

Modelo de
Evaluación del **Desempeño**
en el **Marco** de la **Planificación**
de **Objetivos** y **Estratégica** en
las **Administraciones Públicas**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS





Edita:
© Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
Secretaría General Técnica
Subdirección General de Información, Documentación y Publicaciones
Centro de Publicaciones

NIPO: 630-15-179-5

Presentación

El Instituto ha venido colaborando en la implantación de las medidas de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA), dando respuesta a cuantas iniciativas se le han propuesto desde la Oficina para la Ejecución de la Reforma de las Administraciones (OPERA).

En particular, ha atendido actuaciones de formación en relación con la medida 0.00.001.0 del Informe CORA, sobre implantación del sistema de medición de la productividad/eficiencia, que consiste sustancialmente en asegurar que todas las unidades administrativas dispongan de métodos de evaluación de su actividad.

Así entre marzo y mayo de 2014, se ha celebrado el Curso sobre implantación del Sistema de Índices de Eficiencia, Calidad y Eficacia (SIECE), fruto del cual ha sido la aplicación de este sistema de evaluación de la Inspección General de Hacienda y Administraciones Públicas, en las unidades de la Administración Periférica, que no contaban con sistemas equivalentes; Delegaciones del Gobierno, Gerencias Territoriales de Justicia, Delegaciones de Defensa, Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) y Demarcaciones y Servicios Periféricos de Costas.

Entre junio y julio de 2014, se celebró el Curso sobre la planificación e implantación efectiva de objetivos en las organizaciones, diseño de indicadores y evaluación de resultados, así como la evaluación del desempeño. Con este curso, OPERA advirtió la necesidad de formular un modelo sencillo y práctico que asociase la dirección por objetivos y la evaluación del desempeño y que precisamente lo hiciera recogiendo experiencias ya en marcha que se habían puesto de relieve en esta actuación.

El Instituto ha creado una Comisión de Expertos sobre “Evaluación del Desempeño en el Marco de la Planificación de Objetivos y Estratégica en las Administraciones Públicas”, que ha venido funcionando entre el 5 de noviembre de 2014 y el 27 de junio de 2015.

Al crear la Comisión, el Instituto tuvo en mente que la labor que acometía, no sólo respondía a la necesidad de OPERA, sino que atendía múltiples requerimientos como el Programa Nacional de Reformas de 2012, el Informe de Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA), la Ley 7/2007, de 12 de abril, del estatuto Básico del Empleado Público, que prevé la progresiva implantación de la evaluación del desempeño, la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno que establece que las Administraciones Públicas publicarán los planes y programas anuales y plurianuales en los que se fijen objetivos concretos, así como su grado de cumplimiento evaluado y el Proyecto de Ley sobre Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas que prevé el control y la evaluación de la gestión de los órganos superiores, de los directivos y del personal, así como de las entidades y organismos integrantes del sector público institucional.

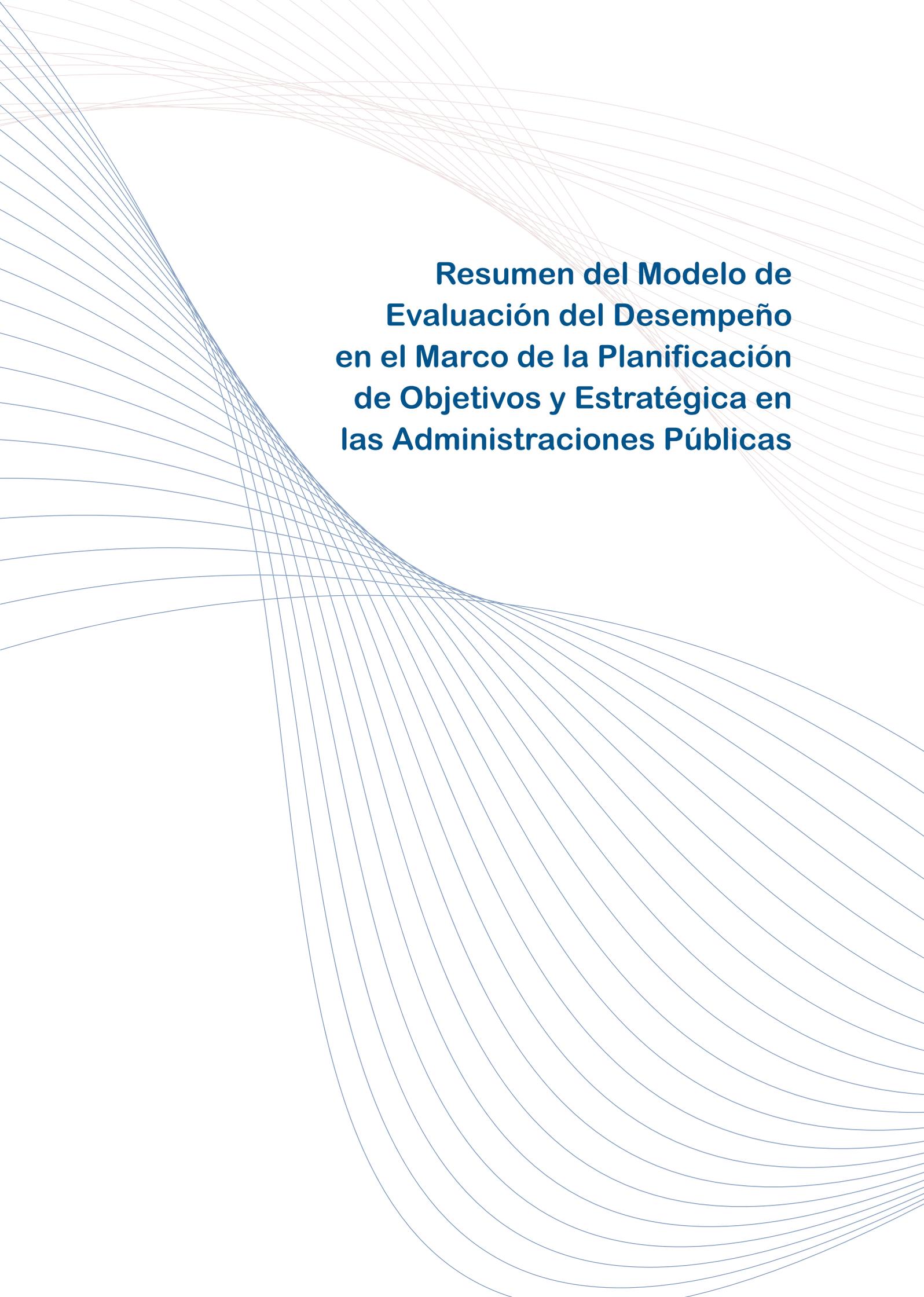
Fruto de sus trabajos, es la obra que se ofrece a continuación, como un método práctico, sencillo y probado. Práctico porque sirve desde su inicio a finalidades concretas, que son la retribución variable y la evaluación para los concursos de méritos; sencillo, porque se basa

en elementos muy concretos que ya se encuentran en todas las organizaciones y únicamente queda organizarlos para servir a la evaluación y probado, pues aúna elementos que ya se vienen aplicando con éxito de organizaciones públicas de todo tipo. En el Modelo, las Administraciones Publicas encontrarán una herramienta sencilla para abordar conjuntamente la evaluación del desempeño y la dirección por objetivos.

José Antonio Martínez Álvarez,
Director General del Instituto de Estudios Fiscales
Madrid 27 de junio de 2015

La Comisión ha elaborado dos documentos que figuran a continuación:

- **Resumen del Modelo.**
- **Modelo de Evaluación del Desempeño en el Marco de la Planificación de Objetivos y Estratégica en las Administraciones Públicas.**



**Resumen del Modelo de
Evaluación del Desempeño
en el Marco de la Planificación
de Objetivos y Estratégica en
las Administraciones Públicas**

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. ANTECEDENTES	10
1.2. OBJETIVO DE LA COMISIÓN.....	10
2. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO	11
2.1. FINES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	11
2.2. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO DE LA COMISIÓN.....	11
3. EXPERIENCIAS COMPARADAS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	13
4. MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (MED)	14
4.1. NIVEL 1. RESULTADOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA SUPERIOR	14
4.2. NIVEL 2. RESULTADOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN QUE ESTÉ INTEGRADA LA PERSONA A EVALUAR.....	14
4.3. NIVEL 3. CUMPLIMIENTO HORARIO	15
4.4. NIVEL 4. APTITUD	15
4.5. NIVEL 5. ACTITUD	15
4.6. FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	16
4.6.1. Primer bloque. Resultado de la evaluación a efectos de las retribuciones variables.....	16
4.6.2. Segundo bloque. Resultado de la evaluación a efectos de provisión de puestos de trabajo.....	17
4.6.3. Tercer bloque. Identificación de evaluadores y comunicación al evaluado	18
ANEXO I - Esquema básico	19
ANEXO II - Ficha de evaluación del desempeño.....	20

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

En aplicación de las medidas 0.00.001.0, sobre implantación de sistemas de medición de la productividad/eficiencia y de la 0.00.010, sobre medidas estratégicas en materia de empleo, consecuencia del informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas de 2013 (CORA)¹, y a través de una Comisión de Expertos sobre Evaluación del Desempeño en el marco de la Planificación de Objetivos y Estratégica en las Administraciones Públicas (en adelante, CED), que ha sido creada por Resolución de 5 de noviembre de 2014, de la Dirección General del Instituto de Estudios Fiscales, se ha estimado la necesidad de proponer un modelo de evaluación del desempeño que sea sencillo y fácil de aplicar para dotar a las diferentes organizaciones públicas de un sistema que permita mejorar la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios públicos.

1.2. OBJETIVO DE LA COMISIÓN.

El objetivo de la Comisión es la formulación de un modelo de evaluación del desempeño en un manual susceptible de aplicación general en el marco de la dirección por objetivos y la planificación estratégica de las Administraciones Públicas eficaz, eficiente, sencillo, de mínimo coste y fácil aplicación por la pluralidad de organizaciones públicas.

¹ http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/areas/reforma_aapp/INFORME-LIBRO/INFORME%20LIBRO.PDF. Este informe plantea que los “sistemas de medición de la eficiencia, que ya existen y se aplican en determinadas unidades de la AGE, se generalicen de modo que permitan medir la carga de trabajo en las unidades administrativas, calcular el tiempo medio de tramitación de los expedientes, evaluar la productividad de cada unidad y compararla con las homogéneas, lo que posibilitará reasignar recursos y ajustar las retribuciones”, con lo que, además, “se podrá corregir la demora con la que se resuelven los procedimientos en las unidades tramitadoras”.

2. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

2.1. FINES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para la Comisión, las finalidades principales a las que puede y, en su caso, debe aplicarse la EDD **para mejorar la motivación de los empleados públicos** y aumentar la **eficacia, eficiencia y calidad** de los servicios públicos, son las siguientes:

- a) La objetivación de la asignación de las retribuciones complementarias basadas en el grado de interés, iniciativa o esfuerzo (complemento de productividad) con que el funcionario desempeña su trabajo y el rendimiento o resultados obtenidos.
- b) La aplicación sistemática de otro tipo de estímulos, positivos o negativos, por el desempeño de los empleados, incluyendo la concesión de premios o recompensas.
- c) La motivación de los expedientes de remoción del puesto.
- d) En la medida que se puedan exigir por las respectivas convocatorias de provisión de puestos, la comisión entiende que también es factible emplearla.

Desde la perspectiva de la delimitación negativa del ámbito de aplicación del sistema de EDD, la Comisión desaconseja abiertamente el empleo de la EDD en el acceso a la función pública o en los procesos selectivos para el acceso a un cuerpo distinto al que ya se pertenece. No está previsto en principio su aplicación directa para el personal directivo (si bien nada impide su utilización) ni para la cobertura de puestos de libre designación ya que supondría una inflexibilidad añadida a la existen en las normas de función pública actuales.

2.2. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO DE LA COMISIÓN

La Comisión ha tratado de establecer **un modelo general de sencilla aplicación**, válido para cualquier organización que desee aplicarlo de forma voluntaria, pero susceptible de someterse a las especificaciones que en cada caso se necesiten o deseen añadir, o incluso a las simplificaciones que se entienda en cada momento que requiere la organización que vaya a aplicarlo.

Debe venir precedido por el establecimiento de un **sistema de dirección por objetivos**², entendido como la formulación sistemática y ordenada de un conjunto de metas operativas a lograr por la organización de que se trate en cada periodo de planificación; objetivos que, a su vez, deben estar coherentes con los más generales o estratégicos que se persigan.

² Entre los manuales sencillos para aplicarla puede señalarse la Guía para el Diseño e Implantación de un Sistema de Dirección por Objetivos de la Subsecretaría de Hacienda y Administraciones Públicas, que recoge la experiencia implantada en su ámbito en 2014.

El sistema EDD propuesto será un instrumento que coadyuve a determinar la cuantía del complemento de **productividad** y a medir el trabajo desarrollado en los **concursos** de provisión de puestos de trabajo.

También se ha propuesto un sistema en que **el coste de implantación sea el mínimo posible**, que no se requiera ayuda ni intervención externa para ponerlo en práctica, y que pueda ser aplicado con inmediatez.

En coherencia con lo anterior se ha renunciado expresamente a la exigencia de que las evaluaciones aplicadas a todas las organizaciones estatales que las practiquen sean comparables.

La comisión entiende que la evaluación es una función jerárquica y de ejercicio de autoridad, por lo que **el agente evaluador deberá ser el órgano inmediatamente superior jerárquico del evaluado**. No obstante, se exige la aprobación de las valoraciones por el superior jerárquico del evaluador y, asimismo, se propone un sistema transparente que evite toda pretensión de favorecer o perjudicar al evaluado.

Se prevé que la **revisión administrativa o jurisdiccional** de las evaluaciones del desempeño se produzca cuando las mismas produzcan efectos jurídicos, es decir, cuando los actos administrativos se hayan dictado sobre la base de las evaluaciones como, por ejemplo, cuando se abone el importe de la productividad en la nómina o se resuelva un concurso de provisión de puestos de trabajo.

Los criterios y mecanismos generales de EDD recogidos en una norma deben ser objeto de debate y **negociación con los órganos de representación** de cada organización a los que la ley reconoce la legitimidad negociadora y con cualesquiera otros representantes de colectivos que se considere conveniente en aras de lograr el mayor respaldo posible.

Los sujetos susceptibles de ser evaluados deben conocer de antemano y disponer de toda la información necesaria para comprender las características, procedimiento de aplicación y consecuencias, es decir, el sistema de EDD debe ser **transparente**.

En último lugar, se recomienda la **implantación gradual** en las organizaciones que no tienen cultura evaluadora y se aconseja la realización de pruebas piloto.

3. EXPERIENCIAS COMPARADAS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Comisión ha analizado ejemplos de buenas prácticas en la evaluación del desempeño en el ámbito internacional que se utilizan en Reino Unido, Dinamarca y Francia y en el ámbito nacional que se utilizan en las Fuerzas Armadas, Principado de Asturias, Comunidad Valenciana, Comunidad de Extremadura, Comunidad de Castilla-La Mancha, Comunidad de Galicia y Comunidad del País Vasco.

Del análisis de dicha información se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- a) La evaluación del desempeño permite recompensar mejor el esfuerzo de los empleados públicos.
- b) Es preciso que el liderazgo de puesta en marcha se asuma por los máximos responsables de las organizaciones y que se infunda en los empleados la confianza de que el proceso de evaluación es justo para lo cual es importante el dialogo fluido entre evaluador y evaluado.
- c) Cuanto mayor es el grado de vinculación de los objetivos individuales a los organizativos, mayor es el rendimiento de la organización en su conjunto.
- d) La implantación de un sistema de evaluación del desempeño por sí solo no sirve como herramienta de cambio, pues debe ir acompañada de un conjunto de factores que amplifiquen sus resultados: liderazgo, responsabilidad, autonomía e implantación previa de un sistema de dirección por objetivos en la organización.
- e) Los modelos de evaluación son cada vez menos uniformes y más ajustados a objetivos, a las estructuras y a los valores imperantes en la organización que los impulsa; en consecuencia, son modelos descentralizados.

4. MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (MED)

Este modelo que se propondrá está constituido por **cinco niveles de evaluación**, que abarcan desde la organización al individuo. Los dos primeros niveles son de aplicación colectiva, mientras que los tres siguientes están destinados a la evaluación individual.

Los niveles de evaluación colectiva consideran los *resultados de la unidad administrativa superior* (nivel 1) y los *resultados de la unidad administrativa de integración del funcionario a evaluar* (nivel 2), en tanto que en el plano individual se analizan el *cumplimiento horario* (nivel 3), la *aptitud* (nivel 4) y la *actitud* del evaluado (nivel 5).

Los niveles 1, 2 y 3 contienen factores objetivos y afectan a todos los empleados. Su finalidad es la retribución variable de los colectivos a los que se aplica. Los niveles 4 y 5 —que resultarían aplicables solo al personal que se determine en cada organización, son de carácter subjetivo, y están más vinculados a la provisión de puestos de trabajo.

Para facilitar el seguimiento de este apartado, en el **anexo I** se resumen los aspectos básicos que integran el modelo propuesto.

A continuación se analizan cada uno de los niveles que integran el modelo.

4.1. NIVEL 1. RESULTADOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA SUPERIOR

El modelo se basa en la existencia de un plan de objetivos y un cuadro de indicadores de cumplimiento en la organización donde presta servicio el colectivo del personal a evaluar.

Este primer nivel pretende valorar los resultados en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la unidad administrativa superior que dispone de objetivos propios en que se integre la persona a evaluar.

La medición de este nivel es plenamente **objetiva** y aplicable a **todo el personal de la organización** con derecho a la percepción de retribución variable. Todo el personal de la unidad tendrá la misma valoración inicial a efectos de este nivel, sin perjuicio de que su ponderación en la nota final pueda ser diferente en función del subgrupo del personal o de la tipología de los puestos de trabajo.

4.2. NIVEL 2. RESULTADOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN QUE ESTÉ INTEGRADA LA PERSONA A EVALUAR

En este nivel se pretenden evaluar los resultados obtenidos por la unidad administrativa o equipo de trabajo en que preste servicio la persona. La valoración de este nivel es objetiva y común, sin perjuicio de que pueda ser matizada con una valoración de factores subjetivos vinculada a la persona como luego se comentará.

