

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU APLICACIÓN A RETRIBUCIÓN

Albert Galofré Isart

1. INTRODUCCIÓN.

Sentados en la cafetería de una prestigiosa escuela de negocios cinco profesores, todos con experiencia en el campo de los recursos humanos, están hablando sobre la evaluación del rendimiento. De pronto, alguien pregunta: ¿Alguno de vosotros conoce una empresa donde la evaluación del rendimiento funcione realmente bien? Después de unos instantes de incómodo silencio uno de ellos le responde: Bien, pero tampoco puede decirse que no aporte ventajas y, en cualquier caso, no hay otra alternativa, por lo que resulta incuestionable su aplicación.

Experiencia del autor

Ciertamente, la evaluación del desempeño o del rendimiento se ha convertido en un paradigma y su aplicación es para muchos autores un elemento fundamental a la hora de establecer las políticas de personal.

La evaluación del personal puede definirse como *un proceso continuo, sistemático su unidad, mediante el cual se realiza una apreciación del grado en que los individuos de una organización alcanzan las finalidades de su puesto de trabajo y, en conjunto de su unidad, con el propósito fundamental de impulsar la mejora de sus competencias y/o recompensar el valor aportado.*

Una división clásica es la que distingue entre:

- Evaluación subjetiva sobre lo que las personas son; centrada en sus cualidades personales y profesionales.
- Evaluación objetiva sobre lo que las personas hacen, que se centra en los resultados que obtienen.

Desde una perspectiva histórica, observamos como desde las típicas experiencias de **evaluación del desempeño individual** por el superior inmediato, que tenía efectos para la promoción o la retribución de la persona evaluada, se ha evolucionado hacia los llamados sistemas de **gestión del desempeño**, que pretenden conseguir resultados más amplios.

Siguiendo en líneas generales el esquema desarrollado por el profesor Francisco Longo, veremos como a través de la evaluación son posibles distintos resultados:

FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN	QUE INTERESA EVALUAR
Formar	Déficits de rendimiento imputables a carencias competenciales.
Mover o promover	Grado de rendimiento, global o en ciertas áreas, capaz de predecir rendimiento futuro.
Remunerar	Productividad del trabajo, calidad del mismo o esfuerzo aplicado a la tarea.
Validar políticas de GRH	Cambios en el rendimiento en el puesto, imputables al impacto de políticas específicas.

Desarrollo profesional	Áreas de mejora potencial del rendimiento, ligadas al desarrollo de competencias.
Mejorar el rendimiento en el puesto	Grado de cumplimiento de objetivos, lo más explicativo posible en cuanto a las causas.
comunicar	Problemas, expectativas personales, conocimiento de las prioridades de la organización. .

La cuestión es si todas estas finalidades pueden obtenerse con un mismo instrumento y mediante unos mismos actores. La respuesta la encontramos en organizaciones que empleen cuestionarios muy elaborados y evaluaciones 360° en las que intervienen otros evaluadores junto con el supervisor o jefe directo. Su riesgo es que se trate de sistemas desarrollados desde los servicios de Recursos Humanos, ajenos a los intereses reales de los jefes de línea y poco comprensibles para los evaluados. Incluso es posible que en algunos casos no se pueda defender su utilidad después de un mínimo contraste entre los costes de la aplicación y los beneficios obtenidos a partir de ella.

Otros sistemas que están teniendo un considerable auge desde hace algún tiempo son los que basan la evaluación en los resultados de un colectivo de personas. Son planes de evaluación que tanto pueden establecerse en base a los resultados de toda la organización, una de sus divisiones, un departamento, una pequeña unidad, o de un equipo ad hoc constituido para desarrollar un proyecto, mejorar un proceso de trabajo o resolver un problema. Parten de la constatación de un hecho evidente: la interdependencia de los trabajos. Cada día más los resultados de una organización no son sólo la suma de los esfuerzos individuales, sino la consecuencia de una adecuada coordinación y colaboración entre todos los empleados.

De la relación de finalidades de la evaluación que antes citábamos como aplicables al desempeño individual, se reducen en el caso de la evaluación grupal a sólo dos:

- Mejorar el rendimiento de la unidad.
- Remunerar.

Pero, se le añade una nueva e importante finalidad:

- Mejorar la colaboración, el clima y, en suma, la motivación de los miembros del colectivo.

Otra ventaja es que simplifica el trabajo que requiere la evaluación ya que, como es obvio, resulta más fácil evaluar los resultados de un grupo que los de cada individuo. Además el resultado de un grupo suele ser más fácil de objetivar que el desempeño individual, lo cuál reduce las discrepancias y los conflictos entre evaluadores y evaluados.

La desventaja es que el rendimiento alcanzado por el colectivo no se relaciona directamente con la capacidad y el esfuerzo de cada empleado, lo cual puede desanimar a los mejores y llevarlos, en casos extremos, a disminuir sus rendimientos ajustándolos a la media del grupo.

Las soluciones a este problema suelen consistir en buscar el consenso del grupo sobre la base de discriminar por los extremos, de forma que se premie a los mejores y se excluya a los peores.

Decimos al principio que la evaluación constituye un paradigma y, es cierto, porque tanto las personas como los colectivos desean saber que consideración merece su comportamiento, esperan recibir orientaciones apropiadas para mejorar y aspiran a obtener alguna clase de reconocimiento. El reto para cualquier organización consiste en ser capaz de diseñar un sistema, adecuado a sus particularidades, que dé respuesta a estas expectativas.

2. LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO APLICADA A RETRIBUCIÓN

"Un pescador dominguero estaba mirando por la borda de su barca y vio una serpiente que llevaba una rana entre los dientes. Al pescador le dio pena la rana y alargó la mano, librándola de las mandíbulas de la serpiente sin hacerle daño a esta, y la dejó en libertad y feliz. Pero entonces le dio lástima la serpiente, que también tendría hambre, y como no llevaba nada de comer, sacó una botella de aguardiente y derramó unas gotas en la boca de la serpiente. Esta se fue muy satisfecha y el hombre quedó muy contento de sus buenas acciones. Pero al rato, cuando más tranquilo estaba, oyó golpes en el costado de su barca y se asomó otra vez a mirar y cual no sería su asombro al ver que era la misma serpiente... con dos ranas entre los dientes".

Fábula del Pescador. Manual para el Educador Social. Ministerio de Asuntos Sociales (España).

