales recursos posteriores.

En este sentido, conviene mencionar la STS 1189/2016 de 26 de mayo, en relación a un procedimiento de selección en la guardia civil en la que se declaró «no apto» a uno de los aspirantes tras celebrarse la entrevista personal. El Alto Tribunal, tuvo la ocasión de manifestarse recordando que, en aplicación de la doctrina del Tribunal Constitucional —por todas STC 215/1991—, (...) «las exigencias que ha de reunir la motivación que resulta obligada para que pueda considerarse correctamente cumplida, exigía (...) establecer con anterioridad a la entrevista los criterios que se siguen para apreciar la existencia o no de déficit en cada una de las competencias que son objeto de evaluación para apreciar la adecuación del candidato al perfil profesional, mediante la expresión de la clase de conducta o respuesta del aspirante que será considerada como expresiva de la posesión o no de cada una de las competencias».

Completar adecuadamente el informe de evaluación requiere que el mismo contenga «un soporte objetivo y con una debida justificación (de) por qué se llega a esos resultados deficitarios», sin que en ningún caso sea admisible la descripción del conjunto de conductas apreciadas acompañadas una mera relación de «juicios subjetivos y mayormente genéricos que no expresan los criterios que son seguidos para llegar a dicho resultado valorativo de déficit en las competencias (...)». Así lo ha indicado expresamente la Sección séptima del TSJ de Madrid en su Sentencia de 24 de enero de 2023 en relación a las irregularidades de-

tectadas en la entrevista realizada en el proceso selectivo de ingreso en la Escala Básica del Cuerpo Nacional de Policía.

Ahondando en lo anterior, la STS de 1 de junio de 2022 indicó que «la obligación de motivación de las resoluciones administrativas y la garantía de interdicción de la arbitrariedad», que deben cumplirse «en el momento de la decisión administrativa y, en todo caso, al dar respuesta a reclamaciones y recursos previos a la vía jurisdiccional, como medio adecuado para ejercer el derecho a la tutela judicial efectiva (...) exigen que la calificación de una prueba en la que se valoran rasgos o factores de personalidad y aptitudes, debe cumplir al menos las exigencias de: (a) expresar el material o las fuentes de información sobre las que va a operar el juicio técnico; (b) consignar los criterios de valoración cualitativa que se utilizarán para emitir el juicio técnico; y (c) expresar por qué la aplicación de esos criterios conduce al resultado individualizado de negar la aptitud de un candidato».

Jurisprudencialmente, también se ha destacado su utilidad de cara a la motivación por remisión en el ámbito concreto de la evaluación del desempeño. Así la STJ 98/2023 de la sección tercera del juzgado de lo contencioso-administrativo de Pamplona, reconoció que «hay que tener en cuenta que cabe la motivación por remisión y siempre que a través de la misma queden exteriorizados los elementos de juicios sobre los que se sustenta la decisión. Y en este sentido tenemos el cuestionario de evaluación de desempeño de la jefatura y tenemos la valoración realizada en cada apartado y ello del jefe inmediato de la ahora recurrente».

Una elaboración adecuada del cuestionario está, a su vez, directamente vinculada con el principio de interdicción de la arbitrariedad en las pruebas de evaluación, límite al principio de discrecionalidad técnica, como han indicado tanto el Tribunal Constitucional como el Tribunal Supremo a lo largo de muy diversas Sentencias (entre otras STC 353/1993 y SSTS de 18 de junio de 2007 y 18 de mayo de 2007).

En tal sentido tenemos que destacar que el esmero en la confección del cuestionario y la relación directa de las preguntas con la actividad evaluada, puede afectar directamente a la validez del procedimiento, lo que ha destacado la Sección primera del Juzgado de lo contencioso-administrativo de Salamanca en su Sentencia 72/2022 de 12 de abril, al concluir que «el cuestionario no era adecuado para evaluar a la recurrente. Que las preguntas, algunas de ellas son repetidas literalmente y se contesta con diferente evaluación, otras, con redacción parecida se contesta con diferente evaluación, lo que conlleva a apreciar que no se ha procedido como indica el artículo 20



del EBEP a: «se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados», y no se ha realizado una *evaluación* con «criterios de objetividad, imparcialidad y no discriminación y sin menoscabo de los derechos de los *empleados públicos*». En la resolución, el órgano judicial falló que procedía «realizar un nuevo procedimiento de evaluación a la recurrente, en el que se fijen los criterios objetivos y medibles a evaluar, con audiencia de la interesada» y en la que no participara el Jefe del Servicio.