La valoración del trabajo desarrollado **a través de los resultados de la unidad y no de la persona** de forma diferenciada tiene una doble justificación:

- Potenciar el trabajo en equipo reforzando la importancia de los resultados grupales.
- La inhabitual asignación o cuantificación individualizada de tareas a realizar.

La medición dependerá de numerosos aspectos como, por ejemplo, que las tareas tengan reflejo directo en los objetivos de la organización o no tengan dicho reflejo, con o sin posibilidad de cuantificación; o que estén expresadas en la misma o distinta magnitud.

Cada organización deberá realizar las actuaciones que procedan para que **el máximo número de tareas se cuantifique y se incluyan en los objetivos** de la misma. En los casos en los que aquello no sea posible o conveniente habrá que determinar cómo se establecerá la valoración.

Una vez realizada la valoración de los resultados obtenidos por el equipo o unidad en que se integra la persona a evaluar, es conveniente **ajustar** la evaluación de aquellos integrantes del equipo o unidad que han tenido una participación destacable (en positivo o negativo) en la consecución de dichos resultados, ya que la finalidad del proceso es procurar una aproximación al rendimiento individual partiendo de los resultados del equipo o unidad. Este ajuste de la evaluación de personas concretas es en base a factores **subjetivos** y debe basarse en reglas concretas y conocidas por el conjunto de la organización.

4.3. NIVEL 3. CUMPLIMIENTO HORARIO

La presencia del personal las horas establecidas para cada puesto de trabajo, se puede considerar una condición necesaria para el correcto desarrollo de las tareas encomendadas y, consecuentemente, el logro de los objetivos fijados.

La medición de este nivel es **objetiva e individual** y vendrá determinada por el nivel de cumplimiento en el período en relación al número de horas de presencia establecido para cada tipología de personal o puesto de trabajo.

4.4. NIVEL 4. APTITUD

Este nivel pretende evaluar la **idoneidad** para su puesto de trabajo de la persona. No debe necesariamente aplicarse a la totalidad del personal y su finalidad principal es ser utilizada a efectos de provisión de puestos de trabajo del personal y es una evaluación con factores **subjetivos**. En este nivel los elementos a valorar pueden también ser muy diversos según la tipología de los puestos de trabajo a evaluar.

4.5. NIVEL 5. ACTITUD

Este nivel pretende evaluar la **disposición** de la persona en relación a su aportación a la organización. Le son aplicables, con las oportunas diferencias, las mismas notas destacadas en el nivel anterior.

4.6. FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con la periodicidad que en cada organización se determine (habitualmente es anual), la evaluación se debe plasmar en un documento que permita visualizar el proceso y sus resultados.

No obstante, en el modelo el grado de cumplimiento de objetivos tiene un peso fundamental, especialmente en relación a la distribución de las retribuciones variables. Esto implica que es conveniente que el **período del que se refiera la evaluación** debe coincidir con el relativo al plan de objetivos de la organización y con sus mismos criterios.

Si bien la propuesta general es que la evaluación del desempeño se realice con periodicidad anual, es evidente que la distinta tipología del personal y de los diversos objetivos que se pretenden con la evaluación pueden hacer aconsejable que la misma se realice, para todos o parte del personal, con una periodicidad inferior o superior al año natural.

Cuando la evaluación del desempeño se utilice para el pago de las retribuciones variables vinculadas a los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos y no se pueda conocer, ni estimar de forma razonable, el resultado real de cumplimiento de objetivos en el mes de diciembre, la evaluación normalmente se realizará en los meses de enero o febrero que es cuando se dispondrá de la información necesaria para aplicar la evaluación del desempeño y se podrá utilizar tanto para el abono de la liquidación del complemento de productividad vinculado al cumplimiento de objetivos del año anterior (que debería realizarse a partir de esa fecha), como de la determinación de los pagos a cuenta a realizar durante el período.

Si esta opción no fuera factible, básicamente por razones presupuestarias o por el cambio que puede suponer en el funcionamiento tradicional de la organización, se puede realizar una evaluación provisional en diciembre en base a los datos disponibles a esa fecha y otra cuando se disponga de los datos definitivos regularizando al alza los casos que corresponda y compensando las posibles reducciones con los pagos a cuenta del año siguiente.

Con carácter meramente indicativo, se incluye en el **anexo II** un posible modelo de ficha a utilizar a estos efectos.

Lo adecuado sería que esta ficha o modelo proforma, figurara desde el inicio del periodo a evaluar en una aplicación corporativa accesible por la persona a evaluar, y los resultados parciales que pudieran obtenerse de los sistemas informáticos de la organización relativos, al menos, a los niveles **1** (resultados de la unidad administrativa superior) y **3** (cumplimiento horario), fueran incorporadas con carácter provisional a la ficha a medida que estén disponibles. Además de incorporar transparencia y mayor vinculación del modelo al cumplimiento de los objetivos de la organización, puede servir de elemento motivador durante el ejercicio para un mejor cumplimiento de los objetivos y del horario.

4.6.1. Primer bloque. Resultado de la evaluación a efectos de las retribuciones variables

Este bloque detalla los tres niveles utilizados para realizar la valoración de la persona a efectos de su participación en las retribuciones variables cuya percepción está vinculada a los resultados alcanzados y el cumplimiento de los objetivos fijados.

En este bloque se incorporan 3 niveles.

Los niveles **1** (resultado de la unidad administrativa superior) y **3** (cumplimiento horario) son **plenamente objetivos** por lo que no requieren de ningún ajuste individual. Su cómputo habitual es en porcentaje sobre 100.

El nivel **2** (resultado del equipo o unidad) tiene también un primer nivel de cumplimiento determinado de forma objetiva habitualmente, como se ha indicado en el apartado anterior y su cómputo también se suele expresar en porcentaje sobre 100. Sin embargo, este nivel requiere un ajuste individual para aproximar su valoración al esfuerzo efectivo de los distintos miembros del equipo o unidad a los resultados obtenidos.

En ocasiones la aplicación de esta regla a cada equipo o unidad de forma aislada puede ser problemática, por lo que una opción es **aplicarla a una pluralidad de equipos o unidades** pero manteniendo la regla de la compensación de los incrementos con las minoraciones a realizar por cada evaluador. Esto se puede hacer mediante un sistema de puntos o de créditos de tal forma que no se pueda sobrepasar la magnitud de unos y otros en la unidad o unidades que se determine.

Una vez obtenida la valoración inicial de los niveles **1** (resultado de la unidad administrativa superior), **2** (resultado del equipo o unidad y ajuste individual) y **3** (cumplimiento horario), hay que determinar los **coeficientes de ponderación** que, aplicados a las valoraciones anteriores, permiten obtener la valoración final de cada uno de los niveles y cuya suma supondrá la valoración de la persona evaluada a efectos de retribuciones variables.

4.6.2. Segundo bloque. Resultado de la evaluación a efectos de provisión de puestos de trabajo

El modelo también puede utilizarse para la evaluación continua del personal en aquellos aspectos vinculados al desarrollo de la provisión de puestos de trabajo en la organización, básicamente para la valoración del trabajo desarrollado a efectos del sistema de provisión de puestos por concurso, cuando así se considere oportuno y con las oportunas especificaciones propias de cada organización.

No obstante, si bien el bloque anterior debe aplicarse a la totalidad del personal no directivo de la organización, o, al menos, a los que puedan percibir retribuciones variables por resultados y objetivos, este segundo bloque puede aplicarse a las mismas personas que el anterior o a los colectivos que en cada organización se determine.

En este bloque se incorporan 3 niveles.

El nivel **2** (resultado del equipo o unidad y ajuste individual) es común para este bloque y el anterior. Su valoración inicial en este bloque coincidirá con su valoración inicial en el bloque anterior.

El nivel **4 aptitud** como ya se indicó, pretende evaluar la **idoneidad** de la persona para el puesto de trabajo que ocupa.

Es una evaluación de **factores subjetivos**, en la que el evaluador debe realizar una valoración global de la persona con base a elementos que pueden ser muy dispares en función de la tipología de puestos de trabajo de la organización. A título indicativo se pueden señalar los siguientes:

- Adaptación al puesto.
- Adecuación de su formación y/o experiencia al puesto.
- Contribución eficaz al cumplimiento de las normas e instrucciones.
- Capacidad de colaboración con el resto del personal.
- Capacidad de gestión y dirección del personal.
- Calidad de sus actuaciones.

El nivel **5 actitud**, como ya se indicó pretende evaluar la **disposición** de la persona en relación a su aportación a la organización.

Al igual que en el nivel anterior, los elementos a considerar en la valoración pueden ser muy diversos. A título indicativo se pueden señalar los siguientes:

- Disponibilidad para el servicio.
- Predisposición para asumir nuevas tareas.
- Interés por mejorar su formación.
- Actuación eficaz en ausencia de instrucciones.
- Capacidad de organización y planificación del trabajo.
- Capacidad de innovación.

4.6.3. Tercer bloque. Identificación de evaluadores y comunicación al evaluado

Este bloque está destinado a identificar al evaluador y su superior jerárquico y recoger su firma, así como a reflejar la fecha en que se produce el conocimiento por la persona evaluada, su conformidad o disconformidad con la evaluación recibida y, en caso de disconformidad, permitir que de forma breve pueda argumentar lo que considere adecuado.

Este ejercicio de la función jerárquica debe matizarse, en cuando a la mayor o menor discrecionalidad utilizada al realizar los juicios de valor que necesariamente incorpora cualquier proceso de evaluación y, a la vez, debe reforzarse para dotar de mayor homogeneidad y transparencia al proceso de evaluación. Este doble objetivo se puede lograr incorporando una **segunda firma** a la evaluación. Esta segunda firma corresponderá al jefe inmediato superior del evaluador.

ANEXO I - Esquema básico

EVALUACIÓN				
NIVELES	CONTENIDO	TIPO	PERSONAL AFECTADO	FINALIDAD PRINCIPAL
1	Resultados de la unidad administrativa superior (Dirección, Departamento, Delegación, Dependencia, etc.)	Objetiva	TODOS ¹	RETRIBUCIÓN. VARIABLE
2	Resultados de la unidad administrativa en que esté integrado el funcionario (equipos, unidad, etc.)	Objetiva (con objetivos específicos) Mixta (sin objetivos específicos) Subjetivo (ajuste individual. Actitud. Personalización de los resultados de la unidad)	TODOS ¹	RETRIBUCIÓN. VARIABLE y PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
3	Cumplimiento horario	Objetiva	TODOS ¹	RETRIBUCIÓN. VARIABLE
4	Aptitud: Adaptación al puesto, adecuación de su formación, contribución eficaz al cumplimiento de las instrucciones, capacidad de colaboración, capacidad de gestión y dirección de personal. Calidad de las actuaciones.	Subjetiva	Personal a determinar por cada organización	PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
5	Actitud: Disponibilidad para el servicio, predisposición para asumir nuevas tareas, interés por mejorar su formación, actuación eficaz en ausencia de instrucciones, capacidad de organización y planificación del trabajo, capacidad de innovación.	Subjetiva	Personal a determinar por cada organización	RETRIBUCIÓN. VARIABLE y PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

¹ Se incluye al menos, al personal que puede percibir retribuciones variables por resultados y objetivos.

ANEXO II - Ficha de evaluación del desempeño

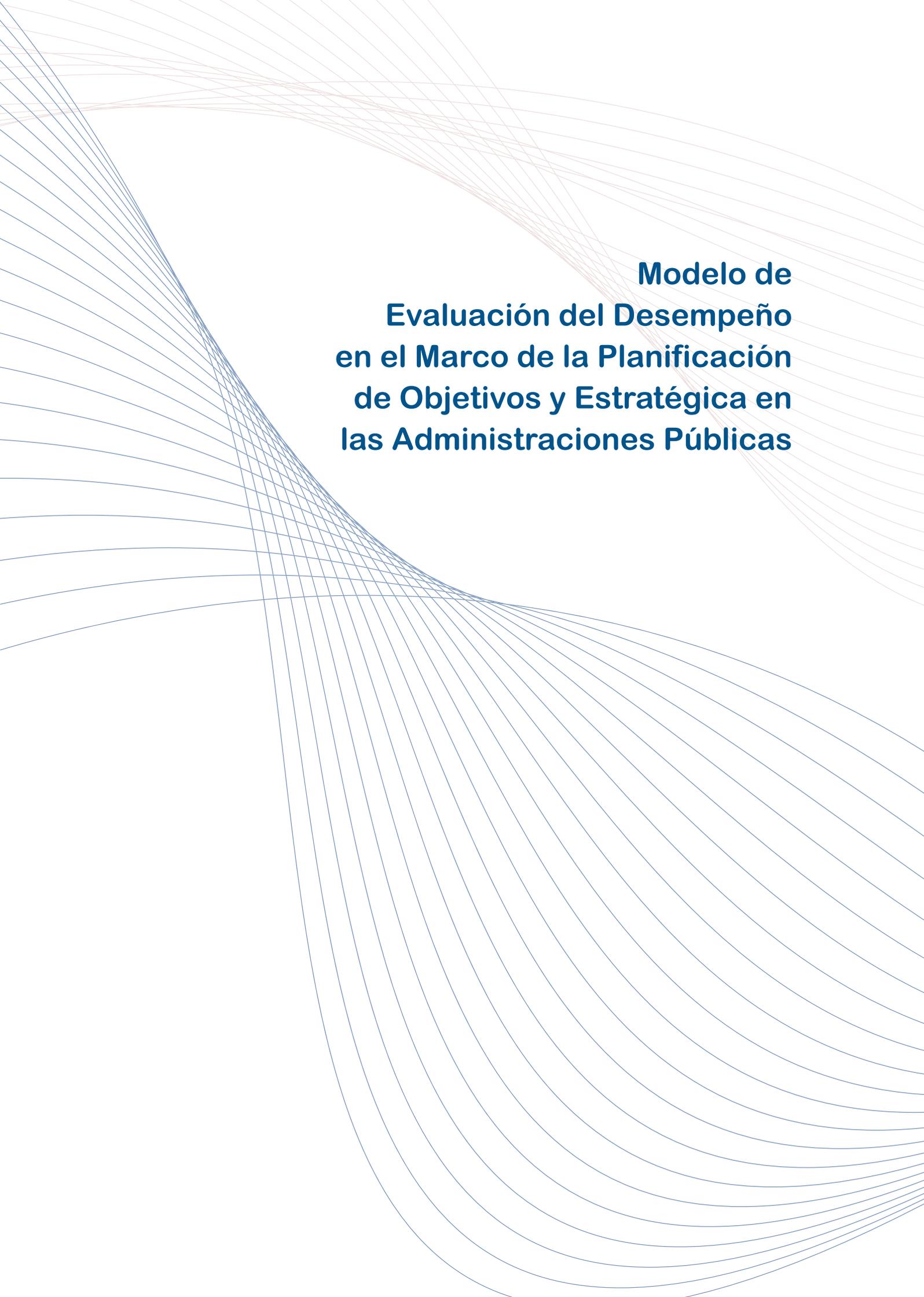
DATOS IDENTIFICATIVOS	SUJETO EVALUADO:		Nº de identificación: NIF/NRP/etc.
	Subgrupo:	Cuerpo o Escala:	
	Unidad administrativa superior:		Equipo o unidad:
	Puesto de trabajo:		Período:

PRIMER BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES						
	NIVEL	ELEMENTO EVALUADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	AJUSTE INDIVIDUAL	VALORACIÓN INICIAL	COEFICIENTE DE PONDERACIÓN	VALORACIÓN FINAL
	1	Resultado de la unidad administrativa superior	Porcentaje de cumplimiento	X			
	2	Resultado del Equipo o Unidad y ajuste individual	Porcentaje de cumplimiento	Incremento o minoración del porcentaje anterior			
3	Cumplimiento horario	Porcentaje de cumplimiento	X				
Valoración a efectos de las retribuciones variables							

SEGUNDO BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO				
	NIVEL	ÁMBITO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL (VI)	COEFICIENTE DE PONDERACIÓN (CP), si se utiliza	VALORACIÓN FINAL (VI*CP)
	2	Resultado del Equipo o Unidad			
	4	Aptitud			
5	Actitud				
Valoración a efectos de provisión de puestos de trabajo					

Lugar y fecha

TERCER BLOQUE	Evaluador:	Superior jerárquico:
	Fdo.:	Fdo.:
	Conocimiento por el evaluado, fecha:	Conformidad: SI/NO
	En caso de disconformidad, breve comentario:	



**Modelo de
Evaluación del Desempeño
en el Marco de la Planificación
de Objetivos y Estratégica en
las Administraciones Públicas**

Índice

1.	INTRODUCCIÓN	26
1.1.	ANTECEDENTES	26
1.2.	OBJETIVO DE LA COMISIÓN.....	29
1.3.	MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO TRONCAL.....	29
2.	CARACTERÍSTICAS DEL MODELO	31
2.1.	MARCO NORMATIVO	31
2.2.	LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	32
2.3.	FINES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	33
	2.3.1. Fines principales.....	33
	2.3.2. Otros fines	34
	2.3.2.1. Provisión de puestos de trabajo.....	34
	2.3.2.2. Exclusiones	35
2.4.	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO DE LA COMISIÓN.....	35
	2.4.1. Factibilidad	35
	2.4.2. Eficacia y eficiencia.....	36
	2.4.3. Disponibilidad	36
	2.4.4. Flexibilidad	36
	2.4.5. Suficiencia	37
	2.4.6. No comparabilidad.....	37
2.5.	ALCANCE OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN	37
	2.5.1. Previsiones del EBEP	37
	2.5.2. Competencias personales o profesionales	38
	2.5.3. Factores	38
2.6.	EXTENSIÓN SUBJETIVA DE LA EVALUACIÓN	39
	2.6.1. Sujeto pasivo	39
	2.6.1.1. Personal directivo y no directivo.....	39
	2.6.1.2. Concurso y libre designación.....	40
	2.6.1.3. Organizaciones	40
	2.6.1.4. Grupos de empleados	40