Al igual que en la fábula, también las personas tienden a realizar aquellas cosas por las que reciben una recompensa, por lo tanto, el desempeño que se ve recompensado aumenta. Otra cuestión es ver en que medida las recompensas retributivas constituyen un factor motivador, que depende del grado en que las necesidades esenciales de cada persona tengan una solución económica.

Como el sorprendido pescador, las organizaciones han de aprender a recompensar aquellos comportamientos que consideren deseables.

Hemos visto que la **evaluación del desempeño individual** puede tener distintas finalidades, entre las cuales destaca la aplicación de recompensas económicas - remuneración- que pueden ser directas e inmediatas cuando suponen un incremento del salario base o, lo que es más frecuente, la percepción de un incentivo no consolidable. También cabe vincular a retribución la evaluación con fines de promoción profesional o ascenso jerárquico.

Por su parte, la **evaluación del rendimiento de un colectivo** (1) de personas, tiene como finalidad primordial el otorgamiento de recompensas económicas, mediante incentivos no consolidables. Ello no quiere decir que rechazemos las ventajas que en sí misma aporta la evaluación periódica de rendimientos, especialmente cuando resulta posible la comparación entre unidades, grupos o equipos equivalentes, estimulando la competencia entre éstas.

(1) Aunque el concepto "Evaluación del Rendimiento" tiene un uso general, en este documento emplearemos el término "desempeño" aplicado a la evaluación individual y el término "rendimiento" a la evaluación de un colectivo.

A fin de centrar nuestro análisis sobre la evaluación aplicada a retribución nos referiremos exclusivamente a las recompensas económicas que bajo la forma de incentivos o "primas" no consolidables perciben los trabajadores a título individual o colectivo.

En primer lugar, vamos a suponer que nos encontramos ante una organización que pretende implantar un sistema de retribución variable, que le va a suponer de entrada, un incremento en sus costes salariales. A partir de ahí, las preguntas fundamentales son las siguientes:

1. ¿Cuál va a ser el coste?
2. ¿Qué beneficio se alcanzará en términos de mejora de productividad?
3. ¿Podemos asegurar que los beneficios superarán a los costes?

Porque la única razón sólida que existe para implantar un sistema de retribución variable es **mejorar la productividad** en su sentido más amplio que engloba cantidad y calidad.

Pues bien, aunque lo antes dicho parece obvio, lo cierto es que existe un considerable número de organizaciones, sobre todo en el ámbito de las Administraciones Públicas, que confunden el medio: aplicar un sistema de evaluación; con su fin: mejorar la productividad. Y es que algunos creen que basta con lo primero para obtener lo segundo. Lo cierto es que en muchos casos no sólo no mejora la productividad sino que incluso puede empeorar. De esta forma, resulta que el único resultado asegurado es el que se refiere al aumento de coste salarial.

El buen sistema de evaluación aplicada a retribución es aquel que resulta capaz de encontrar el punto de equilibrio entre el interés por la mejora en sus resultados que tiene toda organización con el interés de los trabajadores por ver reconocidos y adecuadamente recompensados sus esfuerzos.

A la hora de definir el sistema debe procurarse que responda de manera positiva a las siguientes preguntas:

1. ¿Será posible evaluar correctamente el nivel de desempeño o de rendimiento en el trabajo?
2. ¿Esos resultados dependerán del esfuerzo y la capacidad de los trabajadores?
3. ¿Se dispone de controles para evitar que se produzcan situaciones de injusticia?
4. ¿Las cantidades o "primas" serán una recompensa suficiente?
5. ¿El sistema podrá ser controlado y revisado adecuadamente?

También es necesario que se den ciertas condiciones en la propia organización:

- Clima adecuado.
- Trabajos poco cambiantes.
- Mandos capaces y responsables.
- Estilo de progreso y mejora.
- Tiempo para la implantación del sistema.

Específicamente en lo que se refiere al ámbito de las Administraciones Públicas hay que señalar las condiciones que en pocos casos se dan:

- Cultura de evaluación.
- Compromiso de los directivos.

Es habitual que el diseño de los sistemas sea distinto según afecte a los altos directivos, cuadros intermedios o personal operativo.

En relación con el proceso de implantación hay que dar:

- Participación a los afectados en el diseño del sistema (en la medida que resulte posible y operativo).
- Información amplia, pues de lo contrario se tiende a desconfiar de aquello que se desconoce.
- Participación en la administración, logrando su máxima transparencia.

Por último, debemos recordar las garantías demandadas por los actores de la evaluación:

A. Garantías exigidas por los evaluados:

1. Sobre qué serán evaluados, en relación con las finalidades y tareas de su trabajo.
2. Cómo serán evaluados: Cuáles serán los instrumentos y procedimientos que se utilicen.
3. Por quién serán evaluados: quién tendrá acceso a los resultados, qué reserva o difusión se hará de ellos.
4. Qué efectos tendrá para ellos la evaluación: ¿Que repercusión sobre su sueldo, promoción, beneficios complementarios. Cómo repercutirá en su desarrollo profesional.
5. A quién podrá apelar, cuando se sienta injustamente evaluado, y mediante qué procedimiento.

2. Garantías exigidas para los evaluadores:

1. Cómo adquirir las habilidades técnicas necesarias para evaluar correctamente.
2. Cómo adquirir las habilidades sociales necesarias para comunicar adecuadamente la evaluación
3. Cómo fundamentar sus juicios de valor, de forma clara y consistente.
4. Cómo integrar la evaluación en las tareas propias de su puesto de trabajo.

3. SITUACION ACTUAL DE LA REMUNERACION POR DESEMPEÑO O RENDIMIENTO

"- Me podrías indicar, por favor, hacia dónde tengo que ir desde aquí?"

- Eso depende de adónde quieras llegar -contestó el Gato. .

- A mí no me importa demasiado adónde... "- comenzó a explicar Alicia.

- En ese caso, da igual hacia dónde vayas -la interrumpió el Gato.

- ... con tal de que llegue a alguna parte -dijo Alicia a modo de conclusión.

- ¡Ah, claro!, siempre llegarás a alguna parte -dijo el Gato-, si caminas lo bastante.

Alicia en el País de las Maravillas."
Lewis Carroll

Al margen de los tópicos de uso habitual, son pocas las organizaciones que han definido el lugar al que quieren llegar con la evaluación, en su mayoría se limitan a andar con ella esperando que las conduzca a alguna parte.