Algunas legislaciones establecen la necesidad de normalizar este documento por parte de la Consejería competente en el ámbito autonómico (artículos 24.1 y 26.3 del Decreto de la Comunidad Valenciana, según los cuales su estandarización es competencia de la *Consellería* en materia de función pública) u ofrecen un cuestionario estandarizado, al menos en algunos apartados, como la escala de valoración (Disposición duodécima del Reglamento de la Diputación de Valladolid o artículo 13 del Reglamento de la Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Horizontal del Personal del Ayuntamiento de L'Alcora). Podemos destacar, en este ámbito, el contenido del artículo 84 de la Ley 2/2015, de 29 de abril, del empleo público de Galicia, que distingue entre criterios relativos a la valoración de la conducta profesional (el grado de cumplimiento de deberes profesionales y el de interés, iniciativa y esfuerzo con los que las personas empleadas realicen su trabajo, y particularmente su implicación en la actualización y perfeccionamiento de su cualificación profesional) y a la valoración del rendimiento o logro de resultados (consecución de los objetivos de la unidad administrativa y la mejora de la organización y gestión administrativa mediante la participación en procesos de innovación y buenas prácticas en favor de la excelencia y la normalización y racionalización de procesos).

En este punto, resulta interesante revisar el contenido de la STSJ Madrid 365/2011 de 25 de mayo en relación a una convocatoria para la provisión de Jefes de Equipo en la división de oficinas de la Sociedad Estatal de Correos y Telégrafos, por el procedimiento de concurso de méritos. Las bases permitieron la contratación de una empresa externa que, «con el apoyo y las directrices del personal asesor especialista de Correos, confeccionó el cuestionario de la prueba considerando las tareas y funciones encomendadas a los Jefes de Equipo en las Oficinas, que eran objeto de la convocatoria», aspecto que se consideró ajustado a derecho.

No obstante, el Tribunal estimó parcialmente recurso contencioso-administrativo contra resolución de la Sociedad Estatal, anulándola, porque, como indicó en el Fundamento Jurídico octavo, al fijar la empresa los criterios de valoración y asignar las puntuaciones a tra-

vés de la confección de los cuestionarios «la Comisión de Valoración no hizo uso de la discrecionalidad de que disponía para fijar ese aspecto esencial procedimiento de selección, ni explicó (...) los criterios, método o sistema que le llevaron a otorgar las calificaciones (...)», desligándose así del ejercicio de sus potestades y dejando «en manos de un tercero el elemento determinante de su función: la valoración del aspirante».

De lo anterior, puede concluirse la necesidad de fijar de forma clara y precisa las funciones que pudiera tener asignado un tercero en todo proceso de selección o evaluación del desempeño en el sector público, así como los criterios para calificarle, sin que en ningún caso estas pudieran comprender las cubiertas por el principio de discrecionalidad técnica. Ello implica, en definitiva, que los criterios de valoración y asignación de puntuaciones a través de la confección de cuestionarios, así como la valoración de la persona aspirante, son funciones irrenunciables que le corresponden a las Administraciones.

### 3.3. Fases y aspectos clave

Como hemos indicado con anterioridad, existen básicamente tres tipos de entrevista en el proceso de evaluación. En primer lugar, la inicial que tiene como principal finalidad transmitir y, en su caso, consensuar con la persona evaluada los objetivos (individuales), así como dialogar sobre las competencias, además de clarificar todos los aspectos sobre el procedimiento con base en el contenido del cuestionario. En segundo lugar —en su caso— la entrevista intermedia o de seguimiento, con el objeto de conocer la evolución y acordar posibles modificaciones respecto a la previsión inicial. Por último, la entrevista de evaluación o final, para transmitir los resultados. Como excepción, el Manual de Evaluación del Desempeño del Ayuntamiento de Gijón, establece que la entrevista se producirá transcurridos diez días desde que el evaluado conoce su puntuación provisional y se realizará en un tiempo no superior a 45 minutos con la unidad de evaluación de su servicio (compuesta por tres personas), debiéndose dejar constancia del resultado en la aplicación de la intranet municipal (artículo 5.2).

El Reglamento del Ayuntamiento de Valencia, señala cuatro fases en la entrevista de evaluación profesional:

- Previa, en la que se fija y comunica con una antelación mínima de cinco días al personal evaluador la fecha de celebración de la entrevista. Más que una fase de la entrevista es el momento previo a la misma y, como indicamos an-



tes, llama la atención la falta de referencia a un periodo concreto de preaviso en la mayor parte de legislaciones.

- De inicio, que tiene una función esencialmente informativa respecto a los objetivos. Sería importante que se comunicara, con antelación, la estructura de la entrevista (lo que, como hemos podido observar no se contempla en la práctica totalidad de las legislaciones) y, como indicamos anteriormente, que la información sobre el desarrollo se realizara atendiendo al contenido y a la vista del cuestionario, que la persona evaluada debería conocer desde el comienzo del ciclo de evaluación.