2.7.	ASPECTOS TEMPORALES DE LA EVALUACIÓN	41
2.7.1.	Coherencia con los fines.....	41
2.7.2.	Periodicidad	41
2.7.2.1.	Incentivos.....	41
2.7.2.2.	Promoción.....	41
2.7.2.3.	Remoción del puesto.....	42
2.8.	NATURALEZ Y PARTICIPACIÓN DEL SUJETO EVALUADOR.....	42
2.8.1.	Jerarquía.....	42
2.8.2.	Imparcialidad.....	43
2.8.3.	Control de calidad	43
2.9.	REVISIÓN DE LAS EVALUACIONES.....	43
2.10.	PARTICIPACIÓN DE LOS SINDICATOS Y ASOCIACIONES.....	44
2.11.	PUBLICIDAD DEL MODELO Y DE LAS EVALUACIONES.....	45
2.12.	IMPLANTACIÓN Y GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	45
2.12.1.	Liderazgo	45
2.12.2.	Evolución	46
2.12.2.1.	Planificación de los objetivos	46
2.12.2.2.	Fases de la implantación del la EDD	46
2.12.3.	Medios informáticos	47
3.	EXPERIENCIAS COMPARADAS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	48
3.1.	EXPERIENCIAS INTERNACIONALES	48
3.1.1.	Tres ejemplos de buenas prácticas en la evaluación del desempeño	49
3.1.1.1.	Reino Unido.....	49
3.1.1.2.	Dinamarca	50
3.1.1.3.	Francia.....	50
3.2.	LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ESPAÑA	51
3.2.1.	Modelos de EDD.....	52
3.2.1.1.	Fuerzas armadas	52
3.2.1.2.	Principado de Asturias	52
3.2.1.3.	Comunidad Valenciana.....	54
3.2.1.4.	Extremadura.....	55
3.2.1.5.	Castilla-La Mancha	56
3.2.1.6.	Galicia.....	56
3.2.1.7.	País Vasco	56
3.3.	LECCIONES DE LAS EXPERIENCIAS INTERNACIONALES Y NACIONALES	57

4.	MODELO DE LA COMISIÓN DE EXPERTOS (MCE).....	59
4.1.	Introducción.....	59
4.2.	Esquema básico.....	61
4.3.	Descripción general de los 5 niveles o elementos a utilizar a efectos de la evaluación....	62
4.3.1.	Nivel 1. Resultados de la unidad administrativa superior	62
4.3.2.	Nivel 2. Resultado de la unidad administrativa en que está integrada la persona a evaluar.....	63
4.3.3.	Nivel 3. Cumplimiento horario	65
4.3.4.	Nivel 4. Aptitud	65
4.3.5.	Nivel 5. Actitud.....	65
4.4.	Ficha de evaluación del desempeño	66
4.4.1.	Primer bloque. Resultado y evaluación a efectos de las retribuciones variables....	69
4.4.2.	Segundo bloque. Resultado de la evaluación a efectos de carrera	72
4.4.3.	Identificación de evaluadores y comunicación al evaluado	74
5.	CASO PRÁCTICO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA	76
5.1.	Creación del Organismo Público	76
5.2.	Estructura Organizativa del Organismo Público	76
5.2.1.	Nivel Central.....	77
5.2.2.	Nivel Descentralizado.....	78
5.2.2.1.	Nivel Provincial.....	78
5.2.2.2.	Nivel Local	78
5.3.	Plan estratégico.....	81
5.4.	Función del Comité Estratégico.....	82
5.4.1.	Temporalidad del plan estratégico	82
5.4.2.	Determinación de las metas o fines del Organismo Público	83
5.5.	Metas de la Organización	83
5.6.	Establecimiento de objetivos	84
5.7.	Ponderación de metas y objetivos	86
5.8.	Distribución de los objetivos	86
5.9.	Escala de medida.....	87
5.10.	Determinación de las cuantías de productividad por cumplimiento de objetivos asignados	89
5.11.	Evaluación del desempeño.....	92
5.11.1.	Análisis de resultados.....	92
5.11.2.	Evaluación a efecto de las retribuciones variables.....	95

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

A principios del siglo XX el ingeniero Frederick Taylor sienta las bases del estudio científico del trabajo. Hasta entonces, el trabajador y sus condiciones laborales no habían sido objeto de estudio riguroso, pues el análisis económico se había enfocado hacia la producción. No es casual que el movimiento científico del trabajo surja en un momento en el que la industria releva a la agricultura como forma de producción dominante. Los movimientos físicos del trabajador y la adecuación de las herramientas a estos movimientos y a la tarea que se ejecuta son objeto de análisis y observación rigurosos. El resultado es la mejora constante de la productividad que, junto a los controles de calidad por muestreo, favorecen durante el siglo XX un crecimiento continuo de la economía en todos los países, aunque en mucha mayor medida en los más desarrollados.

Poco a poco, el estudio científico del trabajo se une al de las organizaciones y surgen disciplinas como la planificación y gestión estratégicas y por objetivos que, al definir con precisión los fines, metas y propósitos de aquellas, permiten también el estudio y evaluación de la productividad, las actitudes y las aptitudes de los recursos humanos con los que cuentan. Los trabajadores comienzan así a recibir incentivos en forma de pluses salariales por mejor productividad y mayor calidad de su trabajo, así como otros estímulos de tipo cualitativo o en especie. Es así como se desarrolla el enfoque teórico de la evaluación del desempeño que trata de dotar de principios científicos y lógicos a esta necesidad empresarial.

Los grandes resultados que la planificación estratégica y la dirección por objetivos ofrecen en el plano industrial se trasladan sucesivamente a las organizaciones productoras de servicios, en las que a pesar de sus diferencias organizativas y procedimentales con las de la industria manufacturera, arraiga también la planificación como una útil herramienta de la dirección para la consecución de sus objetivos. Sin embargo, la evaluación del desempeño se encuentra con mayores dificultades, pues no resulta siempre fácil conectar causalmente el *output* obtenido con el esfuerzo desplegado por cada trabajador ni, tampoco, organizar un sistema de estímulos factibles, eficientes y eficaces para mejorar uno y otro. Además, la dificultad empírica de establecer relaciones ciertas de causalidad entre la participación individual de los trabajadores y los resultados de las organizaciones se ve agravada por la incidencia de la innovación tecnológica y la complejidad creciente de las organizaciones y de sus relaciones de cooperación e interacción con otras.

En cuanto a los incentivos, en la primera década del siglo han abundado en el mundo financiero, por ejemplo, prácticas con efectos socialmente perversos e indeseables, pues han desbordado, por el riesgo moral asociado al carácter sistémico de sus protagonistas, el estricto ámbito de la unidad organizativa interesada y han conducido en buena medida a la grave crisis económica internacional que estalló en 2007.

En el ámbito de las administraciones públicas cabe señalar que a finales de los años setenta –cuando la crisis económica saca a primer plano la inadecuación de la maquinaria burocrática

para hacer frente a los desafíos de un contexto económico nacional e internacional caracterizado por la inestabilidad, la inflación y el estancamiento productivo- se adquiere plena consciencia de que la complejidad, oscuridad y prolijidad de sus procedimientos y de los procesos de adopción de sus decisiones asignativas, estabilizadoras y redistribuidoras, entorpecen y pueden dañar, además de la calidad y oportunidad temporal de la intervención pública y del servicio que aquellas prestan a los ciudadanos y a la sociedad misma, el dinamismo de la economía y su crecimiento.

En ese contexto, la casi exclusiva y tradicional preocupación por la garantía de la legalidad en el funcionamiento del aparato público, seña de identidad de la burocracia weberiana, cede paso a una concepción más completa, en la que se introduce la aspiración por la calidad, la eficacia y la eficiencia en el marco de un abierto debate –aún vigente- sobre la justificación de la intervención pública, que ha de estar basada no solo en consideraciones políticas sino de racionalidad económica, lo que entronca con el énfasis en los fallos del Estado de la teoría de la *Public Choice*, que conduce a un proceso de análisis y transformación de la administración para encontrar un nuevo equilibrio entre necesidad, justificación, legalidad, forma, coste, objetivos y resultados. En este proceso se incardina la irrupción de la denominada *nueva gestión pública*, una importante y fructífera corriente académica reformadora que persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, promoviendo, al mismo tiempo, la prestación de servicios de mayor calidad sobre la base de sistemas y técnicas de planificación de los objetivos y control de los resultados.

Es así como se abre paso y se encamina efectivamente hacia su aplicación práctica la idea de que el sector público debe imitar al sector privado en aquello en que este se ha mostrado más eficaz y eficiente, por imperar en él los mejores y más racionales incentivos, y comienza a introducirse la planificación estratégica y la dirección por objetivos en las organizaciones que lo integran.

Estas experiencias, sin embargo, y en muchos casos, resultan ser un auténtico fracaso, pues se importan sin más los métodos aplicados en el sector privado, olvidando que las exigencias, procedimientos, tiempos y formas de ejecución en el sector público no son ni pueden ser idénticos a los utilizados en aquel. Entre otras cuestiones, el proceso de adopción de las decisiones públicas difiere grandemente del propio del ámbito privado, pues rige allí el rigor formal (intervención del parlamento, debate público, equilibrio y contraste entre los diversos enfoques departamentales) y proliferan los contrapesos –*checks and balances*, en la terminología anglosajona- que actúan como estabilizadores democráticos para asegurar la mayor garantía de acierto en el proceso decisor que, carente de la institución del precio como indicador de la preferencia social, no puede dejarse en las exclusivas manos del gobierno y sus agencias, y que a diferencia de lo que ocurre la mayor parte de las veces en el ámbito privado, suele desembocar en regulaciones, gravámenes y gastos que afectan en muy diversos sentidos a la generalidad de la población y no solo a quienes en uso de su libertad de elección deciden adquirir un bien o utilizar un servicio y pueden, por tanto, excluirse de su consumo. La inexistencia de precio y, por ende, de un objetivo de beneficio económico en la actuación del poder público y la inderogabilidad singular tanto de las regulaciones como de los efectos de la acción pública (principio de no exclusión) plantean, pues, importantes retos de orden técnico cuando se trata de planificar los objetivos a lograr y

la evaluación de su cumplimiento, tanto en el plano macro (el de las organizaciones públicas), como en el micro (el de sus empleados).

En la aproximación a la planificación estratégica y de objetivos de las organizaciones públicas no ha sido infrecuentes las que se han limitado a trasplantar en su seno sistemas o métodos ideados para entornos competitivos o propuestos por expertos en esos ámbitos y no en el público, a menudo con el exclusivo e implícito propósito de exteriorizar formalmente la disponibilidad de estas herramientas y no con el de usarlas como tales medios de mejora de la gestión y los resultados, por lo que han devenido en meros ejercicios cosméticos carentes de implicaciones sustanciales para la dirección y, a la postre, en fuente de ineficiencia, frustración o indiferencia. En otros casos, los más afortunados y ejemplares, la planificación y la evaluación ha partido de un proceso de reflexión y creación interna basado fundamentalmente en el conocimiento de la realidad organizativa, sus capacidades, sus aspiraciones, y el mandato recibido del parlamento o de la autoridad política, la participación de sus empleados, y la maduración paulatina del propio modelo en periodos largos de tiempo, a través de los cuales van cristalizando los aciertos y quedando atrás los errores.

Cualquiera que sea la aproximación seguida, tampoco puede desconocerse que hasta el presente lo ha sido siempre por la propia voluntad de las organizaciones y sus líderes, toda vez que en nuestro ordenamiento jurídico no hay más mención a la obligatoriedad de la planificación de objetivos que la propia del ámbito presupuestario, cuya ritualización a través de los programas de gasto no ha sido suficientemente explotada como verdadera herramienta de gestión, dada la limitada virtualidad práctica, a los efectos que aquí interesan, de los programas. Quizá por ello el legislador de la Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado se adentró a través de diversos preceptos en la dirección por objetivos, asignando a los diferentes órganos superiores y directivos las funciones y responsabilidades derivadas de su planificación y gestión, si bien sin exigir en ningún momento, con la claridad necesaria, la obligatoriedad de disponer de ellos. Y quizá también por la insuficiencia de la solución presupuestaria y por el carácter inacabado de la legislación de organización y funcionamiento del Estado la Ley de Transparencia, Acceso a la Información y Buen Gobierno de 2013 se ha sumado a esta corriente imponiendo, ahora sí, de forma preceptiva, la publicación de los planes y de las evaluaciones de su cumplimiento, lo que presupone su existencia y un grado mínimo de estandarización en el conjunto de la Administración y, más importante aún, coloca a la planificación de objetivos y a la medición de su consecución —que para mayor garantía de independencia ha de llevarse a cabo por las inspecciones de los servicios ministeriales y no por los órganos gestores— en el plano de la rendición de cuentas y, por ende, de legitimación social de la labor del Estado, última *ratio essendi* de estas técnicas.

Es en esa evolución legislativa y, más inmediatamente, en el informe de la Comisión para la Reforma de la Administración de 2013 (CORA)¹, en el que se incardina el trabajo de la Comisión de Expertos sobre Evaluación del Desempeño en el marco de la Planificación de Objetivos y Estratégica en las Administraciones Públicas (en adelante, CED), que ha sido creada por Resolución de 5 de noviembre de 2014, de la Dirección General del Instituto de Estudios Fiscales.

¹ http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/areas/reforma_aapp/INFORME-LIBRO/INFORME%20LIBRO.PDF. Este informe plantea que los “sistemas de medición de la eficiencia, que ya existen y se aplican en determinadas unidades de la AGE, se generalicen de modo que permitan medir la carga de trabajo en las unidades administrativas, calcular el tiempo medio de tramitación de los expedientes, evaluar la productividad de cada unidad y compararla con las homogéneas, lo que posibilitará reasignar recursos y ajustar las retribuciones”, con lo que, además, “se podrá corregir la demora con la que se resuelven los procedimientos en las unidades tramitadoras”.

La comisión está compuesta por los siguientes miembros:

Miembros
Presidente: D. José Antonio Martínez Álvarez, Director General del Instituto de Estudios Fiscales.
Vicepresidente/Coordinador: D. Luis Cabello Sáenz de Santa María. Subdirector General de Programación e Incentivación. Recursos Humanos de la Agencia Estatal de Administración Tributaria.
D. José Manuel Aceituno Arenas. Secretario General Tesorería General de la Seguridad Social.
D. Carlos Adiego Samper. Vocal Asesor del Instituto Nacional de Administración Pública.
D. José Joaquín Fraile Rodríguez. Vocal Asesor Secretaría General. Dirección general de Costes de Personal y Pensiones Públicas.
D ^a . Marta Ganado López. Secretaria General del Instituto de Estudios Fiscales.
D. Pablo González de Herrero Fernández. Jefe de la Unidad de Asistencia Técnica. Dirección General de Función Pública.
D ^a . Ana Belén Miquel Burgos. Instituto de Estudios Fiscales. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
D. Jesús Miranda Hita. Inspector de los Servicios. Inspección General Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
D ^a . Ana María Naveira Naveira. Inspectora de los Servicios. Inspección General Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
D. Fernando Pérez-Olivares Hinojosa. Inspector de los Servicios. Inspección General Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
D. Roberto Serrano López. Inspector de los Servicios. Servicio de Auditoría Interna de la Agencia Estatal de Administración Tributaria.
Secretario: D. Bienvenido Pascual Encuentra. Instituto de Estudios Fiscales.

1.2. OBJETIVOS DE LA COMISIÓN

Son objetivos de la comisión los siguientes:

- a) Formulación de un modelo de evaluación del desempeño susceptible de aplicación general en el marco de la dirección por objetivos y la planificación estratégica de las administraciones públicas eficaz, eficiente, sencillo, de mínimo coste y fácil aplicación por la pluralidad de organizaciones públicas.
- b) Elaborar un manual que recoja la metodología y proporcione un amplio catálogo de modos, índices y sistemas de evaluación del desempeño, así como las mejores prácticas observadas en aquellos países, administraciones o empresas que aplican este sistema de evaluación.

1.3. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este modelo está constituido por cinco niveles de evaluación, que abarcan desde la organización al individuo. Los dos primeros niveles son de aplicación colectiva, mientras que los tres siguientes están destinados a la evaluación individual.

Los niveles de evaluación colectiva consideran los *resultados de la unidad administrativa superior* (nivel 1) y los *resultados de la unidad administrativa de integración del funcionario a evaluar* (nivel 2), en tanto que en el plano individual se analizan el *cumplimiento horario* (nivel 3), y la *aptitud* (nivel 4) y *actitud* del evaluado (nivel 5).

Los niveles 1, 2 y 3 son, como se ve, objetivos y afectan a todos los empleados de los colectivos con derecho a la percepción de la retribución variable. Los niveles 4 y 5 –que resultarían aplicables solo al personal que se determine en cada organización- son de naturaleza subjetiva, y están más vinculados a la provisión de puestos de trabajo.

2. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

2.1. MARCO NORMATIVO

La evaluación del desempeño (EDD) se define como el “procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados”² por parte de los empleados públicos³.

Este procedimiento no es sino una derivación del conjunto de principios jurídicos que ordenan el funcionamiento de la Administración y la orientan hacia la mayor objetividad, legalidad, eficacia, calidad y eficiencia en su funcionamiento. En efecto, según los artículos 103 de la Constitución Española, 3 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y 3 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE), la Administración ha de servir con objetividad los intereses generales con sometimiento pleno a la ley y al derecho, y actuar de acuerdo, entre otros, con los principios de programación y desarrollo de objetivos, eficacia en su cumplimiento, control de la gestión y de los resultados, economía y eficiencia en la utilización de los recursos públicos, responsabilidad, y transparencia, todo lo cual son otras tantas guías de comportamiento de sus servidores y referencias inexcusables para la medición de la forma en la que lo hacen y el alcance y efecto del trabajo desarrollado.

En esa línea, el artículo 12 de la LOFAGE atribuye al ministro, con la asistencia de la subsecretaría (art. 15), y entre otras, la competencia para fijar los objetivos del ministerio y evaluar la realización de los planes de actuación por parte de los órganos directivos, así como el control de eficacia de dichos órganos.

La EDD, en particular, ha sido regulada con mayor detalle hasta ahora en la ley del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), a la que dedica su artículo 20. En este precepto –cuya vigencia, sin embargo, está suspendida por mor de la disposición final cuarta de esa ley, por lo que su empleo aquí debe siempre entenderse en términos no imperativos- se regula la obligatoriedad de la EDD (“Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados”), se establecen los principios que la acotan (“Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos”) y se fija sus fines (“Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del presente Estatuto”, además de que “La continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño”).

² Art. 20.1 del Estatuto básico del empleado público, aprobado por Ley 7/2007, de 12 de abril.