En este sentido, es frecuente encontrar brillantes exposiciones sobre las características del método aplicado y muy pocos balances serios sobre los beneficios derivados de su aplicación.

Para hacer una breve panorámica hay que distinguir entre el ámbito privado y el ámbito público, por la distinta efectividad alcanzada.

Sector privado:

Su aplicación se encuentra muy extendida y tienen como sistemas de evaluación y recompensa los siguientes:

- **Altos directivos:**

Según resultados del negocio, objetivos generales o divisionales.

- Las recompensas suelen ser incentivos monetarios, a modo de primas o de participación en beneficios, opciones sobre acciones, planes de jubilación suplementarios.

- **Mandos intermedios:**

- Según resultados de producción, objetivos departamentales, desarrollo de habilidades directivas y más recientemente de competencias críticas.

- Las recompensas son incentivos monetarios y ocasionalmente planes de jubilación suplementarios.

- **Puestos operativos:**

- Según cantidad de trabajo, rasgos, conductas, habilidades, a las que se incorporan las competencias profesionales y las propuestas de mejora.
- Las recompensas son casi siempre de carácter económico.

Salvo cuando se trata de trabajos repetitivos y por ello medibles, la evaluación del desempeño de los puestos operativos, suele tener un carácter subjetivo que se basa en el criterio del superior.

Para facilitar las evaluaciones las empresas elaboran manuales en los que indican a los evaluadores los factores que han de tener en cuenta y las escalas que deben utilizar.

Un elemento de indudable valor es el momento de diálogo que se produce entre evaluador y evaluado en la entrevista de evaluación.

Las resistencias a realizar la evaluación son mínimas, pues está aceptado que entre las responsabilidades de quien tiene personal a su cargo figura la de realizar periódicamente su evaluación.

Alternativa o complementariamente con los sistemas anteriores, cada vez es más habitual encontrar la aplicación de planes que afectan a un colectivo de trabajadores en su conjunto:

- Suelen basarse en mejoras de productividad (mayor producción o menor coste) desarrollo de proyectos específicos o de apoyo a la implantación de planes de calidad a partir de las propuestas de mejora o la satisfacción de los clientes.
- Los incentivos, cuando son económicos, afectan al colectivo en su conjunto.

En general, se tiende a evolucionar de los sistemas uniformes hacia sistemas descentralizados que se adaptan mejor a las necesidades de cada línea de producto o departamento, cediendo un mayor protagonismo a sus responsables.

Sector público:

El panorama que nos muestran las experiencias de evaluación aplicadas a retribución es francamente desalentador. Veamos algunos ejemplos:

- "Un reciente estudio de la Escuela de Economía de Londres indica que la iniciativa del Gobierno Británico de dar a los funcionarios un incentivo en base a su productividad ha resultado ser un fiasco, porque ha menguado la calidad de los servicios públicos del país, perjudica el trabajo en grupo y la confianza entre compañeros.

- Un informe sobre los resultados del sistema de evaluación del rendimiento de los funcionarios superiores de la Administración Federal de los Estados Unidos, se mostraba extremadamente crítico con sus beneficios y destacaba el rechazo generalizado entre los afectados, que lo consideraban poco equitativo.

- El Informe Closets (Comisariado General del Plan de Reforma del Estado Francés), no expresa una opinión favorable hacia lo que denomina "fórmulas individualizadas" para motivar e interesar al personal, abogando por los incentivos colectivos de carácter financiero, de formación o sociales.

Tampoco la tradicional puntuación anual con efectos para la promoción ha sido poco más que un trámite en el que la gran mayoría de empleados resultaba bien evaluado.

- En España, la Ley de Función Pública contempla desde 1984 la posibilidad de aplicar a los funcionarios un complemento de productividad para retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria, el interés y la iniciativa. La más reciente Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, de 12 de abril de 2007, mantiene esta previsión, que hace extensiva a una carrera horizontal pendiente de desarrollo.

Salvo contadas experiencias en las que se ha logrado establecer objetivos de rendimiento -es el caso del Instituto Nacional de la Seguridad Social- que permiten realizar una evaluación correcta, el resto de aplicaciones se limita a simples formalismos que sirven para justificar distribuciones que son habitualmente proporcionales a la parte fija del salario. También hay unidades que tratan de objetivar la evaluación utilizando criterios que no se corresponden exactamente con un mayor o mejor rendimiento, como la asistencia y puntualidad, el trabajo en jornada partida o la especial disponibilidad de los empleados. En cualquier caso, todos tienen como garantía la publicidad que por ley (¿) debe darse a las percepciones asignadas a cada persona.

Destaca, en positivo, el interesante trabajo desarrollado por el Consejo General del Poder Judicial para poder medir objetivamente las cargas de trabajo de los distintos Juzgados y Tribunales.

- El sistema de evaluación de los funcionarios de la Unión Europea (aprobado en Junio de 1997) establece un método de calificación, como mínimo bianual, con relación a su competencia, rendimiento y conducta en el servicio, previa entrevista entre calificador y calificado. Un sistema subjetivo, poco original y escasamente valorado por sus destinatarios.

Es evidente que la cultura y valores de los empleados públicos es poco favorable a la evaluación con unos directivos poco dispuestos a comprometerse y asumir ante sus subordinados, el conflicto que en algún caso puede suponer realizar una evaluación desfavorable.

Por otra parte, parece que los incentivos colectivos están mejor adaptados a los valores de la función pública.

Actualmente hay dos tendencias emergentes en cuanto a retribución variable en algunos países europeos:

- Incentivos para altos directivos vinculados al logro de objetivos (También es la opción del Art. 13 de LEBEP)
- Incentivos grupales basados en mejoras de productividad y calidad en los servicios prestados.

4. CONCLUSIÓN

"Son muy pocas, si hay algunas, las acciones que están absolutamente mal o absolutamente bien, la vida es tan rica en situaciones diferentes, que no cabe encerrarla dentro de un único modelo de conducta."

José Ortega y Gasset

Las organizaciones son, como la vida misma, reflejo de la realidad propia de su sector de actividad, los condicionantes del entorno en que se ubican y su propia evolución. No hay, por lo tanto, soluciones con validez general, a lo sumo, nos podemos apoyar en algunos principios o criterios fruto de la experiencia, que deben ser tomados con prudencia y aplicados con flexibilidad.