Sería conveniente, además, focalizar esta fase de inicio en transmitir el alcance y sentido de la evaluación, como instrumento para localizar fortalezas y necesidades de mejora en la administración en beneficio de sus miembros y en conexión con el principio de eficacia, haciendo pedagogía sobre la misma y limitando la habitual resistencia inicial que existe entre el personal empleado público (Lovrich, Shaffer, Hopkins y Yale, 1980). Se trata de un proceso dialéctico, en el que la distensión puede ser clave a la hora de apuntalar su éxito (Harrison y Goulding, 1997).

- De desarrollo, en la que se ahonda en aspectos como el cumplimiento de los objetivos fijados (en lo que, en la norma del Ayuntamiento de Valencia, se identifica como plan de mejora individual) y la contribución al logro de objetivos, además de destacarse las fortalezas y oportunidades de mejora. En este punto, volvemos subrayar que la entrevista es un proceso dialéctico. Si se trata de la entrevista inicial, como indicamos antes, debe procurarse que la fijación de objetivos individuales se establezca de manera consensuada aunque, como señalamos, la última palabra le corresponderá al personal evaluador.
- De finalización, que gira (en el Decreto del Ayuntamiento de Valencia), en torno a la elaboración de un plan de mejora individual y la comunicación del mismo. Las conclusiones deben tener como base el cuestionario y, a su vez, servir de base al posterior informe de evaluación. Es importante destacar que, en esta fase, deberían comunicarse a su vez los mecanismos de recurso de los que la persona evaluada podrá disponer a la vista del informe de evaluación.

Es destacable que, según algunas legislaciones, la persona evaluada puede «aportar, en el momento de la entrevista, una memoria valorando aspectos relativos a su propia capacidad, a la calidad del trabajo desarrollado y a las condiciones en que se desarrolla la actividad profesional, opinando sobre diferentes

aspectos del entorno laboral» (artículos 40. *In fine* Decreto asturiano) e incluso, a mayores, «ir acompañado a la entrevista con un o una representante de la plantilla, miembro de la respectiva junta de personal o comité de empresa». Entendemos que, aunque la participación del personal representante de las personas trabajadoras pueda resultar esencial en un posterior recurso y se reconozca la legitimidad de las asociaciones sindicales más representativas para interponerlos, su presencia en esta fase, de cara a garantizar su objetivación, no resulta procedente.

Como objeto de posterior recurso y parte integrante de un procedimiento de evaluación en el ámbito de la administración, la entrevista debería grabarse, aspecto al que no suele hacerse referencia en las legislaciones.

### 3.4. El informe de evaluación

La relevancia del informe de evaluación es capital. No solo porque su resultado condiciona el disfrute de derechos y el cumplimiento de obligaciones por parte del personal empleado público evaluado, sino porque, en torno a su contenido, podrán articularse, en su caso, ulteriores recursos. Además, la jurisprudencia ha reconocido de forma expresa que una evaluación positiva puede justificar el desplazamiento del «onus probandi» a la Administración en casos de cese o separación del servicio. Así lo indicó expresamente la STC 31/2014 de 24 de febrero.

El Decreto asturiano describe el informe de evaluación, al que consagra en el artículo 41, como «el documento que contiene la valoración individual realizada por el personal evaluador conforme a las normas establecidas» que, cumplimentado por este, se remite, con la conformidad del personal responsable superior, a la Dirección General competente en la materia antes del 29 de febrero del siguiente ejercicio como norma general. La norma establece la necesidad de dar traslado del mismo a la persona funcionaria para que realice las alegaciones y observaciones que considere convenientes en el plazo de tres días en el mismo informe. Después, informe, memorias y alegaciones se remitirán al personal superior y, de producirse en el trámite de conformidad modificaciones por el superior de la persona evaluadora, habrá que dar de nuevo traslado al evaluado o evaluada. La norma asturiana, además, reseña que la sistemática general de los informes y las normas para su elaboración, custodia y utilización de cara a asegurar su confidencialidad y la adecuación a la normativa sobre datos personales, es competencia de la Consejería competente en materia de función pública. El Decreto castellano y leonés reproduce casi en su integridad lo anterior, con la diferencia de que prevé un plazo más



razonable —de cinco días hábiles— para que la persona funcionaria realice alegaciones y observaciones (artículo 34.3). Este plazo se eleva hasta los siete días en la comunidad autónoma de La Rioja (artículo 28.3).

El Decreto de la Comunidad Valenciana, por su parte, habla de «informe final de resultados», que deberá elaborar el personal responsable haciendo constar el grado de cumplimiento de los objetivos colectivos. Este, debe remitirse al órgano competente para la valoración final de los resultados, habiendo estos de notificarse después individualmente a las personas integrantes de los equipos de gestión de proyecto. Es también destacable la alusión expresa en la Ley andaluza a que los resultados individuales de la evaluación del desempeño deberán anotarse en el Registro de Personal de la Administración de la Junta de Andalucía (artículo 62 Ley andaluza).