³ No se trata de ninguna novedad: ya un Acuerdo de Consejo de Ministros (ACM) de 17 de julio de 1998 se dedicó a promover la implantación de sistemas de evaluación del rendimiento de unidades administrativas en la AGE.

2.2. LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Transcurridas casi dos décadas desde la aprobación de la LOFAGE y poco menos desde el ACM referido, son escasas las organizaciones estatales que han adoptado procedimientos formales y explícitos de evaluación de sus resultados y actuaciones, ya sea global o individual, a lo que no es ajeno que el Gobierno haya decidido incorporar entre las medidas para la reforma de la Administración la propuesta por la Comisión del mismo nombre (CORA) en su informe de 2013 consistente en la “implantación de modelos normalizados de objetivos e indicadores así como de métodos de medición del tiempo empleado en la tramitación de expedientes y de evaluación comparativa de la actividad en aquellas unidades que lo permitan”, así como que el legislador haya vuelto sobre la materia a través de la imposición del deber general de publicar los planes de objetivos y la evaluación de los resultados obtenidos por las organizaciones públicas (art. 6 de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno -LT).

De hecho, hasta la entrada en vigor de la Ley de Transparencia (en lo sucesivo LT) a finales de 2014 no ha existido en nuestro ordenamiento jurídico ninguna norma –más allá de la legislación presupuestaria- que regulara de forma generalizada y mínimamente detallada la obligación de las organizaciones públicas de dar cuenta a la sociedad de sus planes y resultados, lo que ha dejado en la práctica en manos de los responsables de esas organizaciones el alcance que en cada caso se diera al deber general de rendición de cuentas fijado en la LOFAGE.

Ahora bien, no se debe confundir la planificación y dirección por objetivos, ya sean estratégicos (planificación estratégica) u operativos (dirección por objetivos, DPO) a que se refiere el artículo 6 de la LT con la evaluación del desempeño (EDD), que tiene su campo de acción propio en el nivel *micro* o individual y persigue el fin particular de facilitar la ejecución de diversos aspectos de la política y la gestión de los recursos humanos, aunque bien es cierto que la capacidad estimuladora del rendimiento del personal propia de esta técnica debe ponerse también al servicio de los objetivos generales de las organizaciones, lo que exige que las metas individuales se relacionen causalmente, con claridad, con las estratégicas y las operativas de aquellas.

De hecho, la íntima relación de dependencia funcional existente entre la evaluación del desempeño de los empleados y la planificación de objetivos de las organizaciones sugiere la necesidad, a juicio de la comisión, de no emprender aquella sin disponer simultánea o previamente de esta, pues dado el carácter subordinado de los objetivos y metas individuales respecto de los generales de la organización, no cabe pensar en una EDD autónoma sin convertirla en un fin en sí misma, lo que la aleja de su naturaleza instrumental y técnica y la conduce, inexorablemente, a un ejercicio autorreferencial y de autoconsumo burocrático, por haberse desligado de su razón de ser y, por tanto, resultar estéril y de muy difícil justificación a la luz de los principios constitucionales de eficacia y economía con los que debe actuar la Administración.

Más allá aun de lo dicho, es criterio de la comisión que es la evaluación misma la que debe basarse en muy buena medida en los objetivos trazados para la organización, traducidos al ámbito funcional y del puesto de trabajo, o conjunto de puestos de trabajo, de que se trate, pues no resultaría lógico preterir o minusvalorar este aspecto esencial del desempeño del puesto de trabajo en beneficio de otros más alejados de los intereses cruciales de la organización cuando,

además, una de las finalidades más claras de la EDD, como se verá, es la de sustentar la asignación de retribuciones variables por rendimiento.

2.3. FINES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.3.1. Fines principales

La EDD no es sino una técnica instrumental utilizada para ciertas finalidades relacionadas con los recursos humanos, por lo que es preciso considerar estas a la hora de definir cualquier modelo que se pretenda aplicar.

Para la comisión, las finalidades principales a las que puede y, en su caso, debe aplicarse la EDD, son las siguientes:

- a) La objetivación de la asignación de las retribuciones complementarias basadas en el grado de interés, iniciativa o esfuerzo (complemento de productividad) con que el funcionario desempeña su trabajo y el rendimiento o resultados obtenidos.

Se trata de la más importante y habitual de las aplicaciones de la EDD ya implantada con mayor o menor grado de formalización en el conjunto del sector público, por lo que no es preciso insistir aquí sino en las cualidades de mayor rigor y objetividad que los modelos analíticos y basados en una pluralidad de variables, como el modelo de la comisión de expertos (MCE), aportan frente a otros procedimientos, menos formales, al uso.

- b) La aplicación sistemática de otro tipo de estímulos, positivos o negativos, por el desempeño de los empleados, incluyendo la concesión de premios o recompensas.

Para el cumplimiento de este fin caben múltiples fórmulas –muchas de ellas con exigencias mínimas de formalización y sin coste, pero no por ello menos efectivas en cuanto a la potencia de los estímulos que comportan-, en las que la comisión, sin embargo, no entrará por ser asunto ajeno, estrictamente hablando, al modelo de evaluación que es el objeto de su informe. No obstante, sí cabe recordar su entronque con el programa de reconocimiento regulado en el capítulo VI del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, en el que resultaría idóneo incardinar las actuaciones que se deriven de la EDD por parte de las organizaciones más maduras en el desarrollo de sus políticas de calidad.

- c) La motivación de los expedientes de remoción del puesto.

Además de por estar ya previsto en el EBEP (“el cese del puesto de trabajo obtenido por el procedimiento de concurso requerirán la aprobación previa, en cada caso, de sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño”⁴), por la complejidad y trascendencia de este tipo de expedientes resulta aconsejable el empleo de la EDD con un alto grado de

⁴ Art. 20.5 EBEP.

formalización como medio probatorio de la falta de capacidad para el desempeño del puesto ocupado manifestada por rendimiento insuficiente, pues ese rendimiento es uno de los factores más importantes que mide la técnica evaluadora.

2.3.2. Otros fines

2.3.2.1. Provisión de puestos de trabajo

Como ya se ha anticipado, para el legislador del EBEP la carrera profesional horizontal, definida en el artículo 16 del Estatuto como la progresión del grado u otros conceptos análogos, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo y de acuerdo con la valoración de la trayectoria y actuación profesional, es también uno de los aspectos justificadores de la aplicación de la EDD (“La aplicación de la carrera profesional horizontal requerirá la aprobación previa de sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño”⁵) si bien, por tratarse de una cuestión que ni se encuentra en vigor ni ha sido aplicada hasta el momento, no se hacen mayores precisiones al respecto en este informe.

En relación con el ascenso en la estructura de puestos de trabajo, no contiene el EBEP –consciente de las dificultades que seguidamente se dirán- previsión de obligatoriedad de la utilización formal de la EDD, sin perjuicio de que se reúnan en mayor o menor medida los requisitos exigidos por las respectivas convocatorias de provisión de puestos de trabajo, pese a lo cual la comisión entiende que también es factible, con matices, emplearla.

Entre estos matices destaca especialmente un aspecto crucial que cada organización debe abordar en función de sus características: la consideración o no como puntuables de las evaluaciones realizadas por otras entidades o unidades.

La comisión es consciente, por una parte, del muy diverso grado de madurez de los procesos de implantación de la EDD en un ámbito tan diverso y complejo como la AGE y sus organismos y entidades de todo tipo y, por otra, de la muy diferentes naturaleza, funciones, requisitos y, en general, peculiaridades de las organizaciones que conforman el sector público, todo lo cual impide tratarlas como comparables y aconseja considerar las EDD como sistemas cerrados, esto es, como mediciones solo relativas de los méritos o deméritos de los integrantes de cada organización aisladamente considerada, lo que hace que su aplicación en materia de concursos de provisión de puestos solo resulte incontrovertible sin matices en el supuesto excepcional de que únicamente haya candidatos evaluados por la propia organización convocante.

En el caso (general) de que los interesados procedan de muy diversos orígenes, es evidente que el órgano convocante deberá proveer o bien la aceptación de las EDD externas, o la posibilidad de que cada participante, sin discriminación formal alguna, pueda, como vienen ocurriendo habitualmente, demostrar sus cualificaciones y méritos por otros medios, o ambas cosas simultáneamente, pero sin perder de vista que el principio de transparencia y el derecho de defensa de los competidores exigen que esas evaluaciones admitidas como prueba de méritos sean susceptibles de ser contrastadas en sede jurisdiccional. Y lo mismo puede decirse,

⁵ Art. 20.5 EBEP.

obviamente, de las evaluaciones propias, por lo que la comisión aconseja que se admita en todo caso la prueba alternativa, por medios distintos, y que cuando sea posible la prueba mediante EDD se esté en condiciones de sustentar su validez ante eventuales impugnaciones de las adjudicaciones de las plazas.

En suma, la aceptación de las EDD externas presupone que para el convocante son tan fiables y válidas para hacer prueba de lo que se pretende afirmar como las evaluaciones realizadas por él mismo a su propio personal, lo que en principio favorecería al concursante externo al evitarle acopiar los otros medios de prueba sustitutivos de la evaluación con la que pretendiera hacer valer sus méritos, y viceversa, pues si bien las EDD externas pueden ser una buena prueba de los méritos y cualidades de los concursantes, no hay por qué presumir que las propias sean igualmente válidas para estos en relación con sus competidores. Así, solo en la medida en que la organización convocante de un concurso considere que los problemas de comparabilidad son triviales y no plantean dificultades a la hora de garantizar el acceso a la promoción funcional en términos de mérito e igualdad, sin ventajas arbitrarias o irrazonables para ninguno de los contendientes, ya sean internos o externos, cabe considerar la aceptación de las evaluaciones de otras entidades u organizaciones, de lo cual siempre debería dejarse constancia en el expediente de la convocatoria para hacer posible que los afectados puedan defender cabalmente sus derechos.

2.3.2.2. Exclusiones

El problema que se acaba de describir es el que ha llevado a la comisión a desaconsejar abiertamente el empleo de la EDD en el acceso a la función pública o en los procesos selectivos para el acceso a un cuerpo distinto al que ya se pertenece, ya sea del mismo o distinto grupo de titulación, pues aquí el riesgo de impugnación alcanza su máximo y las consecuencias de una inevitablemente tardía resolución de los recursos son aún mayores que en el caso de los concursos de movilidad, siendo así que, además, en modo alguno resulta esta técnica imprescindible para probar hechos (méritos) que pueden ser adverbados de otras muchas formas y, por cierto, ninguna previsión hay al respecto en el EBEP.

2.4. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO DE LA COMISIÓN

2.4.1. Factibilidad

Partiendo de que las previsiones del EBEP respecto de la EDD no entrarán en vigor hasta que otra ley así lo establezca -lo que es tanto como decir, jurídicamente hablando, que tales previsiones no existen-, la comisión ha optado por apostar por un modelo que, sin dejar de ser normativo y respetar el Estatuto sea, sobre todo, posibilista. Para ello se ha acudido fundamentalmente a la práctica real de las principales organizaciones estatales que han acometido voluntariamente este tipo de procesos⁶, renunciando intencionadamente a considerar los modelos teóricos más complejos, que por su prolijidad y coste de implantación y sostenimiento no resultan aconsejables aunque sean, como son, técnicamente valiosos.

⁶ Como son la Agencia Estatal de Administración Tributaria y la Tesorería General de la Seguridad Social.

2.4.2. Eficacia y eficiencia

En cualquier caso, hay que subrayar que es esencial al MCE la repetida consideración del carácter meramente instrumental de la EDD, por lo que entendemos que su configuración no debe exceder de la mínima imprescindible para, con el menor coste, satisfacer suficientemente sus finalidades, y que estas no pueden sino ser las de mayor interés dentro de las posibles, y no todas las que cabría imaginar, dado el escaso rendimiento esperable del esfuerzo de su implantación en relación con utilidades marginales o de alcance menor, ya sea tanto por el colectivo de empleados susceptibles de evaluación como por la trascendencia de sus resultados.

2.4.3. Disponibilidad

En esas condiciones, no puede perderse de vista, además, que es a cada organización en particular a la que corresponde determinar para qué utilizará la evaluación del desempeño, lo que equivale a afirmar que no debe imponerse un modelo concreto, tipo *one-size-fits-all*, a todas las llamadas a aplicar esta técnica directiva y que, por tanto, el MCE debe ser tomado solo como una referencia o estándar susceptible de acomodación, de ser necesario, a las características particulares de cada organización.

2.4.4. Flexibilidad

Según se acaba de decir, no cabe ofrecer un modelo preceptivo de EDD, que por definición no respondería a paradigma legal alguno y estaría siempre condicionado por la incertidumbre normativa existente, sino un modelo general, válido para cualquier organización pero susceptible de someterse a las especificaciones que en cada caso se necesiten o deseen añadir, o incluso a las simplificaciones que se entienda en cada momento que requiere la organización que vaya a aplicarlo.

Pero la flexibilidad del modelo no alcanza solo a los objetivos a perseguir, sino que se extiende al método y a las consecuencias: es responsabilidad de cada organización, de acuerdo con el grado de madurez alcanzado en cada momento en la práctica de la evaluación, precisar el modo de cumplir los objetivos asociados a la EDD, esto es, determinar –siempre de forma explícita y transparente– las concretas reglas de aplicación del modelo y, muy especialmente, las de derivación y alcance de las consecuencias asociadas a las evaluaciones obtenidas.

En efecto, dado que no cabe fijar a priori una solución única, matemática, exacta y definitiva, para precisar, por ejemplo, qué parte del crédito presupuestario destinado a los incentivos al rendimiento haya de asociarse a la EDD, o cuántos puntos del total del baremo usado en los concursos de provisión de puestos vacantes deban reservarse para la valoración alcanzada en la EDD por los postulantes o, en fin, qué clase de estímulo no monetario se ofrece a los mejores y qué tipo de medidas deban aplicarse en los casos de las evaluaciones más negativas, máxime si se tiene en cuenta la gran diversidad de organizaciones públicas a las que está destinado el modelo, es aconsejable dejar al criterio de cada unidad todas estas concreciones, tanto como que nunca será excesiva la prudencia con la que se formulen ni desdeñable el propósito de consensuarlas en la mayor medida posible, aspecto este último sobre el que se volverá en el apartado 2.10 posterior.

2.4.5. Suficiencia

El hecho de ser un modelo flexible no supone, por otra parte, que sea un modelo inacabado. La comisión se ha impuesto deliberadamente que su propuesta sea susceptible de directa aplicación y suficiente en sí misma para las finalidades priorizadas y que se han expuesto más arriba, si bien, hay que insistir una vez más, con la firme restricción de que el coste de implantación sea el mínimo posible, que no se requiera ayuda ni intervención externa para ponerlo en práctica, y que pueda ser aplicado con inmediatez. Ello ha determinado el carácter eminentemente práctico de la propuesta y su ajuste conceptual a la más estricta coherencia con los objetivos de la propia evaluación sin desbordarlos nunca, pues ha sido una de las principales premisas del trabajo de la comisión considerar que la EDD no puede adquirir un despliegue tal que consuma más recursos que los que se derivarían, en términos de mayor eficacia, calidad y eficiencia administrativa, de su utilización, sino que debe arrojar un saldo favorable.

2.4.6. No comparabilidad

Ello ha determinado también que se haya renunciado expresamente a la exigencia de que las evaluaciones aplicadas a todas las organizaciones estatales que las practiquen sean comparables, por mucho que se haya sido consciente de las dificultades que la no comparabilidad plantea, como ya se ha visto en relación con la convocatoria de concursos de provisión de puestos de trabajo vacantes, pues tal condición habría supuesto la necesidad de ir a un modelo preceptivo y único que inevitablemente desbordaría en unos casos y cercenaría en otros los objetivos de la EDD de las organizaciones llamadas a aplicarlo, con el resultado de devenir, según los casos, inservible o excesiva, lo que siempre sucedería mientras que el legislador no precisara, sin márgenes de apreciación individualizados, los objetivos de la evaluación y la impusiera, con ellos, obligatoriamente, todo ello sin olvidar el muy superior coste de implantación de una EDD obligatoria y tan amplia como la que se requeriría para poder comparar las evaluaciones realizadas por unidades diferentes, así como las dificultades de comparación en un marco en que los conocimientos y formación de base son también diferentes. El argumento, en fin, de la inexistencia a nivel comparado de una iniciativa de semejante alcance ha terminado por disuadir a la comisión de que en el estado actual de la materia, sea incluso deseable ir hacia un modelo general y preceptivo y, por tanto, comparable.

2.5. ALCANCE OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

2.5.1. Previsiones del EBEP

Como se ha dicho, el art. 20.1 del EBEP define la EDD como el “procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados” de los empleados, aunque no especifica cómo haya de hacerse ni con qué alcance.

Puede comprenderse sin dificultad, sin embargo, que mientras que el rendimiento o logro de resultados se puede identificar fácilmente por referencia al cumplimiento de los objetivos asignados a cada funcionario o grupo de funcionarios, en desarrollo de los objetivos operativos de la organización, como se ha dicho, el alcance que debe darse a la evaluación de la conducta

profesional debe ser, como mínimo, el derivado del código moral contenido en el propio Estatuto (art. 54), que recoge once principios llamados, precisamente, de “conducta”. Un argumento más, de *lege data* en este caso, es el artículo 24 del EBEP, que al referirse a las retribuciones complementarias de los funcionarios señala como factores determinante de su devengo el interés, la iniciativa y el esfuerzo con que se desempeña el puesto de trabajo.

2.5.2. Competencias personales o profesionales

Algunos modelos han identificado la valoración del interés, iniciativa o esfuerzo con la denominada evaluación de las competencias personales o profesionales, aunque la comisión considera que esta identificación, con ser parcialmente válida, encorseta en exceso el margen y el modo de apreciación del que puede y debe disponerse, si es que el examen evaluador se sujeta y condiciona a un modelo formalizado complejo, pues a la postre de lo que se trata es de apreciar si concurren o no, y en qué medida, ciertas cualidades de conducta preferidas por el legislador para una finalidad determinada (en este caso, una parte de la retribución variable), y ello puede lograrse de muy diversas maneras, todas válidas, como se ha demostrado a lo largo de los 30 años de aplicación del concepto retributivo de *complemento de productividad* introducido por la Ley 30/1984, de Función Pública.