Lamento haber descrito un panorama posiblemente poco alentador que a buen seguro disgustará a aquellos que ven en la evaluación del desempeño o rendimiento la solución para casi todos los problemas de, gestión de los Recursos Humanos.

Debo decirles que, pese a todo, soy un ferviente partidario de la evaluación con ciertas matizaciones:

- 1) Defiendo la evaluación como diálogo necesario entre superior y subordinado con miras al desarrollo de las personas y de la organización.
- 2) Apuesto por la evaluación con efectos retributivos cuando el sistema ha sido diseñado para relacionar directamente las mejoras de producción y/o calidad con el incentivo para los trabajadores.
- 3) Creo que la naturaleza de los trabajos será cada vez más colectiva y menos individual, lo cual condicionará el ámbito de la evaluación.
- 4) Advierto que aplicar un sistema de evaluación es una opción estratégica de alto riesgo dentro de las políticas de los Recursos Humanos, pues si sale mal desacredita al sistema y a sus impulsores y puede perjudicar seriamente las relaciones laborales de la empresa o entidad.
- 5) Sostengo que la evaluación ha de ser un instrumento de utilidad, en primer lugar, para los evaluadores, a través de la cual puedan mejorar las competencias, la motivación, el clima laboral y, en consecuencia, la productividad del trabajo.
- 6) Hago notar que un mismo sistema de evaluación puede tener éxito o fracasar en organizaciones aparentemente similares. El clima laboral, el compromiso de los directivos y el proceso de implantación suelen ser sus causas.

En resumen, tratad de construir un sistema útil, que añada valor y procurar mejorarlo continuamente, pero no os desaniméis ante los problemas, recordar la frase con que acaba una conocida película: *"nadie es perfecto"*.

ANEXOS

CINCO EXPERIENCIAS EXITOSAS EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

I. APLICACIÓN DE INCENTIVOS AL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN DE CRÉDITO

1. Orientación global del sistema

El sistema de evaluación y retribución del rendimiento se propone tomar en consideración los distintos intereses que existen en la organización:

- El de los órganos de dirección, centrado en la mejora de los resultados globales del negocio, que opera a partir de la información agregada de los ratios considerados como más significativos.
- El de los directivos que se centra en el reconocimiento y la recompensa de sus esfuerzos por el logro de los objetivos de mejora previamente acordados para cada departamento.
- El del resto del personal que aspira a obtener una compensación económica en la medida en que cubre las finalidades de su puesto de trabajo y mejora su grado de competencia profesional.

La evaluación se realiza siguiendo este mismo orden, de tal forma que los resultados globales de la empresa delimitan la magnitud de la compensación a distribuir entre las áreas o unidades, y los resultados de cada una de estas determina a su vez la magnitud de la compensación que se distribuirá entre las personas que tienen adscritas.

2. Descripción del proceso

La evaluación tiene carácter anual y se realiza a tres niveles, secuencialmente ordenados en tres fases o etapas:

2.1. Evaluación de los resultados globales

Estos resultados son apreciados por la instancia superior de gobierno del Instituto, a propuesta del Director General, de acuerdo con los objetivos y criterios previamente definidos y los elementos que crea oportunos considerar en cada caso.

Para hacer esta valoración, se utilizarán los indicadores globales (magnitudes de cartera, beneficios, morosidad, gastos, etc.) adecuados para medir los resultados de la actividad, modulados y ponderados en la forma que sea necesaria para que la evaluación sea coherente con los objetivos y filosofía de la entidad y con las circunstancias que se den en cada caso.

Como resultado de esta valoración, se decidirá la aplicación al pago de las retribuciones variables el personal de una determinada magnitud presupuestaria, cuantificada sobre la masa salarial global, que se situará entre un máximo del 20 y un mínimo del 5 por ciento.

2.2. Evaluación de la consecución de los objetivos de las áreas o unidades

Esta evaluación corresponde al Director General y apreciará el grado de consecución de los objetivos de cada área o unidad.

A estos efectos, cada una de las áreas o unidades que se han tenido en cuenta respecto a la evaluación del rendimiento asumirá hasta un máximo de seis objetivos de mejora, que serán objeto de evaluación al final de cada período anual.

El grado de cumplimiento de estos objetivos que dará lugar a un índice de consecución global de la unidad de 0 a 100, el cual determinará la parte de la cuantía presupuestaria global que corresponde a cada área o unidad para el pago de las retribuciones variables a sus integrantes. Este índice se hará servir también para la distribución de la magnitud presupuestaria específicamente reservada para las compensaciones variables de los directivos ante cada una de las áreas o unidades.

2.3. Evaluación del rendimiento individual de cada persona

El rendimiento individual de cada empleado/a será evaluado anualmente, teniendo en cuenta el grado conseguido de realización de las finalidades de su puesto de trabajo, y el de mejora de sus competencias personales (ver ficha). Esta apreciación corresponde a la persona que esté en la dirección de la unidad correspondiente y será validada por el Director General.

A estos efectos, los jefes identificarán previamente, y conjuntamente con cada empleado/a, los factores que servirán de base para la posterior evaluación. Esta evaluación clasificará las personas en cuatro niveles. Los tres niveles superiores darán lugar a la percepción de compensación variable, en la proporción previamente establecida,

La retribución variable de cada empleado/a será el resultado de distribuir entre las personas adscritas a una área o unidad la cuantía presupuestaria correspondiente a ésta, de acuerdo con el nivel de evaluación conseguido en cada caso, y en forma proporcional al nivel de trabajo ocupado.

FICHA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO PERSONAL

Nombre de la persona:

Lugar que ocupa:

Área a la que pertenece:

Nombre de su jefe:

1) FINALIDADES BÁSICAS DEL PUESTO GRADO DE CONSECUCIÓN ESPERADO

2) MEJORA DE COMPETENCIAS PERSONALES

A. Acciones que debería realizar:

B. Otros campos en que es necesario mejorar:

El ocupante del puesto

El superior

Fechas: día mes año

ESQUEMA-RESUMEN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO NIVEL DE EVALUACION QUIEN EVALUA QUE EVALUA EFECTOS DE LA EVALUACIÓN

Resultados globales de la gestión La Junta de Gobierno, a propuesta Resultados globales de negocio, Fijación de la magnitud global del Instituto del Director General. medidas en función de los para retribuciones variables, entre indicadores previamente definidos, el 20 i el 5% de la masa salarial y ponderando las circunstancias especiales que se puedan dar.