En el ámbito local, el Decreto del Ayuntamiento de Valencia se refiere al «informe de evaluación del desempeño y del rendimiento», a formalizar durante el mes de noviembre de cada año. Esta norma, otorga un plazo de tan solo tres días para alegaciones y observaciones de la persona funcionaria (al igual que el Reglamento del Ayuntamiento de Alicante) y menciona la Concejalía de personal como responsable de determinar la sistemática general de los informes, además de tener la competencia para dictar las normas para su elaboración, custodia y utilización.

Tenemos que destacar de esta norma local que diferencia entre estos y los informes de seguimiento, referidos a las evaluaciones parciales, obligatorios además del anterior en la medida en que este Decreto prevé el desarrollo de, al menos, una evaluación intermedia. En los mismos términos se pronuncia el Decreto del Ayuntamiento de Alicante (artículo 47). Por su parte, el Reglamento de Regulación del Sistema de Evaluación del desempeño para la Asignación del Complemento de Productividad de Pinos Puente de 2018 establece que, tras la elaboración del informe por el Comité de Evaluación, debe analizarse por el Comité de Evaluación del Desempeño (formado por Alcalde o Alcaldesa o concejal de personal, las Jefaturas de Servicio y el personal Responsable de Área, personal secretario e interventor, una persona representante del funcionariado y otro del Comité de empresa), pudiendo pedir más información o revisar la recibida.

A resultas de lo establecido por la STS 1189/2016, al pronunciarse sobre el ajuste a la legalidad de una entrevista celebrada en un proceso de selección de personal empleado público, podemos advertir que para asegurar la validez del informe de evaluación, debería tenerse en cuenta en su confección la necesidad, tanto de «detallar las concretas respuestas que fueron ofrecidas por la persona aspirante y las conductas que

en él fueron apreciadas en la prueba de la *entrevista personal*», como de «explicar por qué esas respuestas y conductas concretamente ponderadas en la persona aspirante encarnan de manera positiva o negativa los criterios de *evaluación* que han de aplicarse». Lo contrario puede suponer una motivación insuficiente de la decisión tomada por el órgano competente.

## 4. Mecanismos de recurso

El artículo 42 del Decreto asturiano prevé un plazo de 15 días hábiles tras la recepción el informe de evaluación para solicitar la revisión a través de un escrito en el que consten, los «hechos razones y petición en que se concrete la revisión», referidos individualmente a cada una de las dimensiones evaluables en las que se manifieste la disconformidad [artículo 42.2b]. El mismo plazo, se reserva por el Decreto castellano y leonés (artículo 35) o el Decreto riojano (artículo 20). En otras legislaciones, como el Decreto extremeño, no se detalla este plazo.

Previendo el incremento de la litigiosidad que podría darse en este ámbito, ya el informe de la Comisión del personal experto para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público, advirtió de la conveniencia de crear órganos administrativos especializados en la resolución de las posibles reclamaciones (Cámara Más, 2023)<sup>11</sup>. Los órganos con competencia en la materia previstos por las diferentes legislaciones, además de en materia de resolución de solicitudes, tienen atribuidas en muchos casos funciones de informe reconociéndoseles capacidad, tanto de recabar cuantos datos y antecedentes considere oportunos de las personas participantes en el proceso, como de servirse de asesoramiento técnico, particularmente en lo relativo al uso de las TIC (artículo 47.4 Decreto riojano). Las diferentes normas establecen una distinta composición:

- La Comisión de revisión asturiana, está presidida por el Director general competente en materia de evaluación del desempeño, el titular de la Inspección General de servicios o personal funcionario que designe, un letrado del Servicio Jurídico del Principado, el titular del servicio competente en materia de evaluación y el del servicio competente en materia de administración de personal o personal funcionario que designen, haciendo las veces de secretaria una persona funcionaria de carrera de la Dirección General competente en materia de evaluación.