En la práctica, además, y frente a la relativa facilidad con la que se han impuesto los sistemas de evaluación de rendimientos y consecución de resultados, no deben dejar de señalarse las dificultades técnicas que se han encontrado para la definición de las competencias específicas de los puestos de trabajo y de las denominadas competencias institucionales u organizativas, que ponen de manifiesto la necesidad de mantener siempre un adecuado balance entre el esfuerzo intelectual y operativo que requiere el despliegue de este tipo de evaluaciones y los resultados esperables de su implementación, que solo en casos muy concretos, como se ha dicho, podrían justificarlo. A ello se añade la inconsistencia derivada de la selección de competencias genéricas tabulares o estándares, cuya vinculación con la planificación de objetivos operativos no siempre se muestra como evidente, todo lo cual aconseja, a juicio de la Comisión, que en esta rama de la EDD se actúe con especial prudencia y mesura, en evitación de incurrir en costes y esfuerzos injustificados y, por tanto, en un uso ineficiente de los escasos recursos públicos disponibles.

2.5.3. Factores

Desde un punto de vista más general, el alcance objetivo de la evaluación no puede ser otro, a juicio de la comisión, que el que se deriva de los fines perseguidos, y debe por tanto ajustarse en cada caso o grupo de casos a estos, evitando excederlos. Así, el MCE está pensado para evaluar, potencialmente y como máximo, los siguientes factores:

- a) Factor objetivo del desempeño, por el que se trata de medir el cumplimiento de los objetivos de la organización a través de los individualmente asignados a los grupos y puestos de trabajo en que se estructura y divide. Este propósito, como ya se ha reiterado, obliga a disponer de plan de objetivos operativos a nivel del conjunto de la entidad u organización evaluada o, lo que es lo mismo, supone renunciar a una EDD pensada solo para medir un rendimiento individual desligado del general de la entidad o unidad.

b) Factor subjetivo del desempeño, que se divide, a su vez, en dos posibles componentes:

b.1. Las conductas requeridas para satisfacer las exigencias de cada puesto de trabajo. Se trata de evaluar en qué medida el empleado ha actuado en el desempeño de su tarea de acuerdo con el canon de comportamiento previamente fijado, que incluye no solo las características intrínsecas del puesto ocupado sino los rasgos más generales establecidos en el código de conducta profesional inscrito en el EBEP y en la normativa disciplinaria, por lo que aquí se precisa, además del señalamiento del canon específico de cada puesto (lo que, se advierte, no será necesario en todos los casos, sino solo en aquellos en los que el componente de conducta sea un elemento esencial para calificar el desempeño, como ocurre en los de los puestos de atención al público), una evaluación inevitablemente subjetiva y necesariamente supraordinada, pues solo el inmediato superior jerárquico del evaluado dispone del conocimiento adecuado para llevarla a cabo.

b.2. Las aptitudes, entendidas como la capacidad adquirida por el individuo para desempeñar su puesto en el futuro. Nótese que solo se valoran las aptitudes propias del puesto ocupado y no las que podrían requerirse para otros puestos susceptibles de ser atendidos por el interesado en lo porvenir, pues ello ni resulta necesario a los efectos deseados ni es posible con las restricciones de coste impuestas.

Esta evaluación es sencilla cuando se basa en pruebas normalizadas o institucionalizadas, tales como titulaciones académicas o diplomas oficiales, pero resulta más problemática, como la experiencia de resolución de concursos de provisión de puestos demuestra, si se trata de cualificaciones para las que no se dispone de una única forma de acreditarlas, como puede ser el conocimiento de idiomas o ciertas habilidades prácticas (capacidad de negociación, empatía, etc.) que solo pueden probarse mediante pruebas específicas (entrevistas, etc.) o testimonios, o mediante el historial profesional del interesado, lo que resulta menos sistematizable y está más expuesto a la subjetividad del evaluador.

Dado que el peso de los factores referidos variará en función de su utilidad, la comisión no puede ofrecer una solución universal acerca de cuáles de estos componentes se considerarán en cada caso, y en qué medida o con qué peso, sino que será cada organización la que deba decidir al respecto, de acuerdo con sus características y aspiraciones y teniendo siempre en cuenta el coste y la utilidad esperada de la evaluación. En todo caso sí conviene tener presente que en una primera fase de implantación de este programa es aconsejable poner el énfasis en lo que pueda medirse objetivamente, dejando para un momento de maduración más avanzada la valoración de los aspectos más subjetivos –que estarán desde luego siempre ceñidos a la condición de estricta necesidad- para lo que podría utilizarse el catálogo del apartado 4.4.2.

2.6. EXTENSIÓN SUBJETIVA DE LA EVALUACIÓN

2.6.1. El evaluado

2.6.1.1. Personal directivo y no directivo

En cuanto al ámbito subjetivo de la evaluación, el EBEP distingue claramente entre su aplicabilidad a los directivos y al resto del personal, previendo su art. 13 que aquella se base en criterios de

eficacia, eficiencia, responsabilidad por la gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados. Dado que esta rama de la EDD se encuentra pendiente de regulación por reglamento, la comisión no ha considerado oportuno entrar a discutir sobre sus características futuras, por lo que las menciones que se hacen en este informe solo se refieren al personal no directivo.

2.6.1.2. Concurso y libre designación

La comisión es del parecer de que la evaluación del desempeño no debe coartar la libertad de decisión de los órganos superiores o directivos de los departamentos ministeriales u organismos y entidades para escoger los candidatos que, cumpliendo las condiciones establecidas en las bases publicadas legalmente, sean los idóneos en su opinión para ocupar los puestos que hayan de ser proveídos por el procedimiento de libre designación, sean o no directivos, para los que debe primar la especial confianza consustancial a ellos. Por esa razón se considera que no puede exigirse haber pasado una EDD *ordinaria* como requisito para concurrir a las convocatorias respectivas ni puede tampoco imponerse la aceptación sin matices de las EDD voluntariamente aportadas por los candidatos para seleccionar a quienes hayan de ser designados para ocupar los puestos ofrecidos, sin perjuicio del derecho del órgano convocante del procedimiento de concurrencia para exigir o admitir las pruebas de méritos que estime más acordes con el puesto y sus funciones.

2.6.1.3. Organizaciones

Para decidir sobre el alcance subjetivo de la EDD desde el punto de vista de las organizaciones debe partirse de que aunque el EBEP, la Ley de Transparencia o el Informe de la CORA no se refieren sino a la AGE *stricto sensu*, nada impide que los organismos y demás entidades dependientes de ella la incorporen entre sus técnicas de gestión.

2.6.1.4. Grupos de empleados

Por otro lado, cabe plantearse, en aplicación del principio de coherencia y no desbordamiento de la EDD respecto de sus fines si, a partir del reconocimiento de que en potencia todas las organizaciones de la AGE son susceptibles de incorporar esta técnica, es posible y conveniente delimitar algún grupo de funcionarios o empleados a los que pueda estar especialmente dirigida. Obviamente, la finalidad de distribuir el incentivo de productividad solo tiene sentido para los funcionarios que la perciben o son susceptible de percibirla, según la práctica seguida en cada caso. Lo que sí debe quedar claro es que si la EDD se emplea solo para esta finalidad no ha de evaluarse el desempeño de más personas que las referidas. Y lo mismo puede decirse, *mutatis mutandis*, para las demás finalidades descritas más arriba.

Desde otro punto de vista, el que la EDD tenga su sede natural en el individuo no obsta para que, cuando el sistema de objetivos aplicado comporte, como suele ser lo habitual, la atribución de responsabilidades a grupos de personas, sean estos los evaluados en cuanto afecta a los resultados cuantitativos, sin perjuicio de los ajustes intragrupo en las valoraciones individuales, siendo el grupo el que actúa de este modo no solo como centro de imputación de la evaluación sino como sujeto autorregulado capaz de distribuir internamente los premios y las penalizaciones

asociadas a un buen o mal desempeño, con lo que se simplifica sobremanera la evaluación y se descarga a la organización de realizar actuaciones que el grupo mismo puede llevar a cabo más eficaz y eficientemente de forma descentralizada.

2.7. ASPECTOS TEMPORALES DE LA EVALUACIÓN

2.7.1. Coherencia con los fines

La lógica requiere efectuar evaluaciones temporalmente coherentes con las distintas finalidades del sistema de EDD, por lo que se debe subordinar su práctica a la emergencia del fin correspondiente, lo que, en principio, permite distinguir entre la EDD para la asignación del complemento de productividad y las demás que se practiquen.

2.7.2. Periodicidad

2.7.2.1. Incentivos

Para sus finalidades principales (retribución y estímulo), la evaluación es una función periódica, aunque la periodicidad concreta con la que deba ejecutarse dependerá, como los demás elementos del sistema, de las características de las necesidades a las que sirva, y ha de ser en consecuencia cada organización la que la fije.

Así, como los objetivos operativos –y, por tanto, los resultados y rendimientos esperados- se fijan de ordinario para periodos anuales (con evaluaciones intraanuales más o menos frecuentes), la EDD se aplicará con esa misma periodicidad, con la posibilidad de evaluar intraanualmente los resultados parciales obtenidos, sin perjuicio de que se acomode aquella a los posibles cambios habidos en la planificación a lo largo del ejercicio.

En este punto, no obstante, surge una dificultad, que deriva del desacompañamiento entre la gestión presupuestaria y la de los objetivos y las consiguientes evaluaciones, cual es la necesidad de disponer de los créditos del complemento de productividad remanentes en diciembre del propio ejercicio, cuando no ha acabado aún el año y no ha sido posible verificar el cumplimiento de los objetivos trazados para todo el periodo. A este problema temporal se suele responder con evaluaciones incompletas, de enero a noviembre, o evaluando en enero siguiente el año natural transcurrido, pero disponiendo el pago de las liquidaciones resultantes con créditos de un ejercicio que no es el de origen. La comisión aconseja adoptar el segundo de los métodos, pues sin ser todo lo perfecto que sería deseable, al menos evita tomar la decisión evaluadora antes de que el periodo evaluado haya concluido y, con ello, elude el incentivo perverso e implícito que comporta esta fecha de evaluación respecto de la producción a obtener tras haber sido realizada, si bien cabe considerar, como alternativa, el planificar los objetivos de manera que interioricen este efecto, en cuyo caso la evaluación novembrina sería adecuada.

2.7.2.2. Promoción

Más problemática es determinar una periodicidad de la EDD para la finalidad de promoción o carrera, pues aunque los concursos de provisión de puestos de trabajo fueran periódicos, es

evidente que quien participa en uno no suele acudir sucesivamente a todos los subsiguientes, sino que permanece en el puesto obtenido previamente, ya sea por disposición legal, por imposibilidad subjetiva, o por deseo, durante periodos amplios de tiempo, a veces decenios. Ello obliga a considerar que, en principio, no resulta aconsejable evaluar a todo el personal de la organización solo para esta finalidad, y mucho menos periódicamente, sino que es más racional aprovechar las evaluaciones más recientes realizadas para la asignación de la retribución variable de aquellos que la perciben.

Todo ello sin perjuicio de que la máxima coherencia teórica del modelo aconsejaría que todos los concursantes fueran objeto de valoración.

2.7.2.3. Remoción del puesto

Como se colige de ahí, la EDD para fundamentar los procedimientos de remoción del puesto de trabajo puede ser el cúmulo de las realizadas para el fin retributivo (que habrán arrojado sistemáticamente resultados negativos) o, en su defecto, una practicada *ad hoc*.

2.8. LA NATURALEZA Y PARTICIPACIÓN DEL SUJETO EVALUADOR

2.8.1. Jerarquía

La comisión entiende que la evaluación es una función jerárquica y de ejercicio de autoridad, por lo que no cabe que sea materialmente ejecutada por personas u organizaciones ajenas a la afectada. Las razones para ello abundan, y van desde la utilidad de la EDD, que es fundamentalmente interna y está estrictamente orientada a la fines explícitos perseguidos, hasta la necesidad de preservar en todo lo posible la intimidad de los afectados, pues más allá de la satisfacción de esos fines es de la exclusiva incumbencia de ellos el dar o no a conocer los resultados obtenidos a terceros, dada la naturaleza especialmente sensible de parte de la información recogida.

En cuanto al agente evaluador mismo, es opinión de la comisión que no puede ser otro que el órgano inmediatamente superior jerárquico del evaluado, pues solo él está, técnicamente hablando, en las mejores condiciones, a priori, para apreciar los aspectos evaluables que los indicadores cuantitativos no pueden expresar e, incluso, para matizar el resultado de estos cuando es necesario hacerlo, pues si bien el control del cumplimiento de objetivos o de los rendimientos esperados debe determinarse, siempre que sea posible, automáticamente, por mero contraste entre los indicadores de actividad y los objetivos operativos asignados a cada puesto o grupo de puestos, en ocasiones puede ser necesario matizar el resultado de esa valoración aritmética con un componente subjetivo para considerar circunstancias particulares que los citados indicadores no pueden reflejar⁷.

⁷ Aunque es aconsejable que, salvo casos muy excepcionales, esas correcciones solo incidan sobre un pequeño porcentaje de la valoración otorgada al factor cuantitativo, y que siempre estén justificadas en datos o informaciones contrastables que guarden una clara relación de causalidad con las desviaciones que se pretenden amortiguar, de lo que debe dejarse constancia, siquiera sea sumaria, en el expediente.

2.8.2. Imparcialidad

La validez y aceptabilidad de una evaluación jerárquica queda determinada, sin embargo, por el grado de imparcialidad con el que esté investida la actuación del evaluador, por lo que resultará siempre exigible que su conducta se rija de forma estricta por reglas explícitas de transparencia y rigor que excluyan todo riesgo de arbitrariedad y toda pretensión de favorecer o perjudicar al evaluado. Teniendo en cuenta que eso no es sino asegurarse de la no concurrencia en el evaluador de ninguna de las causas de abstención a que se refiere el art. 28 de la Ley 30/1992, se aconseja que se recoja expresamente en los informes que emita en cada caso su declaración al respecto.

Un aspecto derivado de esta exigencia es el del riesgo de proximidad -que incita a los evaluadores a valorar en exceso a sus subordinados cuando estos compiten por recompensas escasas con otros grupos o cuando es posible recompensar a todos por igual-respecto del que existe consenso en la comisión en cuanto a la conveniencia de limitar la puntuación máxima que se pueda asignar a los evaluados. Para operativizar ese criterio, se propone que se fije de antemano el número máximo de puntos que cada evaluador puede distribuir entre el conjunto de personas bajo su dependencia de forma que no todas puedan obtener el máximo absoluto establecido.

2.8.3. Control de calidad

Una garantía adicional la aporta la conveniencia de disponer de un sistema de evaluación de doble grado que asegure un control interno de la evaluación practicada y, también, la posibilidad del afectado de manifestar su disconformidad con la valoración realizada por los evaluadores, en los términos expuestos en el apartado 4.4.3.

2.9. REVISIÓN DE LAS EVALUACIONES

La comisión considera que la EDD, en cuanto produzca efectos jurídicos -y no antes-, puede ser objeto de revisión jurisdiccional, por lo que será por los cauces de la legislación contencioso-administrativa, previa causación de estado, por los que deberán ventilarse sus posibles irregularidades, lo que acontecerá normalmente mediante la impugnación de las nóminas o de los actos administrativos en los que aquella se haya usado como motivación o fundamento.

De ello se deduce que resulta innecesario disponer de otros medios revisores para depurar en fases previas las anomalías que eventualmente afecten a las evaluaciones practicadas, pues en esas fases aún no se han manifestados tales efectos jurídicos y, por tanto, la evaluación es todavía inocua e infecunda, sin perjuicio de que al poner en conocimiento del sujeto evaluado el resultado de la evaluación, éste pueda manifestar su conformidad o disconformidad con la misma y, en este último supuesto, registrar en la propia ficha de evaluación un breve comentario al efecto.

La anterior conclusión no solo es, en opinión de la comisión, más conforme con el esquema general de actuación de la Administración y de justicia administrativa que la alternativa de constituir órganos internos de revisión de las evaluaciones en sí mismas consideradas, sino que resulta más eficiente, pues después de todo no dejaría de ser un derroche de recursos públicos

el disponer de esos órganos cuando el proceso evaluador mismo incorpora esa revisión previa jerárquica a cargo del superior del que lo ejecuta, revisión que, por demás, forma parte del procedimiento de evaluación y es con la que debe entenderse que este concluye efectivamente.

2.10. PARTICIPACIÓN DE LOS SINDICATOS Y ASOCIACIONES

Una cuestión de especial interés es la del posible alcance de la intervención sindical y de los representantes de los trabajadores en materia de EDD. A este respecto es preciso recordar que el artículo 37.1 del EBEP señala, en lo que aquí interesa, dos ámbitos de negociación, uno en el plano gestor y otro en el de las normas: por el primero, se debe negociar la “determinación y aplicación” de las retribuciones complementarias de los funcionarios, mientras que por el segundo lo sujeto a negociación son las disposiciones que fijen los “criterios generales” en materia de carrera y provisión de puestos y los “criterios y mecanismos generales” de la evaluación del desempeño.

Del precepto reseñado se deduce que la negociación sobre retribuciones no presenta particularidad procedimental alguna respecto del complemento de productividad que se asocie a la EDD, que no es sino una parte del conjunto de las retribuciones complementarias referidas por el legislador, por lo que será por los cauces ordinariamente seguidos en cada organización para dilucidar estas cuestiones por los que se aborden las derivadas de las consecuencias retributivas de la evaluación del desempeño, y algo parecido cabe decir de la negociación de los aspectos normativos, que deberán tratarse, cada uno de ellos según su rango, ante los órganos de representación competentes en cada caso.

Con eso la comisión no quiere decir que esa negociación sea de carácter subalterno o pueda diluirse entre las muchas otras cuestiones que habitualmente pueden tratarse con los órganos de representación funcional, pues, antes al contrario, la disponibilidad de un procedimiento reglado de examen de los resultados individuales a los que se asocian percepciones monetarias o valoraciones susceptibles de ser consideradas en los procedimientos de promoción o remoción -que quedan así, unas y otras, protegidas frente a usos o apreciaciones discrecionales- no solo garantiza por adelantado un resultado más justo que el que arroja, en el caso de la productividad, el procedimiento de reparto sin reglas explícitas o con reglas de tipo general, sino que se presenta como mucho más acorde con el principio de transparencia y facilita la vía impugnatoria que, en última instancia, está al servicio del principio de justa retribución y justa valoración de méritos subyacente a la EDD, de lo que solo cabe esperar una buena acogida por parte de los representantes del personal.