Consecución de los objetivos del El Director General.

El grado de consecución de los Fijación de un índice de Área o Unidad. objetivos definidos anualmente consecución de área o unidad, que para cada área o unidad. determinará la participación de esta en la asignación global y la RV correspondiente aVlajefe/a.

Desarrollo de las finalidades del El jefe/a del área o unidad, con el nivel de desarrollo de las Clasificación de cada persona en puesto de trabajo, y mejora visto bueno del Director General. finalidades del puesto, y la mejora un nivel entre cuatro, de los cuales personal conseguida. de competencias personales los tres superiores dan lugar a RV, conseguida por la persona. en la proporción preestablecida.

11. SISTEMA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE UNA AGENCIA DE TECNOLOGÍA .MÉDICA

1. Características de la organización

La misión de la Agencia de Evaluación de Tecnología Médica es promover la introducción, la adopción, la difusión y la utilización de las tecnologías médicas que se realiza de acuerdo con criterios de demostrada eficacia, seguridad, efectividad y eficiencia.

El objetivo primordial de la Agencia es generar información basada en esencia científica y otras fuentes de investigación para dar soporte al proceso de toma de decisiones.

La Agencia tiene una estructura organizativa formada por tres áreas funcionales:

Área Productos servicios

- Análisis y Proyectos.
- Informes de evaluación.
- Guías de práctica clínica.
- Consultas técnicas.
- Investigación y Formación.
- Actividades de investigación.
- Servicio de asesoría.
- Actividades docentes, conferencias, formación, documentación y
- Publicaciones, comunicación.
- Fondo documental.
- Difusión y distribución de publicaciones.

La Agencia es un organismo público, con una forma jurídica que le permite ofrecer sus servicios, tanto al sector público, que es su principal cliente, como al sector privado.

Sus productos más importantes y complejos son los informes de evaluación.

Los resultados de la Agencia son consecuencia del trabajo coordinado, complementario y multidisciplinar de sus tres áreas funcionales.

Por otra parte, el éxito de la Agencia depende de la calidad de cada uno de sus productos.

Un buen sistema de evaluación del rendimiento debe ser un instrumento con capacidad para incidir favorablemente en los dos factores antes indicados.

2. Descripción del sistema de evaluación del rendimiento adoptado.

Desde la perspectiva de la dirección de la Agencia, los objetivos del sistema se definieron de la forma siguiente:

1. Fomentar la máxima rentabilidad de los recursos, tanto humanos como materiales.
2. Mejorar los resultados en términos de calidad.

Además, el sistema tenía que adaptarse a las características culturales del grupo y a las peculiaridades de sus funciones.

El modelo de evaluación adoptado constaba de dos partes:

1. Cumplimiento de los objetivos generales de la Agencia.

Los objetivos son establecidos anualmente por el Consejo de Dirección y se centran en:

- a) Mejorar la productividad científica: cantidad y difusión de los productos.

b) Viabilidad económica de la Agencia: obtención de ingresos.

La evaluación de resultados la realiza el referido Consejo de Dirección a propuesta del Director de la Agencia y puede suponer hasta el 50% del montante destinado a retribución variable.

2. Calidad de los productos y servicios prestados.

Afecta en su conjunto a cada uno de los equipos o unidades que participan directamente en la realización de los productos o servicios de la Agencia. Se trata de identificar desde la perspectiva de los clientes cuáles son los atributos de calidad que contienen un determinado informe, guía o servicio, para ser considerado excelente.

Son aquel conjunto de condiciones que, cuando se dan, todo el mundo considera que está recibiendo un buen producto o servicio.

A tales efectos se procedió a definir con la participación de los técnicos responsables y previa consulta a los clientes una relación de entre seis y ocho atributos de calidad (por ejemplo: adecuada búsqueda y exposición de antecedentes; claridad y precisión en las recomendaciones etc.) que debe contener cada informe de evaluación médica y lo mismo para los restantes productos o servicios.

A su finalización el Jefe del Área correspondiente de acuerdo con el resto de jefes del área y el Director de la Agencia, realiza una clasificación sobre una escala tipo Linkert de 0 (completamente insuficiente) a 7 (Excelente o insuperable) y en base a sus resultados del 50 por ciento del porcentaje restante de retribución variable.

En su conjunto se trata de una herramienta muy actual y perfectamente adecuada a unas organizaciones que realizan actividades similares a las que tiene esta agencia.

111. SISTEMA DE INCENTIVOS POR EL LOGRO DE OBJETIVOS EN UNA EMPRESA DE DESARROLLO LOCAL

Datos básicos sobre la organización:

Se trata de una Empresa de Desarrollo Local formada por varios municipios, del norte de España, cuyo objeto social responde a la promoción económica del territorio y entre sus actividades destacan aquellas dirigidas a las pequeñas y medianas empresas. Sus líneas de actuación más relevantes son:

- La promoción de empresas, tanto en su creación como para su consolidación o crecimiento.
- Formación, para la actualización constante tanto de directivos como del resto de trabajadores.
- Estudios, para apoyar a las empresas en sus procesos de desarrollo y expansión.
- Promoción y desarrollo turístico.
- Desarrollo específico de los sectores de transporte y comercio.
- Bolsa de trabajo, para ofrecer a las empresas el mejor personal.

La empresa tiene cinco departamentos y sus empleados son en su mayoría jóvenes y activos.

La implantación del sistema de Dirección por Objetivos:

Los primeros pasos consistieron en definir la Misión y la Visión de la empresa.

A continuación se inició el proceso de planificación adaptando a su realidad el modelo HARVARD.

1. Análisis del entorno.
2. Análisis de los recursos.
3. Oportunidades de éxito.

Estas oportunidades de éxito se pusieron en relación con las prioridades de la dirección política para establecer las líneas de actuación estratégica que se van a seguir.

A partir de estas líneas, cada uno de los cinco departamentos, previo análisis de sus áreas de resultado clave, propuso al Gerente sus objetivos anuales. Una vez aprobados se establecieron planes de acción y elaboraron cuadros de mando para comprobar su desarrollo y evaluar su aplicación. Se procura que los objetivos no sean más de seis y se clasifican según su dificultad e impacto en tres niveles: A, B o C.