- La Comisión técnica de revisión castellano y leonesa, está presidida por el Director general competente en materia de función pública o quien designe —con voto de calidad— tres personas empleadas públicas a propuesta del titular de la dirección general competente en materia de función pública y una persona representante sindical con presencia en la Mesa general de negociación de Empleados Públicos, elegido por las organizaciones sindicales para cada anualidad rotatoriamente, ostentando la secretaría una persona funcionaria de carrera con voz y voto.
- Los Comités de coordinación y de garantías para cuerpos no docentes y docentes del Decreto riojano, dependen respectivamente de las Consejerías competentes en materia de función pública y educación. Ambos, están presididos por los titulares de las Direcciones generales competentes en materia de función pública y educación respectivamente, siendo vicepresidentes los titulares de las secretarías generales técnicas con competencia en materia de función pública y educación respectivamente. Los vocales del primero, son el titular de la Jefatura de Servicio de la Inspección General, el de la Jefatura de Servicio de Planificación y Ordenación de la Función Pública, una persona funcionaria de carrera perteneciente al grupo A, designado por la Dirección competente en materia de función pública y un miembro del órgano de representación correspondiente. Los del segundo, el titular de la jefatura de Servicio de Recursos Humanos de la Dirección General de Educación, el titular de la jefatura de la Inspección Técnica Educativa, una persona funcionaria del grupo A designado por la Dirección competente en materia de Educación y un miembro, de órgano de representación que corresponda en atención a la condición que ostente la persona empleada pública. Los cargos de secretaría los ocupan la persona funcionaria de carrera del grupo C designadas por la Dirección General en materia de función pública y de educación, respectivamente.
- La Comisión de revisión de la evaluación del desempeño extremeña, está presidida por el titular de la Dirección general competente en materia de función pública o el titular de la Jefatura de Servicio con competencia en materia de carrera profesional horizontal (si es que no es vocal). Además de este último, en su caso, son vocales de esta Comisión, el titular de la Jefatura de servicio con competencia en materia de evaluación del desempeño y carrera profesional horizontal, una persona de la Unidad competente en materia de Inspección y Calidad de Servicios y una persona de la Consejería a la que esté adscrita la persona evaluada con funciones de asesoramiento jurídico y recursos humanos. Ejerce la secretaría una persona de la Dirección General competente en materia de función pública con atribuciones en materia de evaluación del desempeño y carrera profesional horizontal que el Presidente designe. Se hace mención a que formarán parte de la misma las organizaciones sindicales con representación en la mesa sectorial de la Administración General Autónoma, sin detallar sus funciones.
- La Ley castellano-manchega, también alude expresamente en su artículo 66.7 a la creación de órganos colegiados encargados de resolver reclamaciones en relación con los resultados derivados de la evaluación en los que participen las organizaciones sindicales que formen parte de la mesa de negociación correspondiente al ámbito del personal objeto de la evaluación.
- En el plano local, podemos destacar la Comisión de Garantías de la Evaluación del Desempeño y del Rendimiento del Reglamento del Ayuntamiento de Valencia. Esta, se encuentra presidida por el titular de la Coordinación General Técnica de Innovación Organizativa y Gestión de Personas o en quien delegue y tiene como vocales permanentes a la jefatura del Servicio de Formación, Evaluación y Carrera, la de Evaluación de Servicios y Gestión de la Calidad, la de Personal y la de Optimización en Gestión de Recursos Humanos, quien ocupe la Secretaría del área de gobierno competente en materia de personal o personal funcionario en quien delegue, una persona funcionaria del servicio de Formación, Evaluación y Carrera —que ostentará la secretaría de la Comisión— y un integrante de cada sindicato con al menos un 10% de representación en la Junta de Personal o Comité de Empresa. Pero, además, pueden existir vocales no permanentes cuyas aportaciones pueden considerarse necesarias para aclarar los temas a tratar. El artículo 50 *in fine* deja de manifiesto la necesidad de contar con la condición de funcionario de carrera para poder formar parte de la Comisión. En términos muy similares, se regula la Comisión Técnica de Garantías del Ayuntamiento de Alicante. Ambas normativas prevén un plazo máximo de resolución de apelaciones de seis y tres meses respectivamente (artículos 52.5 y 51.5). En otros casos, se identifica como órgano de apelación al Alcalde (artículo 25 del Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño del Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra).



## 5. Conclusiones

El concepto de entrevista en el marco de los procedimientos de evaluación ha evolucionado en las legislaciones en materia de función pública, mencionándose tanto su carácter voluntario, como la posibilidad de asistir a las mismas, no solo provisto de la memoria y los documentos que se consideren pertinentes, sino de una persona representante del personal trabajador. No obstante, el grado de generalidad e indefinición respecto a su contenido que podemos encontrar en las diferentes legislaciones, es muy elevado. Llama la atención que sigan utilizándose fórmulas como la mención a comunicar «con la antelación suficiente» la fecha de celebración de la entrevista, sin hacerse referencia a un plazo concreto.

En cuanto el personal evaluador o entrevistador ejerce una función pública, debe estar preservada su independencia, por lo que entendemos que esta función debe desarrollarse por personal funcionario de carrera. Parece que lo más lógico y eficiente es que ostente esta condición el superior jerárquico (y no tanto el titular del servicio, que desarrolla funciones más genéricas y está más alejado del trabajo concretamente desarrollado por la persona evaluada).