Si, junto con eso, se tiene en cuenta que el éxito de la EDD no es ajeno en absoluto, sino todo lo contrario, al grado de consenso social que la acompañe, no cabe sino recomendar que las reglas de asignación de productividad por mejor desempeño, según resulte de los procedimientos de EDD recogidos en ellas, sean objeto de debate y negociación con los órganos de representación de cada organización a los que la ley reconoce la legitimidad negociadora, así como que sean igualmente consultados sobre ellas cualesquiera otros representantes de colectivos o cuerpos que se considere conveniente en aras de lograr el mayor respaldo posible, y ello sin perjuicio de que también sean tratadas con unos y otros, en su caso (pero nunca con el carácter de revisión formal o jurídicamente relevante), las posibles controversias que resulten de la aplicación práctica del modelo, pues la legitimidad adquirida en su origen con la negociación normativa debe ser

completada a lo largo del tiempo con la derivada de una práctica transparente y responsable de lo acordado.

2.11. PUBLICIDAD DEL MODELO Y DE LAS EVALUACIONES

En correspondencia con el principio de negociación del modelo de evaluación recogido en el apartado anterior y con el de transparencia que debe presidir el proceso evaluador, no solo es conveniente sino inexcusable que los sujetos susceptibles de ser evaluados lo conozcan de antemano y dispongan de toda la información necesaria para comprender cabalmente su contenido, características, procedimiento de aplicación y consecuencias. Por tanto, la comisión entiende que las organizaciones que implanten la EDD deben ofrecer con carácter previo toda la información relevante a sus empleados y formarlos adecuadamente, tareas para las que también conviene contar con la colaboración de los representantes del personal.

Respecto de la publicidad externa del modelo, la comisión considera que, como todo esfuerzo tendente a rendir cuentas a la sociedad de lo que hace la Administración, podría contribuir a mejorar la legitimación pública de su existencia y actuación, por lo que resulta recomendable publicarlo en la web corporativa respectiva.

También es conveniente, por la misma razón, la publicación de los resultados estadísticos globales -anonimizados- de la aplicación del modelo en cada periodo de evaluación, lo que, en el plano interno, es además necesario, pues la ocultación de esa información al personal y sus representantes redundaría en una percepción negativa de su uso y reduciría, erosionándolo, su grado de aceptación.

En cuanto a la publicidad de las evaluaciones individuales, el derecho a la privacidad consagrado en el art. 18 de la Constitución Española, tal y como ha sido desarrollado por el legislador mediante la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y, particularmente, la previsión contenida en el art. 15.3 de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, aconsejan no divulgar esa información más que al propio afectado y a quienes él mismo autorice o resulte procedente en virtud de la ley.

2.12. IMPLANTACIÓN Y GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.12.1. Liderazgo

La consideración de la dependencia de la EDD respecto de la DPO a que nos hemos referido en el apartado 2 de este capítulo no es la única condición de posibilidad de su verdadero éxito ni determina por sí sola su eficacia transformadora e impulsora del cambio organizacional, pues tanto uno como otro proyecto requieren forzosamente de la existencia de un fuerte liderazgo por parte de la primera autoridad de la organización y, por extensión, de todos sus directivos, ya que a falta de él estas iniciativas no serán percibidas con la importancia crucial que merecen sino como una moda más llamada a desvanecerse tan pronto como se extinga el impulso inicial o, a lo sumo, a enquistarse en la rutina administrativa sin otro fin que su propia supervivencia,

y devendrán, así, muy probablemente, más en una carga de trabajo improductiva que en un beneficio real.

El liderazgo antedicho significa, en la práctica, que la dirección del proyecto debe recaer formalmente en esa primera autoridad, y ha de ser a ella a la que se reporte acerca de su evolución y resultados. Instrumentalmente, conviene que sea impulsado, bajo la dependencia directa del responsable máximo de la organización, por aquella unidad directiva (y no de inferior rango) que por su posición jerárquica y por sus características de transversalidad funcional pueda mantener una interlocución fluida con las demás llamadas a colaborar o compartir su ejecución, unidad que para estos efectos debería estar investida de las capacidades y autoridad necesarias. Por lo demás, es a esta a la que debe corresponder la gestión permanente del proyecto, incluyendo la evaluación de su funcionamiento y la promoción de su mejora a lo largo del tiempo, para lo que, no obstante, resultará fundamental suscitar la participación de las demás y, a través de ellas, del conjunto de la organización.

2.12.2. Evolución

2.12.2.1. Planificación de los objetivos

Según se desprende de todo lo dicho, el íter a seguir en el proceso de implantación de la EDD debería venir precedido por el establecimiento de un sistema de dirección por objetivos, entendido como la formulación sistemática y ordenada de un conjunto de metas operativas a lograr por la organización de que se trate en cada periodo de planificación, objetivos que a su vez deben estar cohesionados con los más generales o estratégicos que se persigan, y ello con independencia de que estos hayan sido explicitados en planes formales o se deduzcan sin más de las normas orgánicas y de atribución de competencias vigentes⁸.

2.12.2.2. Fases de la implantación de la EDD

Tras ello, se entraría en la EDD propiamente dicha, lo que podría hacerse gradualmente siguiendo los siguientes pasos:

- a) Introducción de sistemas sencillos de evaluación de rendimiento equipos y unidades administrativas.
- b) Evaluación del rendimiento individual, es decir, particularización de los logros grupales.
- c) Evaluación del desempeño plena, entendida como la suma de la evaluación del rendimiento y la de la conducta profesional del empleado en el marco del artículo 20 del Estatuto Básico del Empleado Público.

Como se ve, solo en la última de las fases entiende la comisión que procede introducir la valoración sistemática del que denominamos factor subjetivo del desempeño⁹, y ello tanto por

⁸ Entre los manuales sencillos para aplicarla puede señalarse la Guía para el Diseño e Implantación de un Sistema de Dirección por Objetivos de la Subsecretaría de Hacienda y Administraciones Públicas, que recoge la experiencia implantada en su ámbito en 2014.

⁹ Sin perjuicio de que el interés, la iniciativa y el esfuerzo se mida para asignar el complemento de productividad, como se mide, por cualesquiera de las vías posibles al margen de procedimientos formalizados de EDD.

las dificultades técnicas que plantea la cuestión como por las dudas razonables que subsisten en cuanto a la utilidad efectiva de su evaluación más allá de en casos, o para finalidades, muy concretos¹⁰. De hecho, todas las experiencias de EDD conocidas toman en cuenta los rendimientos o la consecución de los objetivos individuales o del equipo en el que se integran los empleados evaluados, mientras que solo en algunos modelos se considera también la evaluación de las conductas –ya sean genéricas o específicamente requeridas por el puesto ocupado- y no siempre, en estos, queda clara la razón que justifica, en términos de eficiencia, coste-beneficio o utilidad, su realización más allá, como se ha dicho, de para la distribución del complemento de productividad.

La gradualidad a que se han hecho méritos no puede entenderse, sin embargo, como que sería aceptable que, tras un periodo razonable de prácticas en el que las consecuencias pueden ser solo teóricas, se limiten tanto los efectos de la evaluación que la hagan inútil por ociosa: los objetivos enumerados más arriba solo son reales –y la EDD se justifica- si tienen una intensidad adecuada. Es por ello por lo que se considera necesario que se adopte una perspectiva evolutiva, de manera que la implantación del modelo siga diferentes fases que permitan su maduración hasta alcanzar en un plazo de entre dos y cuatro años un nivel de eficacia relativamente elevado, que justifique en términos de coste-beneficio, el esfuerzo que exige.

2.12.3. Medios informáticos

El modelo elegido es susceptible de ser implementado con medios ofimáticos aunque, cuando el volumen de la gestión desarrollada y, por ende, de los datos a tratar lo requiera, puede hacerse necesario un desarrollo informático *ad hoc*, que se alimente directamente de las aplicaciones de gestión correspondientes.

¹⁰ Prueba de las dificultades técnicas aludidas es que mientras que la medición del *factor objetivo del desempeño* (los resultados) tiende a obtenerse automáticamente, en forma numérica, de las aplicaciones de gestión -por lo que, en principio, la evaluación resultante puede ser realizada y jerarquizada sin la mediación de juicios valorativos especiales-, la evaluación de las conductas profesionales requiere necesariamente de la valoración subjetiva del evaluador, lo que hace que esta parte de la EDD deba someterse a ciertos estándares no exentos de conflictividad y que sus resultados deban interpretarse siempre con cautela.

3. EXPERIENCIAS COMPARADAS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La dirección por objetivos y su correlato, la evaluación del desempeño (o rendimiento como corresponde a la terminología inglesa) tiene su origen en la doctrina de la Nueva Gestión Pública, a la que se ha hecho referencia en el apartado 1 y que fue desarrollada, en su primera época, en los países anglosajones en la década de los ochenta y noventa.

Como fundamento de esta doctrina, el concepto anglosajón de *accountability* basculó hacia una noción más ligada a la idea de compromiso con la obtención de resultados y objetivos programados que a la idea clásica de responsabilidad prevaleciente en los países de la Europa continental, que se vincula esencialmente al derecho, al procedimiento y a la legalidad.

Como consecuencia de esa orientación a resultados, las remuneraciones de los individuos o grupos dentro de la organización tenían que basarse en una evaluación que sirviese para premiar o castigar su desempeño. De ahí, también que fueran los países anglosajones y nórdicos los pioneros en la implantación de estos sistemas y los que, en la práctica, han avanzado más en su desarrollo que, poco a poco, ha ido generalizándose.

La reciente crisis económica, así como el paradigma actual del *value for money* (VFM)¹¹ amplifica la necesidad de una estrecha correlación entre los resultados y los recursos asignados y, por tanto, de la medición y evaluación del desempeño. Como ejemplos, los nuevos modelos de dirección por objetivos del Reino Unido (*Green book* y *Magenta book*) y la *GPR modernization act* de 2010 del gobierno de los Estados Unidos.

3.1. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

La información existente sobre evaluación del desempeño a nivel internacional se nos presenta normalmente de forma no relacionada desde un punto de vista valorativo, pues no abundan los estudios que se adentren en la comparación de los diversos modelos y nos ofrezcan una jerarquía de sus bondades basada en parámetros objetivos, sino que lo habitual es encontrar estudios monográficos, de países concretos, cuya información y enfoque, naturalmente, no siempre es coincidente. No obstante, son de destacar los trabajos de la OCDE y el Instituto Europeo de Administración Pública de Maastricht y un reciente estudio comparativo de la citada organización internacional disponible en su web¹².

¹¹ *Value for money* es la expresión usada para evaluar si una organización ha obtenido el máximo beneficio de las mercancías o servicios que adquiere o que provee en relación con los recursos aplicados, por lo que no solamente mide el coste de las mercancías o servicios, sino que es una función (que ordinariamente no se formula de forma explícita sino que se determina de manera subjetiva) del coste, la calidad, la adecuación para el propósito y el suministro o la puesta en servicio en el momento adecuado.

¹² <http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>

Una de las primeras conclusiones que se desprenden de esos trabajos es que no existe unanimidad en el alcance de la EDD en los diferentes países. Así, algunos la aplican preferentemente a los directivos (Italia), mientras que en otros su uso está generalizado o casi generalizado, por lo que abarca a los directivos, los mandos intermedios y, en su caso, el personal de apoyo. En este grupo, a su vez, cabe distinguir a los países nórdicos y a Canadá, Australia, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Gran Bretaña, Francia y Japón, en los que el empleo de la EDD es más intenso, de aquellos otros, como Polonia, la República Checa, Grecia, Islandia o Chile, en los que su uso es menor a la media de la OCDE, lo que sugiere la existencia de una correlación entre el nivel de desarrollo y la importancia concedida a esta técnica.

Desde otro punto de vista, hay países en los que lo habitual es la evaluación individual (Francia, Alemania y EE. UU.) y otros en los que el sujeto evaluado es normalmente el grupo (Finlandia y Corea), aunque el proceso suele finalizar con una valoración individual.

Por su finalidad, la EDD se utiliza en la práctica totalidad de los países para la asignación de las retribuciones variables por desempeño o *performance-related pay* (PRP), si bien también se emplea, de manera creciente aunque en diferente medida según los países, para la promoción en la carrera administrativa. Entre las naciones más destacadas en este último aspecto hay que citar a Finlandia, Francia y Dinamarca.

La valoración del cumplimiento de objetivos es el común denominador o ingrediente básico de todos los métodos de EDD, lo que no impide que asimismo se valoren las conductas profesionales, lo que suele hacerse mediante un sistema de puntuación o de entrevista.

La denominada *evaluación 360*¹³ no está generalizada, aunque es notable su utilización en Canadá, la República Checa y, parcialmente, al afectar tan sólo a ciertos servicios, el Reino Unido y los Estados Unidos.

3.1.1 Tres ejemplos de buenas prácticas en la evaluación del desempeño

3.1.1.1 Reino Unido

El Reino Unido utiliza de manera muy significativa y por encima de la media de la OCDE la evaluación del desempeño. Se usa para prácticamente todo el personal y adopta la forma de una reunión anual con el inmediato superior, con *feed-back* escrito. Se incluyen una amplia variedad de criterios, desde las actividades desarrolladas y la puntualidad y calidad en el cumplimiento de los objetivos, hasta la mejora de las competencias, las habilidades interpersonales y la relación coste-efectividad del trabajo. La evaluación es de gran importancia para la carrera y la remuneración.

Según un estudio realizado en 2005 por Marsden y French, la potencia transformadora del PRP se ha visto más claramente en el sector donde menos resultados se esperaban: la educación pública. La experiencia inicial en el *Inland Revenue*¹⁴ no fue todo lo satisfactoria que se esperaba,

¹³ La evaluación 360 es una herramienta de evaluación mediante la cual el evaluado se somete a valoración por personas que le rodean, normalmente jefes, compañeros al mismo nivel jerárquico, colaboradores de otros departamentos y, en ocasiones, clientes o proveedores. Se realiza con la finalidad de informar al interesado de las competencias en las que destacan y en las que deben mejorar para el puesto de trabajo que desempeña.

¹⁴ Organización dedicada a la gestión y recaudación de impuestos directos, existente en el Reino Unido hasta 2005 en que se fusionó con la organización que gestionaba los impuestos indirectos creando el *HM Revenue and Customs*.

pues a pesar de poder someter discrepancias sobre la evaluación a una comisión independiente compuesta de gerentes y representantes sindicales, los estudios concluyeron que el sistema no había brindado a los trabajadores las herramientas necesarias para mejorar cualitativamente (autonomía, independencia, mayor formación) su productividad. También fue satisfactoria la experiencia en los hospitales, que no estuvieron sometidos a presiones externas para introducir políticas de PRP, sino que sus respectivos directores las impulsaron por convencimiento propio. Por su parte, en el *Cabinet Office*¹⁵, no está prevista una revisión ante los tribunales, siendo sólo posible la revisión por la vía jerárquica.

3.1.1.2 Dinamarca

Al igual que en el Reino Unido, la utilización de la evaluación del desempeño en Dinamarca es muy superior a la media de la OCDE, pues es obligatoria para casi todos los empleados públicos. El método que se sigue es el de la entrevista anual con el inmediato superior. Se incluye una amplia variedad de criterios y se utiliza tanto para la carrera profesional como para las retribuciones.

Como otras administraciones, la danesa comenzó con un sistema de evaluación centralizada y estandarizada de los altos funcionarios para, posteriormente, generalizarse a los niveles inferiores. Desde 1998 la remuneración de la mayor parte de los empleados públicos se ha ligado fuertemente al cumplimiento de los objetivos organizacionales y se ha descentralizado la responsabilidad de evaluar el desempeño y, por tanto, de fijar la retribución variable. Durante bastante tiempo, las bondades del sistema han sido fuertemente cuestionadas por casi la mitad de los afectados, en tanto que el resto lo valoraba favorablemente. En la actualidad, tras un proceso largo de experimentación, el sistema es ampliamente aceptado.

El contenido y estructura del proceso de evaluación para la asignación del PRP varía enormemente de una unidad a otra, si bien hay unos elementos comunes, promovidos desde el Estado, para fomentar el diálogo entre el evaluador y el evaluado. Por ello, todas las organizaciones tienen que proceder a una evaluación externa de sus políticas de personal cada dos años, entrevistar a todos los empleados para medir su grado de satisfacción cada año, y disponer de comités para promover la mayor vinculación entre las competencias individuales y los objetivos colectivos. Como peculiaridad de la administración danesa hay que resaltar su larga tradición en transparencia y que, incluso antes de la implantación del sistema de EDD, ya existían mecanismos informales para fomentar el diálogo en torno al trabajo y los objetivos colectivos.

La *Danish Commerce and Companies Agency* es un modelo de funcionamiento no burocrático. En esta agencia el proceso de evaluación está poco formalizado y poco estructurado, y consiste básicamente en que dos directores generales se reúnen quincenalmente para discutir sobre el personal que debe ser recompensado por razón de sus rendimientos.

3.1.1.3 Francia

Un enfoque distinto lo tenemos en Francia, que utilizando también de manera superior a la media de la OCDE la evaluación del desempeño para sus funcionarios, tanto para la retribución como para la carrera administrativa, ha optado en 2012 por establecer como obligatorio un

¹⁵ Departamento del Reino Unido equivalente a nuestro ministerio de Presidencia.

modelo basado en una entrevista de carácter personal entre evaluador y evaluado, que es su superior jerárquico, en la que se valoran tanto el grado de cumplimiento de objetivos, como la experiencia profesional adquirida, el grado de dominio de las competencias asignadas y, en su caso, la eficacia en la dirección de personas.

La evaluación del desempeño fue introducida en Francia en 2002 y tres años después ya se aplicaba a un 36 % de los potenciales afectados. La experiencia de estos primeros años fue objeto de revisión por un comité para el estudio del coste y el rendimiento de los servicios públicos, que publicó un informe¹⁶ en el que se evaluaba el sistema aplicado y que apuntaban líneas de mejora, entre las que cabe destacar la implantación de las entrevistas de evaluación y algunas que, como la exploración de la evaluación colectiva, no han llegado a ponerse en marcha.