Bases para la aplicación de los incentivos de productividad a partir del de objetivos anuales

1. Ámbito Personal

Será objeto de aplicación de los incentivos de productividad todas las personas que ocupen puestos de trabajo adscritos a unidades que tengan asignados formalmente objetivos específicos.

2. Ámbito Temporal

La evaluación de los resultados conseguidos y la consiguiente aplicación de los incentivos de productividad se realizará en el mes de enero, respecto de los resultados conseguidos en el año anterior, o a partir de la fecha de constitución si estos se hubiesen producido a lo largo del año objeto de evaluación.

3. Cuantía global de la incentivación

El importe máximo que podrá percibir una unidad a título de incentivo de productividad será el siguiente:

- Hasta un 10 por ciento sobre la suma de las retribuciones fija de todos los empleados de la unidad en base al grado de cumplimiento de los objetivos.

- Hasta un 2 por ciento con igual sistema de cálculo, en base a la consecución de los resultados extraordinarios, entendiéndose como tales los resultados que superen con creces algunos de los objetivos establecidos, obtenidos mediante un esfuerzo personal evidente.

También se valorará la consecución de objetivos o metas relevantes no previstas inicialmente, así como la aplicación de medidas que hayan dado como resultado la introducción de mejoras tecnológicas, la simplificación de procesos en especial, la reducción de personal o el ahorro del gasto corriente.

4. Evaluación de resultados

La apreciación del nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos y de los resultados extraordinarios de cada unidad la realizará el Gerente, a la vista de los resultados del seguimiento mensual realizado y previo análisis del Comité de Dirección en el que participen los directivos de todos los departamentos evaluados. .

El valor relativo de los diferentes objetivos será el siguiente:

1. Objetivos A, valores: máximo 10, mínimo 5.
2. Objetivos B, valores: máximo 6, mínimo 3.
3. Objetivos C, valores: máximo 3, mínimo 1,5.

Corresponderá un valor 10, 6 ó 3, a un objetivo completamente conseguido y un valor 5, 3 ó 1,5 si el objetivo se ha conseguido en un 50 por ciento. Por debajo de este porcentaje: el valor será cero.

La suma de los valores atribuidos a los diferentes objetivos en relación con la suma de valores máximos teóricos que se pueden asignar dará como resultado el porcentaje conseguido.

La evaluación del porcentaje que corresponde a resultados extraordinarios se realizará directamente sobre una escala de 0 a 20.

5. Propuesta de aplicación

La aplicación de los incentivos de productividad corresponde al Presidente, de acuerdo con las propuestas formuladas por el Director-Gerente.

En ningún caso las cuantías percibidas en concepto de incentivos de productividad supondrán derechos individuales para su aplicación en períodos sucesivos.

El porcentaje de incentivo que resulte se aplicará de forma proporcional a la retribución fija de cada empleado. No obstante, el Director de cada departamento, podrá excluir o limitar la percepción de alguna persona por causas de falta de rendimiento o colaboración debidamente justificadas. Las cuantías no aplicadas se incorporan a la parte que corresponda al resto del personal.

IV. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE UN GOBIERNO REGIONAL

La evaluación del rendimiento se sitúa en el vértice de un ambicioso plan de reforma administrativa que comprende otras actuaciones: .

- Regularización de la función pública.
- Racionalización normativa.
- Formación intensa de los empleados públicos.
- Integración y desarrollo de los sistemas informáticos.
- Sistema workflow de gestión de procedimientos administrativos.
- Sistema de información y atención al ciudadano. Puntos de atención y tramitación inmediata.

La evaluación del rendimiento de las unidades administrativas está prevista en el artº 63 bis de la Ley 4/1988, de 26 de mayo, de la Función Pública. La evaluación del rendimiento consiste en la medición y calificación anual de cantidad y calidad de trabajo realizado por las unidades administrativas del Gobierno Regional.

Son OBJETIVOS de la evaluación del rendimiento:

- Conocer el beneficio social creado por cada unidad administrativa y los gastos utilizados para producirlo.
- Incrementar la motivación del personal de la unidad administrativa para mejorar el desempeño de su trabajo.
- Ofrecer un instrumento de apoyo a la gestión de la propia unidad que le informe periódicamente sobre su rendimiento.
- Comparar el rendimiento entre unidades administrativas que realizan un trabajo homogéneo.
- Detectar problemas organizativos o funcionales que exijan su corrección para un funcionamiento más eficaz los servicios públicos.

¿A quién se ha de evaluar?

La evaluación del rendimiento recaerá, como dice la ley, sobre "todas las unidades administrativas, con nivel de subdirección general o jefatura de servicio, así como

aquellas otras que tengan por objeto una prestación de servicios diferenciados". Esta última categoría incluye los centros de prestación de servicios diferenciados que tengan entidad administrativa propia (como los centros culturales, residencias, laboratorios, etc.)

2 Gobierno Regional de la Comunidad Autónoma de Galicia.

La evaluación del rendimiento no se efectuará sobre el trabajo individual de personas, sino sobre el trabajo realizado por el conjunto de los miembros de la unidad. No es una evaluación del subdirector o del jefe de servicio; tampoco es una suma de evaluaciones individuales de sus miembros. La evaluación recae sobre el trabajo de la unidad, la cual, no obstaculice, depende de la contribución de todos sus miembros.

La elección de esta forma de evaluación frente a la individual se basa en la dificultad de disociar la actividad individual de cada funcionario de la actividad global del servicio, así como también su potencial para estimular la cooperación entre los miembros de la unidad, en lugar del individualismo, para lograr una mayor eficacia del conjunto.

¿ Qué se evalúa?

La evaluación del rendimiento se basa en una medición objetiva de la cantidad y calidad de trabajo realizado por la unidad en función de los recursos disponibles.

Rendimiento = Valor Que se produce

Recursos utilizados

El VALOR QUE SE PRODUCE se expresa en unidades de medida (por ejemplo, el número de expedientes tramitados, el tiempo medio de tramitación, el número de beneficiarios de los servicios, el número de errores en la tramitación, o el volumen de ingresos, etc.). Para medir se debe seleccionar las actividades más relevantes, bien sea por suponer una mayor carga de trabajo o porque son . esenciales para que la unidad cumpla su misión principal. Hay que tener presente que la evaluación no sólo tiene por objeto "cuanto se hace" sino también "como se hace", es decir, la calidad del servicio prestado.