No obstante, resulta aconsejable que la futura evolución legislativa tienda a crear órganos especializados en la realización de la entrevista en la que pudieran estar presentes, además del superior jerárquico, otras personas representando los intereses de compañeros y compañeras e incluso de las personas a las que la persona evaluada presta servicio, pudiendo adoptar el primero más el papel de consejero que de juez. La necesidad de formación (contemplada en el Reglamento del Ayuntamiento de Valencia), parece una exigencia debida para quien desarrolla estos cometidos que sin embargo no se contempla en la mayor parte de legislaciones. Resulta esencial, en particular para evitar que la realización de la entrevista pueda estar condicionada por los sesgos presentes en el personal evaluador. La participación del superior jerárquico del personal evaluador puede incrementar el grado de objetividad del informe de evaluación y entendemos es deseable, no solo por la mayor distancia que tiene con la persona evaluada, sino porque debería tener entre sus funciones —en el caso de ausencia de órganos especializados—, la de integrar en el resultado final de la evaluación otros parámetros, como los referentes a la relación con el resto de compañeros y compañeras o en sus relaciones con la ciudadanía.

También convendría dejar clara, pese a sus ciertas semejanzas, la diferencia entre la evaluación del desempeño y la de los resultados obtenidos en relación a los programas de gestión desarrollados por el personal directivo público que, sin embargo, no está reflejada con la suficiente claridad en la mayor parte de las normas referentes a la cuestión.

La firma del acuerdo de objetivos, debería producirse inmediatamente después de la finalización de la entrevista inicial, que dé lugar al inicio del ciclo de evaluación, incluyéndose en todas las legislaciones de empleo público como resultado documental del acuerdo entre el personal evaluador y la persona evaluada, en relación con los objetivos individuales a cumplir. No obstante, es preciso destacar que, pese a la necesidad de procurar el consenso, es la organización la que, en última instancia, debe determinar el contenido de tales objetivos en atención a los fines perseguidos por la administración. Así se reconoce expresamente en la práctica totalidad de las legislaciones sobre empleo público que, más allá de diferenciar entre tipos de objetivos, mencionan la necesidad de cumplir con los de la administración. En este supuesto, el acuerdo puede servir como primer instrumento para que la persona evaluada manifieste su discordancia, atendiendo a las circunstancias concretas de la organización en el preciso instante en el que comienza el ciclo de evaluación. Los objetivos individuales deben cumplir con los requisitos de ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y circunscritos a un periodo de tiempo concreto, además de determinarse a partir de la consideración de las capacidades y singularidades propias de cada uno de las personas trabajadoras, siendo factibles y enfocándose hacia la superación continua, para evitar caer en la desidia.

Además, debería clarificarse, legislativa y jurisprudencialmente, el concepto de competencia profesional (que entendemos debería identificarse con las requeridas para el desempeño de un determinado puesto de trabajo), determinándose la conveniencia de considerar algunas como la «implicación y el compromiso con la organización» y acotando su sentido y significado. Además, debe destacarse la posibilidad de su transformación y la vinculación de cada puesto de trabajo con nuevas competencias, en el marco de RPT dinámicas, en lugar de estáticas. Es preciso diferenciar antecedentes de desempeño (predictores o elementos del perfil requerido para el puesto, como conocimientos, destrezas, rasgos de personalidad o aptitudes intelectuales) de dimensiones del desempeño laboral, pues deben evaluarse de distinta manera.

La incorporación de un cuestionario de evaluación del desempeño a las normativas en materia de función pública será un elemento fundamental. Su adecuada elaboración, está directamente vinculada tanto con el derecho a la tutela judicial efectiva, como con el prin-



cipio de interdicción de la arbitrariedad en las pruebas de evaluación, límite al principio de discrecionalidad técnica, como indican la jurisprudencia reiterada del Tribunal Constitucional y el Tribunal Supremo. Además de hacer referencia a objetivos y competencias, debe mencionar la forma de valorar al personal empleado y los comentarios del personal evaluador. Debe facilitarse al evaluado en las entrevistas de seguimiento —en caso de existir— y final o de evaluación y firmarse por ambas partes. Además, puede complementarse con un cuestionario de autoevaluación en ciertos supuestos, en los que la persona evaluada cuenta con una gran autonomía en el desarrollo de su actividad y las circunstancias que rodean el ambiente laboral de las personas evaluadas difieren mucho entre sí.

Pese a la posibilidad de que empresas externas a la administración colaboren con ella en procesos de evaluación, es preciso destacar que los criterios de valoración y la asignación de puntuaciones a través de la confección de los cuestionarios, así como la valoración de la persona aspirante, son funciones irrenunciables que le corresponden a las Administraciones en el ejercicio de sus potestades.

La mención y concreción del plan de mejora individual, consensado, en la medida de lo posible, entre la persona evaluada, personal evaluador y su superior jerárquico (o jefe de servicio), debería generalizarse, como resultado de la entrevista. Pese a la posibilidad de presentar una memoria y cuantos documentos se estimen oportunos, no consideramos procedente la participación en este momento del procedimiento de ningún representante de las personas trabajadoras (como indica el Decreto castellano y leonés), que en todo caso tendría sentido en un momento posterior, ante un hipotético recurso. También, debería incluirse una referencia expresa a la necesidad de grabar la entrevista.