En el modelo actualmente vigente en Francia la entrevista se lleva a cabo entre el funcionario evaluado y su superior jerárquico directo, quien emite un informe que se tiene en cuenta tanto para la retribución como a efectos de la carrera profesional. Los ministerios pueden, por separado, fijar los contenidos de la entrevista en función de sus necesidades, si bien algunos son obligatorios, como los resultados de los objetivos asignados, su manera de trabajar, la experiencia profesional adquirida, sus necesidades de formación y las perspectivas de carrera profesional y movilidad.

Existen mecanismos de reclamación ante el superior del evaluador y, asimismo, ante unas comisiones administrativas paritarias, creadas para la revisión del informe emitido si la actuación en primera instancia no hubiera dado resultados. Con el fin de que los criterios de evaluación más subjetivos, como son los de “manera de trabajar” y “experiencia profesional”, no fuesen utilizados de manera desigual por los diferentes departamentos, se ha intentado objetivar sus contenidos a través de la creación de un *diccionario de competencias*, que contiene 102 habilidades referidas al *saber hacer*, 21 al *saber estar* (conceptuales, relacionales y contextuales) y 40 definiciones de conocimientos.

3.2. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ESPAÑA

Tradicionalmente, y con algo más de frecuencia desde la aprobación del EBEP, las distintas Administraciones Públicas han buscado la forma de poner en marcha diversos modelos de evaluación del desempeño con variados propósitos, si bien los más importantes han sido la valoración de los méritos para el ascenso en la carrera profesional, el abono de retribuciones complementarias o, más en general, el reconocimiento profesional, y la planificación de las acciones de formación continua.

Entre las experiencias más acreditadas de EDD en el sector público español destacan la del personal de las fuerzas armadas, que viene empleando históricamente diversas técnicas formalizadas de evaluación de sus componentes y que en los últimos decenios ha cristalizado en el modelo del *informe personal de calificación* (IPEC), así como, en el ámbito civil, las de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, la Seguridad Social, la Dirección General del Catastro, la Dirección General de Tráfico, el Centro de Investigaciones Energéticas Medioambientales y Tecnológicas

¹⁶ L'évaluation et la notation des fonctionnaires de l'Etat, Rapport d'enquête et conclusions du Comité. Juillet 2008.

(CIEMAT) y la Inspección General del Ministerio de Hacienda y Administraciones Pública, entre otras varias. Algunas Comunidades Autónomas, por otra parte, han emprendido iniciativas para implantar la EDD, de las que se dará cuenta a continuación, si bien su puesta en práctica se muestra, en general, solo en estado incipiente.

3.2.1 Modelos de EDD

3.2.1.1. Fuerzas armadas

El informe Personal de Calificación (IPEC) permite establecer la valoración objetiva de las cualidades, méritos, aptitudes, competencias y forma de actuación profesional del militar¹⁷.

Los IPEC son realizados por las denominadas *juntas de calificación*, formadas por tres militares entre los que figura el superior jerárquico del evaluado, que es el responsable de la coordinación de las actuaciones. Una vez realizada la valoración, se le da a conocer al interesado, al que debe informarse sobre su competencia y forma de actuación profesional y ofrecerle orientación para su desarrollo futuro.

El calificado puede formular en esa fase las alegaciones que considere oportunas, alegaciones que son remitidas al superior jerárquico del evaluador del calificado, quien decidirá y lo elevará al mando o jefatura de personal correspondiente.

Los ítems sobre los que versa la calificación son:

- a) Cualidades: de carácter, intelectuales, físicas, y de relación personal.
- b) Desempeño: actitud ante el servicio, organización del trabajo propio, asignación de cometidos, trabajo en equipo, actitud con los superiores, actitud con los subordinados, decisión y mando, eficacia, eficiencia, adaptación a las variaciones de la situación y fiabilidad.
- c) Prestigio profesional.
- d) Capacidad para asumir mayores responsabilidades.
- e) Capacidades potenciales.

3.2.1.2. Principado de Asturias

El proceso de evaluación que conlleva el reconocimiento de las distintas categorías personales en que se estructura la carrera horizontal se basa en:

- a) La evaluación del desempeño.
- b) Los objetivos colectivos e individuales.
- c) La formación, innovación y transferencia del conocimiento.
- d) Los puestos de especial desempeño.

La evaluación del desempeño mide y valora la conducta profesional y los resultados. Tiene carácter individual y recae sobre “comportamientos y dimensiones que resulten relevantes en los puestos de trabajo”.

¹⁷ Art. 81.1 de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar.

La evaluación se realiza por el superior jerárquico del evaluado, con la conformidad del superior de aquel. Los evaluadores deben observar, registrar y valorar el desempeño de sus subordinados, así como diagnosticar las necesidades de formación, debiendo informar al evaluado sobre su rendimiento, desempeño y las acciones que a emprender para mejorar en ambos aspectos.

Los factores de desempeño por los que se verifica la evaluación se dividen en las dos siguientes áreas:

- a) Área de desempeño de tarea, que valora la competencia con que los funcionarios desarrollan las actividades que les corresponden. Las *dimensiones* o capacidades incluidas en esta área (de aplicación exclusiva a los grupos A1 y A2) son las de toma de decisiones y de organización, planificación y resolución de problemas, los conocimientos técnicos, y la productividad (cantidad y calidad de trabajo).
- b) Área de desempeño contextual organizacional, que valora para todos los grupos profesionales dimensiones tales como la orientación a objetivos, iniciativa, compromiso con la organización, uso adecuado del tiempo y los recursos laborales, ritmo eficiente de trabajo, etc.

El proceso de EDD se inicia con la determinación de las *unidades de evaluación*, que fija quiénes son los evaluados, el superior jerárquico a quien corresponde realizar la evaluación, y el superior del evaluador. La entrevista de evaluación se considera obligatoria y versa sobre exclusivamente sobre aspectos de la actuación profesional y los resultados obtenidos.

El evaluado puede hacer las alegaciones y observaciones que considere convenientes al informe de evaluación, que se remite, con aquellas, al superior del evaluador, quien resuelve la discrepancia y comunica al interesado la decisión adoptada. Contra esta decisión cabe recurrir a una comisión de revisión, órgano colegiado de carácter técnico que tiene entre sus funciones estudiar y resolver las disconformidades que subsistan tras la intervención del superior del evaluador.

Los objetivos colectivos se ejecutan a través de las denominadas unidades de gestión, que son agrupaciones temporales de funcionarios, coincidente con estructuras preexistentes, que comparten funciones y objetivos comunes, a los que se les asigna unos determinados objetivos de gestión. Estos objetivos colectivos deben ser comunicados (no negociados) por parte del responsable a los empleados integrantes de la unidad.

El número de objetivos son con carácter general cinco, pudiendo ser de dos tipos:

- a) Objetivos de gestión, relacionados con las competencias propias de la unidad.
- b) Objetivos estratégicos, de mejora de los servicios públicos, alineados con el desarrollo de determinadas políticas públicas.

En cualquier caso, los objetivos deben ser cuantificables, medibles y contar con una fuente de verificación fiable.

La puntuación obtenida por cada unidad de gestión se distribuye entre sus miembros proporcionalmente a los días de trabajo efectivos realizados, por lo que, salvo ausencias, todos reciben la misma puntuación cualquiera que sea su rendimiento efectivo.

Los objetivos individuales son acciones de mejora del servicio público de las que se responsabiliza cada empleado de manera individual. Son establecidos por los evaluadores sin negociación previa con los interesados y se formalizan por escrito durante el primer mes de cada ejercicio.

Por acuerdo del Consejo de Gobierno se puede sustituir la fijación de objetivos individuales por objetivos generalistas de cumplimiento individual.

A efectos del sistema de carrera, se valoran tanto los cursos de formación organizados por el Instituto Asturiano de Administración Pública como por otras instituciones que desarrollen competencias formativas en el ámbito de la CCAA o en otras materias.

Por *creación del conocimiento* se entiende las actividades de dirección o participación en trabajos de investigación y gestión del conocimiento, mientras que la *transmisión del conocimiento* comprende actividades de docencia, tutoría, detección de necesidades formativas y coordinación o participación en grupos de trabajo, y la *difusión del conocimiento* incluye la participación en congresos, publicaciones y obtención de reconocimientos públicos.

Los puestos de especial desempeño son aquellos puestos en los que concurren circunstancias especiales que dificultan su provisión, la permanencia en ellos, o la organización del trabajo. Para su clasificación se tienen en cuenta su ubicación geográfica, la densidad de población de los lugares de trabajo y aquellos otros factores que se consideren convenientes.

3.2.1.3. Comunidad Valenciana

A los efectos de valoración de méritos para la progresión en el sistema de carrera se establecen las siguientes áreas de valoración:

- a) Cumplimiento de objetivos colectivos e individuales.
- b) Profesionalidad en el ejercicio de las tareas asignadas.
- c) Iniciativa y contribución para la mejora de la prestación del servicio público.
- d) Desarrollo y transferencia de los conocimientos.

La evaluación del desempeño tiene por objeto la valoración del cumplimiento de objetivos y la profesionalidad en el ejercicio de las tareas, así como la iniciativa y contribución en la mejora de la prestación del servicio público.

En cuanto al cumplimiento de objetivos colectivos, la evaluación tiene en cuenta el logro de los objetivos asignados a los equipos de gestión de proyecto en que se encuentra integrado el funcionario, así como la implicación y contribución individual en la consecución de dichos objetivos o, en su caso, el grado de cumplimiento de sus objetivos individuales.

Los objetivos colectivos establecidos para equipo de gestión son asignados individualmente a sus integrantes con independencia del cuerpo a que pertenezcan y el puesto que desempeñen. Pueden ser de dos tipos:

- a) De mejora del servicio público. Las líneas de acción a las que deben alinearse los equipos de gestión son fijadas por el Consejo de Gobierno de la Generalidad.

- b) Específicos de los equipos de gestión. Son los asignados por el órgano promotor en relación a las funciones que tienen atribuidas. Los objetivos deben ser susceptibles de cuantificación numérica para su seguimiento durante el año.

La implicación individual en los objetivos colectivos se valora a través de responsable del equipo, que debe cumplimentar por cada uno de los miembros un cuestionario normalizado. También puede considerarse conveniente la asignación de objetivos individuales en el marco de los colectivos del equipo de gestión, en cuyo caso se debe formalizar un documento de compromiso individual.

El baremo del logro de los objetivos fijados al equipo de gestión (para los grupos A1, A2 y B) tiene un valor de hasta 20 puntos, mientras que la implicación personal en los mismos o el cumplimiento de objetivos individuales puede llegar hasta 15.

La evaluación de la profesionalidad en el ejercicio de las tareas asignadas se realiza sobre las capacidades, conocimientos y habilidades en el desempeño del puesto de trabajo. Son valoradas por los responsables de las unidades administrativas, quienes a su vez lo son por su superior jerárquico, pudiéndose crear comités de valoración en los ámbitos que se determinen. También se valora el desempeño efectivo de las tareas asignadas, introduciendo un factor de corrección en función del absentismo injustificado durante el tiempo de referencia.

En cuanto a la iniciativa y participación en la mejora de la calidad del servicio público se valora la participación voluntaria en programas de calidad, grupos de expertos, y la iniciativa y desarrollo de actividades o propuestas que contribuyan a la mejora de la calidad del servicio público y la atención a los ciudadanos.

En materia de desarrollo de conocimientos se valoran las acciones formativas y aprendizaje para el mantenimiento y mejora de la competencia profesional, pero solo el impartido a través de los organismos de formación oficiales.

Se incluyen dentro del apartado de transferencia de conocimientos, investigación e innovación las actividades de docencia, tutoría, coordinación o participación en grupos de trabajo, investigación y difusión del conocimiento.

Por último, cabe destacar que para el seguimiento y coordinación de la carrera horizontal y la evaluación del desempeño están establecidas varias comisiones con participación sindical.

3.2.1.4. Extremadura

La evaluación de la carrera profesional de los funcionarios Comunidad Autónoma extremeña se realiza a través de una comisión en la que participan los sindicatos, con autoevaluación previa por los empleados públicos afectados.

La valoración de los méritos se realiza según la trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y el resultado de la evaluación del desempeño, si bien la descripción de los méritos y requisitos para la consecución de los distintos niveles de carrera son establecidos con criterios fijados por la comisión citada.

3.2.1.5. Castilla-La Mancha

En la ley de empleo público de Castilla-La Mancha se establece que la aplicación de los sistemas de evaluación del desempeño requiere de un análisis y descripción de los puestos de trabajo que incluya las funciones de los mismos y los estándares e indicadores de rendimiento, que deberán comunicarse a los empleados en el momento de su incorporación.

En la evaluación deben valorarse, como mínimo, el grado de cumplimiento de los estándares de rendimiento del puesto de trabajo, el cumplimiento de los objetivos y metas de carácter colectivo, la responsabilidad y autonomía con que se desempeña el puesto, la actitud en la organización y el trabajo en equipo, la orientación a las personas destinatarias del servicio, la creatividad e iniciativa y la competencia personal.

La evaluación se realiza por los superiores jerárquicos, debiendo crearse órganos colegiados de evaluación para analizar los resultados de las evaluaciones realizadas en el conjunto de la Comunidad Autónoma, en los que participan los sindicatos. Asimismo, estos órganos colegiados son los competentes para resolver las reclamaciones que se presenten contra los resultados individuales de la evaluación, reclamaciones que sustituyen a los recursos administrativos ordinarios, por lo que contra sus resoluciones puede irse directamente a la jurisdicción contencioso-administrativa.

3.2.1.6. Galicia

La ley indica que “se establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño y se determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional, en la formación, en la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias”, todo lo cual no se ha desarrollado hasta el presente.

El sistema que finalmente se implemente deberá tener en cuenta, según la norma, el grado de satisfacción de la ciudadanía respecto a los servicios que se prestan, la buena gestión y organización de la estructura administrativa (para lo cual promoverá la utilización por parte del personal directivo de los datos derivados de la gestión para la toma de decisiones), la implicación en procesos innovadores y de buenas prácticas en aras de la excelencia, la normalización y la racionalización de procesos y el grado de cumplimiento del plan de normalización lingüística.

Se prevé la creación de una o varias comisiones de evaluación del desempeño pero sin determinar ni las funciones ni la composición.

3.2.1.7. País Vasco

El proyecto de ley vasca en tramitación en el momento de redactar este informe establece que la evaluación del desempeño se configura como un instrumento que permite la evaluación y valoración de la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados.

Los objetivos principales de la evaluación estarán relacionados con la mejora del rendimiento, la motivación y la formación. La implantación de los sistemas de evaluación del desempeño requerirá la previa descripción de los puestos de trabajo. Asimismo, la aplicación a la carrera

profesional y a la percepción de retribuciones complementarias requerirá la regulación y aprobación previa de sistemas objetivos que permitan evaluar adecuadamente del desempeño.

Pieza básica en la estructuración del empleo público en la Administración Pública de Euskadi son los análisis de los puestos de trabajo que se configuran como una herramienta básica para la planificación del empleo público y serán utilizados para el diagnóstico y diseño del resto de las herramientas de organización y gestión de los recursos humanos, en particular para suministrar información tanto del trabajo a realizar como del personal que lo desempeña en relación con el perfil de competencias necesario en cada caso.

3.3. LECCIONES DE LAS EXPERIENCIAS INTERNACIONALES Y NACIONALES

De las experiencias comentadas con anterioridad, las de mayor desarrollo y maduración (AEAT, Catastro, etc.) nos muestran que la EDD se centra esencialmente en la asignación de la retribución variable, en tanto que en el caso de las CCAA se ha avanzado en desarrollos legales pero hay muy poca experiencia práctica, por lo que no existe una perspectiva temporal suficiente para poder valorar su alcance y resultados.

En el ámbito internacional, no todos los países han hecho una evaluación de sus experiencias de evaluación. Entre los que sí la han realizado, hay que citar a Francia, el Reino Unido, Nueva Zelanda, los países nórdicos y los norteamericanos. Del análisis de estas experiencias, la literatura ha extraído una serie de conclusiones de gran relevancia que conviene recoger aquí y que son las que siguen:

- a) En primer lugar, hay que señalar que existe coincidencia en los motivos por los que se debe introducir la evaluación del desempeño: 1) recompensar el rendimiento individual con equidad, de tal manera que los individuos con rendimientos diferentes sean retribuidos de manera diferente; 2) necesidad de aumentar el atractivo de los empleos en la función pública a través de una remuneración flexible así como fidelizar a los empleados más valiosos; 3) aprovechar el hecho de que la remuneración basada en el rendimiento permite canalizar el esfuerzo hacia su mejora y reforzar la motivación de los empleados, lo que influye, asimismo, en la cultura de la organización.
- b) La segunda lección es que la implantación de la evaluación del desempeño y de los objetivos son procesos de larga duración y que mientras que no se convierten en obligatorios su uso queda restringido a ámbitos en los que, o resulta imprescindible por el volumen o la cualidad de la gestión desarrollada, o cuentan con el impulso de un potente liderazgo de la dirección.
- c) En tercer lugar, la diversidad de enfoques y métodos, siendo mayoritaria la existencia de modelos descentralizados. Es más, los sistemas más consolidados son también los más descentralizados y en ellos son los responsables directos quienes gestionan el modelo de evaluación y la asignación de la PRP, de tal manera que la delegación de responsabilidad es tan importante para el desarrollo de un sistema de remuneraciones ligado al rendimiento que, según afirma el Instituto Europeo de la Administración Pública en su informe de evaluación del rendimiento en las administraciones públicas de los estados miembros de

la UE, “los modelos deben ser cada vez menos uniformes y más ajustados a los objetivos, las estructuras y los valores de las organizaciones a los que afectan”.