Los RECURSOS UTILIZADOS se expresan en términos de gasto real, incluyendo el gasto total del personal que presta realmente sus servicios a la unidad (salarios y seguridad social), los servicios externos necesarios para realizar las funciones (asistencia técnica, mantenimiento y limpieza) y los suministros (teléfono, luz, agua).

¿ Cómo se evalúa?

La evaluación del rendimiento comienza por la identificación por parte de la unidad de los servicios que presta y de los recursos que consume. La Inspección General de Servicios³ entregará un cuestionario al responsable de la unidad y éste deberá rellenar los datos solicitados.

3 Unidad central responsable de coordinar e impulsar el proyecto de evaluación.

El responsable de la unidad podrá involucrar al resto de sus miembros, tanto al rellenar el cuestionario como en el proceso siguiente.

La Inspección General de Servicios validará los datos enviados y procederá a confeccionar, a partir de la situación existente, una escala de objetivos que deberá conseguir la unidad en el próximo ejercicio, incluyendo tanto los servicios a prestar como los recursos a utilizar. La fijación de objetivos tendrá en cuenta el grado en que cada unidad puede mejorar más o menos sus objetivos, en función de las diferencias de rendimiento detectadas en la situación de partida. La escala de objetivos a conseguir será acordada entre las unidades y la Inspección General de Servicios.

Transcurrido un año, la Inspección General de Servicios procederá a medir el grado en que la unidad alcanza los objetivos acordados. La Inspección tendrá en cuenta si el

cumplimiento o incumplimiento de los objetivos se debe al esfuerzo de la propia unidad o de los factores que no dependen de ella, como, por ejemplo, las circunstancias sobrevenidas que pudiesen alterar las bases sobre las que se efectúa inicialmente la fijación de los objetivos. Tomando como base lo anterior, elaborará un informe técnico de evaluación.

Este informe se trasladará a una comisión de evaluación con representación de dos sindicatos, que será la encargada de calificar el trabajo de la unidad después de una audiencia con su responsable. De acuerdo con la Ley, la calificación puede ser objeto de recurso ante la Consejería de Presidencia y de Administración Pública.

El procedimiento descrito garantiza la objetividad de la evaluación, que no se realiza sobre opiniones, creencias o impresiones subjetivas, sino sobre datos objetivos documentados y calificados.

La existencia de una comisión, con representación sindical y la posibilidad de impugnación no hacen más que añadir garantías de transparencia y objetividad en el propio procedimiento.

¿Qué efectos tiene la evaluación?

El propio artículo 63 bis de la Ley antes citada, nos indica que los resultados de la evaluación se podrán tener en cuenta en dos sentidos:

- En primer lugar, para corregir las deficiencias que puedan advertirse en las estructuras organizativas de las unidades a partir del resultado de la evaluación y que mejoren su rendimiento.

- En segundo lugar, para los efectos de la aplicación del complemento de productividad, o que supone la posibilidad de incentivación económica de los miembros de aquellas unidades que mejoren especialmente sus resultados.

¿Cuándo empezó a aplicarse?

A partir del mes de diciembre de 1995, la Inspección General de Servicios procedió a repartir los cuestionarios a los responsables de las unidades administrativas que fueron evaluadas en la primera fase. El Consejo de Gobierno, a propuesta de la Comisión Central de Racionalización Administrativa, determinó qué unidades serían incluidas en esta fase.

Entre los meses de enero y junio de 1996 la Inspección General de Servicios y las unidades fijaron los objetivos para el año 1996.

En el primer trimestre de 1997 se realizó la primera evaluación resultante de comprobar el rendimiento de las unidades en el ejercicio de 1996 (300 aproximadamente).

En 1999 se evaluaron la totalidad de las unidades administrativas del Gobierno, aproximadamente 800.

Los resultados de la evaluación de cada unidad son conocidos porque se publican en el Diario Oficial de la Comunidad Autónoma.

v. EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD JUDICIAL MÓDULOS Y PRODUCTIVIDAD JUDICIAL

Los módulos de trabajo cumplen una función fundamental: la de determinar la carga máxima de trabajo que puede soportar un órgano jurisdiccional, a efectos de definir la plantilla ideal de jueces y magistrados.

Ahora bien, cuando se establece el número de asuntos que como máximo puede soportar en un año, un órgano jurisdiccional, implícitamente se está afirmando también, que un similar número de ellos debe de ser tramitado y concluido en el mismo período de tiempo; de ahí que los módulos hayan de relacionarse, asimismo, con la productividad; relación que, en los aprobados por el Pleno del Consejo General del Poder Judicial en 1989, quedaba patente cuando el módulo se expresaba con dos factores: uno, referido a

la entrada, consistente al número de asuntos que el órgano podía llegar a registrar anualmente, otro, el dato de salida o productividad, que se reflejaba por el número de sentencias que el juez debería dictar en el mismo período de tiempo. Los módulos, por tanto, vienen a introducir pautas de conducta en cuanto a la productividad exigible al juez.

El módulo cumple, asimismo, la función de determinar cual será la dedicación, razonablemente, exigible, por lo que debería de tener trascendencia para la concesión de prórrogas de jurisdicción compatibilidad con otras actividades nombramientos para aquellos cargos discrecionales en los que la mayor dedicación es un factor relevante e incluso para la concesión de honores.

Un déficit en la productividad, o en la resolución de los asuntos, puede ser debido a múltiples causas; la apreciación de tal circunstancia debe dar lugar a un análisis de las mismas, de modo que, sólo si se concluye que es debida a una voluntaria falta de dedicación, procedería la apertura de la vía disciplinaria.

Puede tener trascendencia en aspectos retributivos. En tal sentido cabría la posibilidad de asignar una retribución superior a aquel que en el juzgado del que es titular lleva a cabo su función con una dedicación superior a la que es exigible, según los parámetros establecidos por los módulos; tal compensación podría ser contemplada en una Ley de Retribuciones bajo la denominación de "complemento variable de productividad".

Igualmente, cabría la posibilidad de determinar la retribución de los jueces suplentes y sustitutos con base a los módulos, dada la relación existente entre la retribución y la dedicación a la actividad jurisdiccional.