Los informes de evaluación, deben observar todas las garantías necesarias para asegurar que motivan de manera suficientemente adecuada la decisión tomada. Para ello, además de exigir un plazo suficiente —entendemos que en ningún caso menor a cinco días —para dar traslado de su contenido provisional a la persona evaluada, de cara a que realice las alegaciones pertinentes, debe tenerse en cuenta la necesidad de devolverse en caso de que el superior jerárquico haya hecho alguna matización sobre el contenido original. Pero además, sería preciso cumplir con las exigencias que pueden deducirse de la jurisprudencia en relación a la celebración de entrevistas, y contener tanto las concretas respuestas que dio la persona aspirante y las conductas que se apreciaron en la entrevista, como la explicación de la relación que guardan o pueden guardar, en su caso, con el juicio expresado en el informe de evaluación.

Además, sería recomendable generalizar una evaluación intermedia con el correspondiente informe intermedio, como recoge el Decreto del Ayuntamiento de Valencia.

Los plazos —que deberían ser suficientemente amplios— para interponer reclamaciones, habrían de recogerse expresamente en todas las legislaciones. Entendemos que los órganos encargados de resolver mecanismos de recurso, además de estar dotados de la suficiente autonomía e independencia, deben formarse exclusivamente por personal funcionario de carrera y en ningún caso por representantes sindicales (legislaciones castellano-manchega, castellano y leonesa o del Ayuntamiento de Valencia) que, entendemos, deberían ocupar en este proceso el papel de defender los intereses de las personas trabajadoras y no tener capacidad interna de decisión en el seno de la administración —siquiera parcialmente—. Si existe un órgano especializado en relación al personal empleado público dependiente de la Consejería de Educación (como ocurre en el caso riojano), parece lógico que también se generalice la creación de otro en relación al personal empleado público dependiente de la de Sanidad.

También, sería recomendable una alusión expresa a la necesidad de garantizar el anonimato de personal evaluador y persona evaluada (como determina el artículo 38.1.a) del Decreto castellano y leonés), además de a un plazo, máximo y razonable para la resolución de apelaciones que se omite en la mayor parte de legislaciones.

## 6. Referencias bibliográficas

- Cámara Más, R. (2023). La evaluación del desempeño de los empleados públicos. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica* 19, 214-233.
- Cortés Carreres, J., Mínguez Manzano, M., González Giménez, A. M. y Cerezo Peco, F. (2017). El sistema de evaluación del rendimiento de servicios, del desempeño y la carrera profesional horizontal en el Ayuntamiento de Valencia. *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria = Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas* 13, 82-105.
- Clutterbuck, D. y Spence G. (2016). Working with goals in coaching. in T. Bachkirova, G. Spence & D. Drake (Eds.), *The SAGE Handbook of Coaching*. Sage.
- Fondevila Antolín, J. (2023). El Empleo público local y su sistema de fuentes: Un estudio con relación a su «supuesto» conflictivo marco jurídico. *Documentación Administrativa* (Nueva época) 11, 38-55.





- Fuentetaja Pastor, J. A. (2013). *Pasado, presente y futuro de la función pública: entre la politización y la patrimonialización*. Civitas.
- Gary, M. S., Yang, M. M., Yetton, P. W. y Sterman, J. D. (2017) Stretch Goals and the Distribution of Organizational Performance. *Organization Science* 3, vol. 28 395-410.
- Gil Flores, J. (2007) La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1* 10. 83-106.
- González Hernández, M. J. (2022). La evaluación del desempeño en el ámbito público. Un recorrido desigual. *Documentación administrativa. Nueva Época* 9, 75-91.
- Gorriti Bontigui, M. (2007). La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones = Journal of work and organizational psychology* 3, vol. 23, 367-387.
- Hajnal, G. y Staroňová, K. (2021). Changing patterns of individual performance appraisal systems for civil service in European Union countries: toward a developmental or an incentivizing model. *International Journal of Public Sector Management* 7, vol. 34, 748-764.
- Harrison, K. y Gounding, A. (1997). Performance appraisal in public libraries. *New Library World* 1138, vol. 98, 275-280.
- Larsson, B., Ulfsdotter Eriksson, Y. y Adolfsson, P. (2022). Motivating and Demotivating Effects of Performance-Related Pay in Swedish Public Sector Organizations. *Review of Public Personnel Administration* 3, vol. 42, 444-463.
- Lovrich N. P., Shaffer P. L., Hopkins, R. H. y Yale D. A. (1980). Do public servants welcome or fear merit evaluation of their performance? *Public Administration Review* 3, vol. 40, 215-222.
- Meyer, H. H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Executive* 1, vol. 5, 26-19.
- Moga, L. M., Ricia, S. C., Matic, A. E. y Dediu, B. I. (2018) Particularities of the Human Resources Evaluation in Public Administration. *Quality-access to success* 165, vol. 19,122-124.
- Phillips, C.R., Cappel, S.D. and Steiner, D.D. (1993). The Role of the Interview in the Performance Appraisal Process. *Management Research News*, (16), 1.15-22.
- Prowse, P. y Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business Excellence* 4, vol. 13, 69-77.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., y Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 249-271. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009> .
- Randell, G. (1994). «Performance appraisal» en Sisson, K. (Ed.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory & Practice in Britain*. Blackwell.
- Rastrollo Suárez, J. J. (2018). *Evaluación del desempeño en la administración. Hacia un cambio de paradigma en el sistema español de empleo público*. Tirant lo blanch.
- Rastrollo Suárez, J. J. (2023). Otra vuelta de tuerca: el renacer de la evaluación del desempeño y la gestión por competencias» en Rastrollo Suárez, J. J (Coord.) *Retos y perspectivas de la función pública del futuro: una revisión en Europa e Iberoamérica*. Instituto Nacional de Administración Pública. 395-420.
- Redman, T. and Snape, E. (1992). Upward and onward: can staff appraise their managers? *Personnel Review* 7, vol. 21, 32-46.
- Rodrigues, R. I, Gomes, C. y Junça-Silva, A. (2023). The role of satisfaction with the performance appraisal: a comparative study between the public and private sectors, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* 25, 72-87.
- Rodríguez López, A. (2023). La selección de personal en la Administración Pública: qué medir y cómo medirlo. *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria = Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas* 24, 8-50.
- Salgado Velo, J., Gorriti Bontigui, M. y Moscoso Ruibal, S. (2007). La entrevista conductual estructurada y el desempeño laboral en la Administración Pública Española. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones = Journal of work and organizational psychology* 3, vol. 23, 367-387.
- Sánchez Elvira, E. J., & Bruno-Faria, M. de F. (2021). Impact of policy implementation shortcomings and context constraints on the effectiveness of civil servant performance appraisal: the case of Brazilian Federal Service. *Revista Do Serviço Público* 72, 88-115.
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2021). Revisiting meta analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0000994>.
- Sitkin, S. B., See, K. E., Miller, C. C., Lawless, M. W., & Carton, A. M. (2011). The paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible. *The Academy of Management Review*, 3, vol 36, 544-566 <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.61031811> .
- Van Thiel, S., y Leeuw, F. L. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review* 3, vol. 25. 267-281.
- Varma, A., Budhwar, P. S. y DeNisi, A. (Eds.) (2008). *Performance management systems. A global perspective*. Routledge.

## Notas

- 1 Artículo 16.3.a) TREBEP
- 2 Artículo 20.3 TREBEP
- 3 *Ibidem*



- 4 Como indican, por ejemplo, la Orden de 21 de enero de 2010, de la Consejería de Economía y Hacienda, por la que se regula el procedimiento de prolongación de la permanencia en el servicio activo de los funcionarios públicos en el ámbito de la Comunidad de Madrid o el artículo 120.2.b) de la Ley 5/2023, de 7 de junio, de la Función Pública de Andalucía (en adelante Ley andaluza).
- 5 Como indica, por ejemplo, el artículo 60.4.b) de la Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla-La Mancha
- 6 Artículo 13.3 TREBEP
- 7 Sobre las consecuencias de la evaluación se pronuncia también el artículo 119 del Real Decreto-ley 6/2023.
- 8 Que corresponden a los términos *specific, measurable, achievable, relevant and time-bound*.
- 9 Cabe en este sentido alabar los principios inspiradores referenciados en el artículo 2 del Reglamento de Productividad del Ayuntamiento de Los Realejos (en adelante Reglamento de Los Realejos), que incide en estos aspectos.
- 10 Si bien, los conocimientos, experiencia y formación del personal directivo público aludidos en esta norma son más bien requisitos e provisión y no criterios de desempeño.
- 11 Disponible en [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi4ms7Ok5mEAXUth\\_0HHXgICLEQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fbc.inap.es%2Fmaterial-informe-de-la-comisi%25C3%25B3n-para-el-estudio-y-preparaci%25C3%25B3n-del-estatuto-b%25C3%25A1sico-del-empleado&usg=AOvVaw2tpJl-pA-OnLYoISdBy1UVe&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi4ms7Ok5mEAXUth_0HHXgICLEQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fbc.inap.es%2Fmaterial-informe-de-la-comisi%25C3%25B3n-para-el-estudio-y-preparaci%25C3%25B3n-del-estatuto-b%25C3%25A1sico-del-empleado&usg=AOvVaw2tpJl-pA-OnLYoISdBy1UVe&opi=89978449) (consultado el 7 de febrero de 2024).