Líneas generales para el establecimiento de los módulos:

a) Se pretende atender a la mayor o menor dedicación que requiere la resolución de los casos que ante el órgano judicial se plantean, lo cual puede depender de la complejidad de la tramitación, de la dificultad de la resolución de fondo, y de muchos otros aspectos de la actividad que ha de desarrollar actualmente el juez (visitas a establecimientos penitenciarios o de otra índole, atención al público, práctica de diligencias con intermediación, etc.).

b) Se rechaza, por imposible, medir la dedicación que para cada caso concreto es exigible, por lo que se atiende a los estándares que de la práctica resultan, de modo que la mayor dificultad de unos casos se compensa con la menor de otros, todo ello sin perjuicio de que la excepcionalidad de un determinado asunto pueda permitir su valoración dependiente.

c) Se parte de un elemento común a todos los jueces y magistrados, como es la jornada máxima que, como ordinaria, les es exigible. Esta se ha cifrado en 1.650 horas anuales. Si de las 52 semanas del año se deducen 8 semanas de descanso por razones varias (4,5 de vacaciones, 1 en Semana Santa, 1 en Navidad y 1,5 semanas por otras causas), quedan 44 semanas al año, que multiplicadas por 37,5 horas, que es el tiempo exigible al personal de Juzgados y Tribunales, dan el resultado de 1.650 horas. Ésta es la dedicación o jornada anual, medida en horas, que parece razonable exigir a un Juez o Magistrado.

d) A partir de tal dato, se pretende determinar cuál es el tiempo medio de dedicación del juez a los distintos aspectos de su actividad jurisdiccional, para lo cual es preciso hacer un cálculo diferenciado por órdenes jurisdiccionales y órganos judiciales. Como no cabe una medición totalmente pormenorizada, se distinguen los tiempos dedicados a actividades de imposible o difícil evaluación, de aquellos otros que son objeto de una medición individualizada. Al conjunto de los de difícil medición se les asigna una

porción de la jornada anual (en la mayor parte de los casos alrededor de 330), y en cuanto a los restantes, se está a una puntuación, asignada en base a horas de dedicación, calculados en función de la media (medida o estimada), que exige la terminación de los distintos procesos en los que el juez interviene.

Las formas utilizadas para evaluar el módulo:

Una vez determinada la jornada anual exigible al juez, en la forma antes descrita, y la porción de la misma destinada a actividades no susceptibles de medición individualizada, la mayor dificultad se entra en establecer los tiempos medios de dedicación del titular del órgano a cada proceso, o al tipo de actividad que se estimó como apta para una evaluación aislada. Dos fueron los procedimientos seguidos:

- Llevar a cabo una medición individualizada de los tiempos invertidos por un grupo de jueces, durante un determinado período de tiempo. Ha sido el seguido por los juzgados de primera instancia y de familia, ya que se disponía de estudios fiables sobre los tiempos y medios de dedicación del Juez en las distintas actividades.
- Seleccionar determinados órganos judiciales como modelo de funcionamiento, y establecer el módulo de entrada y el de salida en base a los datos suministrados por sus titulares sobre reparto y tiempos medios de dedicación a cada tipo de procedimiento. Se trata del método seguido para los demás órganos jurisdiccionales respecto de los cuales se carecía de datos similares a los del grupo anterior.

Garantías :

Los parámetros de los módulos deberán ser revisados y actualizados jurídicamente.

Los incentivos han de ser consecuencia de un incremento de productividad a partir de los niveles que establece como base el módulo, y en ningún caso pueden servir de subterfugio a un incremento salarial lineal encubierto.

Existen aspectos personales en la función jurisdiccional que no se pueden sujetar a control, como son la calidad o la creatividad.

En ningún caso se puede controlar la creatividad o el acierto en la resolución, este último tan sólo lo es por la vía de los recursos. El establecimiento de módulos de productividad necesariamente no va a suponer una disminución de la calidad de las resoluciones judiciales, al depender ésta principalmente de factores personales (existen jueces que no van a reducir la calidad de sus sentencias aún cuando incrementen el número de ellas, calidad y extensión no son términos equivalentes, y por el contrario, otros cuyas resoluciones, aunque escasas, siguen siendo malas).

Sin embargo, cabe ciertos controles para que los incentivos a la mayor productividad no afecten a la calidad mínima exigible en las resoluciones:

1. Limitar el número máximo de unidades de resolución que se puedan dictar por encima del módulo ordinario mínimo.
2. En los órganos colegiados, control, por parte del Presidente del Tribunal o de la Sesión, de los mínimos de calidad exigibles (congruencia, fundamentación suficiente, uniformidad con la doctrina, etc.).
3. Control sobre el grupo o tipo de procedimientos en los cuales va a tener lugar la mayor dedicación-productividad, de modo que ésta no se centra exclusivamente sobre los de mayor facilidad de resolución, sino que, también, exista un cierto equilibrio con aquéllos de mayor dificultad.

Como módulo se adjuntan los módulos correspondientes a:

- Juzgados de Familia.
- Juzgados de Primera Instancia e Instrucción.

JUZGADOS DE FAMILIA

Módulos del Libro Blanco (de entrada de asuntos) 850 asuntos

MÓDULOS DE DEDICACIÓN

(de salida o tenninación de asuntos)

Asuntos terminados Puntuación

Nulidad 6 ..

Separaciones y divorcios de mutuo acuerdo 1

Separaciones y divorcios contenciosos 2,2

Eficacia civil de resoluciones canónicas 1

Mecid~ previas y coetáneas 1

Modificación de medidas 2

Otros 1

Asuntos de excepcional dedicación Hasta 130

Tiempo total de dedicación anual 1.650 horas

Tiempo excluido del cómputo para actividades no reseñadas

(20% de lajomada anual- 7,5 horas semanales) 330 horas

Módulos para los Juzgados de Familia 1.320 horas/puntos

JUZGADOS DE PRIMERA INSTANCIA E INSTRUCCIÓN

- 450 asuntos civiles --

contenciosos

Módulos del Libro Blanco (de entrada de asuntos) - 2.500 asuntos

penales

MÓDULOS DE DEDICACIÓN

Asuntos terminados Puntuación

Mayor cuantía 12

Menor cuantía 3,25

Cognición 2

Verbal 1,4

Ejecutivo 1,25

Hipo~f:~~,ario 1

Arrendamientos (deshaucios) 1,25

Concursales 12

Otros asuntos contenciosos 1

Nulidad matrimonial 6

Separaciones y divorcios de mutuo acuerdo 1