- d) Necesidad de que los líderes infundan en sus empleados la confianza de que el proceso de evaluación es justo, lo que casi siempre requiere del diálogo directo entre evaluador y evaluado. Coadyuva a esto la transparencia de los sistemas de evaluación.
- e) Cuanto mayor es el grado de incorporación o vinculación de los objetivos individuales a los organizativos, mayor es el rendimiento de la organización en su conjunto, de tal manera que cuando no son claros la misión y los objetivos operacionales de las administraciones es difícil fijar objetivos operativos claros a nivel individual.
- f) Existen indicios, basados en encuestas, de que los sistemas de evaluación tienen mayor consecuencia en la cantidad que en la calidad del trabajo. También de que el sistema individual funciona mejor para resolver casos de rendimiento bajo y que el colectivo fomenta mejor el trabajo en equipo y la identificación del individuo con la organización en su conjunto.
- g) La implantación de un sistema de evaluación vinculado al PRP con éxito resulta costosa en términos de tiempo y de recursos organizativos necesarios.
- h) En cuanto al contenido de la evaluación y su evolución tras ser implantada, hay que señalar que en casi todos los países con experiencias importantes se tiende a remodelar con el tiempo los sistemas de evaluación para que sean menos detallados, formales y estandarizados, orientándose al cumplimiento de objetivos y promoviendo el diálogo con el supervisor como finalidad principal de la iniciativa. Precisamente, existe evidencia de que cuando se estrecha la relación entre subordinado y supervisor y se profundiza en su comprensión mutua, es probable que, por un lado, aumente la motivación del empleado y, por otro, mejore la capacidad del supervisor para gestionar los recursos humanos de su unidad o grupo.
- i) En cuanto a la frecuencia, lo más habitual es la evaluación anual.
- j) Por último, la implantación de un sistema de evaluación del desempeño por sí solo no sirve como herramienta de cambio, pues debe ir acompañada de un conjunto de factores que amplifiquen sus resultados: liderazgo, responsabilidad, autonomía, e implantación previa de un sistema de dirección por objetivos en la organización.

4. MODELO DE LA COMISIÓN DE EXPERTOS (MCE)

4.1. INTRODUCCIÓN

En este apartado se pretende exponer un posible modelo para la implantación de la evaluación del desempeño del personal de una organización pública que reúne los requisitos anteriormente mencionados. Así, sus principales características son las siguientes:

- a) Es un modelo diseñado, básicamente, para mejorar la motivación y el reconocimiento del personal para el logro de los objetivos fijados de la organización a través de un modelo de evaluación individual que relacione los resultados obtenidos con los objetivos fijados. Es decir, su finalidad no es la evaluación del conjunto de la organización sino de las personas que la integran.
- b) La mera identificación y valoración de las personas que obtienen los mejores y los peores resultados no precisa, habitualmente, de un modelo formal de evaluación. En el diseño del modelo se ha considerado la conveniencia de que su aplicación no solo aporte la evaluación básicamente objetiva del personal de la organización, sino que también tenga por objetivo **mejorar la motivación del mayor número de sus empleados**.
- c) El modelo pretende posibilitar la evaluación del conjunto del personal de la organización, respecto del cual es necesario valorar elementos no incluidos en este modelo o hacerlo de forma más singularizada (eficacia, eficiencia, responsabilidad por su gestión, control de resultados, etc).
- d) La propuesta que se desarrolla es un **modelo de mínimos** que requiere la necesaria adaptación según las características propias de cada organización. Es decir, la **sencillez** en su diseño debe posibilitar su adaptación a una tipología muy diversa de organizaciones, su experiencia anterior en la evaluación de su personal, las características específicas de su Plan de Objetivos, etc.
- e) Dado que su utilización o no por las distintas organizaciones tiene **carácter voluntario**, el modelo tiene una finalidad indicativa o de referencia que permita, a los gestores responsables de la política de recursos humanos, el disponer de un modelo de referencia a efectos de la evaluación del desempeño.
- f) El modelo se basa en la existencia en la organización de un **modelo de dirección por objetivos** con un **sistema de objetivos mensurables e indicadores** para la medición de su grado de cumplimiento en un período determinado (habitualmente un año). Es decir la evaluación del desempeño debe estar coordinada con la dirección por objetivos.
- g) Su principal finalidad es disponer de un instrumento lo más objetivo posible para la asignación al personal de las retribuciones complementarias, básicamente el **complemento de productividad** destinado a retribuir el rendimiento y el logro de resultados, así como el interés, iniciativa o esfuerzo con el que la persona a evaluar desarrolla su trabajo.

- h) Siendo su función principal el ser un instrumento para la asignación al personal de los complementos de productividad vinculados al cumplimiento de los objetivos de la organización, una segunda utilidad derivada de la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño puede ser en relación a **la provisión de puestos de trabajo**, básicamente como un instrumento que coadyuve a la medición del trabajo desarrollado a efecto de **concursos** para la provisión de puestos.
- i) Si bien se procura reforzar los aspectos objetivos en el proceso de evaluación, siempre hay que considerar la necesaria aplicación de **factores subjetivos** que permitan a la jefatura un mejor ajuste de la evaluación a las circunstancias extraordinarias que puedan concurrir en personas concretas.
- j) El modelo propuesto tiene 5 niveles o aspectos a evaluar. Su aplicación a todos o parte del personal de la organización y la aplicación de los 5 niveles o solo algunos de ellos, debía determinarse en función de la tipología de la organización, así como de la finalidad concreta que en el momento de la evaluación se pretende conseguir.
- k) Es un modelo **interno** de la organización y su utilización por otras organizaciones requerirá una validación por el órgano que las quisiera utilizar.
- l) La implantación del modelo con las modificaciones o adaptación que se considere necesaria, puede requerir la realización de **pruebas piloto**.
- m) El modelo propuesto se basa en la **doble firma** en relación a los evaluadores. Sin perjuicio de que los distintos elementos o niveles a evaluar contengan factores objetivos o subjetivos, la evaluación individual de cada empleado debe llevar dos firmas. La del evaluador que será habitualmente el superior jerárquico inmediato del empleado a evaluar, y la del superior jerárquico de ambos.

4.2. ESQUEMA BÁSICO

Para facilitar el seguimiento de este apartado, en el cuadro siguiente se resumen los aspectos básicos que integran el modelo propuesto.

EVALUACIÓN				
NIVELES	CONTENIDO	TIPO	PERSONAL AFECTADO	FINALIDAD PRINCIPAL
1	Resultados de la unidad administrativa superior (Dirección, Departamento, Delegación, Dependencia, etc.)	Objetiva	TODOS ¹⁸	.
2	Resultados de la unidad administrativa en que esté integrado el funcionario (equipos, unidad, etc.)	Objetiva (con objetivos específicos) Mixta (sin objetivos específicos) Subjetivo (ajuste individual. Actitud. Personalización de los resultados de la unidad)	TODOS ¹⁸	RETRIBUCIÓN VARIABLE y PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
3	Cumplimiento horario	Objetiva	TODOS ¹⁸	RETRIBUCIÓN VARIABLE
4	Aptitud: Adaptación al puesto, adecuación de su formación, contribución eficaz al cumplimiento de las instrucciones, capacidad de colaboración, capacidad de gestión y dirección de personal. Calidad de las actuaciones.	Subjetiva	Personal a determinar por cada organización	PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
5	Actitud: Disponibilidad para el servicio, predisposición para asumir nuevas tareas, interés por mejorar su formación, actuación eficaz en ausencia de instrucciones, capacidad de organización y planificación del trabajo, capacidad de innovación.	Subjetiva	Personal a determinar por cada organización	RETRIBUCIÓN VARIABLE y PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

¹⁸ Se incluye al menos, al personal que puede percibir retribuciones variables por resultados y objetivos.

4.3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS 5 NIVELES O ELEMENTOS A UTILIZAR A EFECTOS DE LA EVALUACIÓN

A continuación se analizan cada uno de los niveles que integran el modelo.

4.3.1. Nivel 1. Resultados de la unidad administrativa superior

El modelo se basa en la existencia de un Plan de Objetivos y un cuadro de indicadores de cumplimiento en la organización donde presta servicio el colectivo del personal a evaluar.

Este primer nivel pretende valorar los resultados en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la unidad administrativa superior en que se integre la persona a evaluar.

Por unidad administrativa superior se entiende aquella que dispone de objetivos propios del resto de unidades que integran la organización administrativa.

Por objetivos propios y diferenciados del resto de unidades, debe entenderse que estos están identificados en el Plan de Objetivos de la organización o en su desarrollo central o territorial.

Por ejemplo, un Ministerio puede tener un Plan de el cual se desagrega en objetivos específicos de los órganos que lo integran (Secretarías de Estado, Direcciones y/o Subdirecciones Generales, Delegaciones territoriales, etc.).

La medición de este nivel es plenamente **objetiva**.

Es aplicable a **todo el personal de la organización** con derecho a la percepción de retribución variable, ya que todos prestan servicio en alguna de las unidades administrativas superiores en que se ordena la organización.

Una vez disponibles los resultados a efectos del cumplimiento de objetivos de la unidad administrativa superior, su valoración a efectos de evaluación será común para todo el personal de la misma. Es decir, todo el personal de la unidad tendrá la misma valoración inicial a efectos de este nivel, sin perjuicio de que su ponderación en la nota final pueda ser diferente en función del subgrupo del personal y/o de la tipología de los puestos de trabajo.

Cuando se trata de medir el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización, el problema más habitual es que estos consistan en una **pluralidad de objetivos**, que pueden o no estar priorizados, y cuyo nivel de cumplimiento se determina para cada uno de ellos de forma individual por la relación porcentual existente entre los resultados efectivamente conseguidos y el nivel de referencia fijado para cada indicador al comienzo del período.

Si la organización dispone de una fórmula específica y conocida por el personal que pondere el peso de cada objetivo para poder determinar un resultado único en cuanto al cumplimiento global, esto será el valor a utilizar en este nivel.

Si la organización no dispone de una fórmula o sistema como el indicado, deberá fijarla y difundirla al comienzo del período, o bien, si esto no es posible, cuando la establezca al final del período para poder realizar la evaluación, deberá difundirla al conjunto del personal para que el sistema utilizado sea de general conocimiento.

4.3.2. Nivel 2. Resultado de la unidad administrativa en que esté integrada la persona a evaluar

En este nivel se pretende evaluar los resultados obtenidos por la unidad administrativa o equipo de trabajo en que preste servicio la persona.

En cualquier organización el logro de los objetivos o metas a alcanzar, está condicionado por la adecuada identificación o implementación de los programas o actividades a desarrollar.

Las actividades programadas se integran en una pluralidad de tareas a desarrollar por las distintas unidades en que se ordena la organización.

Los resultados derivados del cumplimiento de las tareas que tiene encomendadas el equipo o unidad en que se integra la persona a evaluar, o al menos, de las principales que integran su actividad, es el objetivo de este nivel, sin perjuicio de que esta valoración objetiva y común pueda ser matizada con una valoración subjetiva vinculada a la persona como luego se comentará.

La valoración del trabajo desarrollado **a través de los resultados de la unidad y no de la persona** de forma diferenciada tiene una doble justificación:

- Potenciar el trabajo en equipo reforzando la importancia de los resultados grupales.
- La inhabitual asignación y/o cuantificación individualizada de tareas a realizar.

Para su medición se deben diferenciar diversas situaciones:

- a) El equipo o unidad tiene asignadas **tareas que tienen reflejo directo en los objetivos de la organización y, además, expresados en la misma magnitud**. Por ejemplo, su tarea consiste en la resolución de un número determinado de expedientes administrativos, la cual tiene reflejo directo en el Plan de Objetivos y en esta también se expresa su cumplimiento en número de expedientes resueltos.

En este supuesto la evaluación es **objetiva**, ya que vendrá determinada por la relación entre los expedientes inicialmente asignados como objetivo del período y los efectivamente resueltos.

- b) El equipo o unidad tiene asignadas **tareas que tiene reflejo directo en objetivos de la organización, pero en estos se expresan en distinta magnitud**. Siguiendo el mismo ejemplo anterior, la tarea de la unidad es resolver un número determinado de expedientes pero su cuantificación en objetivos es a través de otra magnitud, por ejemplo en importe (euros) o en tiempo (número de días de tramitación de los expedientes).

Si el sistema informático de la organización facilita la información de los expedientes resueltos en la misma magnitud que se utiliza en los indicadores de objetivos (importe o días en el ejemplo) y cuando se hizo la asignación inicial de tareas al equipo o unidad junto al número de expedientes se le fijó como objetivo una magnitud similar a los objetivos de la organización, la medición será similar al caso anterior.

Si no es así, la evaluación es también **objetiva** pero en dos fases. La evaluación inicial de los resultados del equipo o unidad se realizará en función el cumplimiento de las tareas asignadas (relación entre expedientes inicialmente asignados y expedientes terminados).

Sin embargo, y teniendo en cuenta que se trata de evaluar el trabajo desarrollado por el equipo o unidad con la mayor aproximación posible a su aportación a los objetivos de la organización, la evaluación inicial anterior podrá ser objeto de algún tipo de ponderación. Dado que este supuesto se basa en la hipótesis de que no es posible obtener la cuantificación de los resultados del equipo o unidad en la misma magnitud que la utiliza en el indicador de objetivos, esta ponderación puede basarse en aplicar coeficientes basados, por ejemplo, en el nivel de cumplimiento de los objetivos de la unidad superior en la que se incardine el equipo o unidad.

- c) El equipo o unidad tiene asignadas **tareas cuantificables al comienzo del periodo, pero estas no tienen un reflejo directo en los objetivos** de la organización. En este supuesto la valoración también será **objetiva** al basarse en la relación entre las tareas inicialmente planificadas y asignadas al equipo o unidad y las efectivamente ultimadas en el período.
- d) El equipo o unidad tiene asignadas tareas **no cuantificables** al comienzo del periodo pero **con reflejo directo en los objetivos** de la organización. Por ejemplo, en objetivos se establece tramitar en el plazo legal o en un plazo inferior los expedientes presentados ante la unidad. En este supuesto la evaluación también es **objetiva** pero requiere disponer en las aplicaciones corporativas de la información necesaria para evaluar el nivel de cumplimiento de la unidad en relación al objetivo fijado.
- e) El equipo o unidad tiene asignadas **tareas no cuantificables** al comienzo del período y que **no tienen reflejo directo en los objetivos** de la organización.

En el caso habitual de las unidades instrumentales o de apoyo (recursos humanos, gestión económica, informática, gabinetes, etc.). En este caso la valoración deberá ser, al menos en parte, **subjetiva**, habitualmente en base a la propia planificación establecida para el equipo o unidad.

Una vez realizada la valoración de los resultados obtenidos por el equipo o unidad en que se integra la persona a evaluar, es conveniente **ajustar** la evaluación de aquellos integrantes del equipo o unidad que han tenido una participación destacable (en positivo o negativo) en la consecuencia de dichos resultados, ya que la finalidad del proceso es procurar una aproximación al rendimiento individual partiendo de los resultados del equipo o unidad.

Este ajuste de la evaluación de personas concretas es de carácter **subjetivo** y debe basarse en reglas concretas y conocidas por el conjunto de la organización. Además debe procurarse que no sea un instrumento para incrementar de forma generalizada la evaluación del personal dependiente de cada jefatura. En este sentido, un posible método es permitir modificar la valoración individual de las personas determinadas en función de los resultados del equipo o unidad, de manera que el resultado global de la suma de las puntuaciones de las personas que integran el equipo o unidad sea el mismo al principio y al final del ajuste subjetivo. Es decir, para incrementar la valoración de alguna o algunas personas integrantes del equipo o unidad hay que minorar en el mismo importe la evaluación por este nivel de otro u otros de los integrantes del equipo o unidad. Una segunda consideración a tener en cuenta en esta posible modificación subjetiva o individual de los resultados del equipo o unidad consiste en establecer un límite inferior o superior a esta potestad del evaluador.

Estas ideas y otras posibles a aplicar en el ajuste individual de este nivel se desarrolla en el apartado **4.4.1**.

4.3.3. Nivel 3. Cumplimiento horario

La presencia del personal las horas establecidas para cada puesto de trabajo, se puede considerar una condición necesaria para el correcto desarrollo de las tareas encomendadas y, consecuentemente, el logro de los objetivos fijados.

Este nivel pretende verificar el cumplimiento horario **individual** de la persona a evaluar.

La correcta aplicación de este nivel o el coeficiente de ponderación a aplicar para determinar su peso en la evaluación a efectos de las retribuciones variables, está condicionada por el sistema de control del cumplimiento horario de que disponga la organización, tanto por el sistema utilizado (fichaje, firmas, etc.), como por la transparencia de los criterios utilizados (forma de autorizar y computar las ausencias autorizadas, bajas por enfermedad, actuaciones fuera de los locales, etc.).

La medición de este nivel es **objetiva** y vendrá determinado por el nivel de cumplimiento en el período en relación al número de horas de presencia establecido para cada tipología de personal o puesto de trabajo.

4.3.4. Nivel 4. Aptitud

Este nivel pretende evaluar la **idoneidad** para su puesto de trabajo de la persona.

A diferencia de los niveles anteriores este se caracteriza por dos notas básicas:

- a) **No debe necesariamente aplicarse a la totalidad del personal.** Su finalidad principal es ser utilizada a efectos de la carrera profesional del personal. En este contexto la evaluación de la aptitud con periodicidad anual es conveniente para el personal de los subgrupos A1 y A2 con carácter general, así como para el personal de otros subgrupos que en cada organización se considera conveniente. La valoración del coste de este parte del proceso (tanto en tiempo como en posibles conflictos con el personal evaluado) y la utilización que pretende efectivamente hacer la organización de esta valoración, deberá determinar el colectivo singular al que se aplica.
- b) Es una evaluación con factores **subjetivos** a realizar por el superior jerárquico si bien, y dado que el modelo propuesto se basa en la doble firma, en la práctica la nota resultante será el resultado de, al menos, el consenso de dos personas.

Los elementos a valorar para apreciar la idoneidad de la persona para su puesto de trabajo pueden ser muy diversos e incluso distintos según la tipología de los puestos de trabajo.

4.3.5. Nivel 5. Actitud

Este nivel pretende evaluar la **disposición** de la persona en relación a su aportación a la organización.

Le son aplicables las mismas notas destacadas en el nivel anterior. Es decir, no es conveniente su aplicación regular al conjunto del personal de la organización, debiendo centrarse en el personal que en cada organización se considere conveniente. Además es una evaluación con factores **subjetivos** a realizar por el superior jerárquico con el sistema de doble firma.

En este nivel los elementos a valorar pueden también ser muy diversos e incluso distintos según la tipología de los puestos de trabajo a evaluar.

4.4. FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con la periodicidad que en cada organización se determine (habitualmente es anual), la evaluación se debe plasmar en un documento que permita visualizar el proceso y sus resultados.

No obstante, en el modelo el grado de cumplimiento de objetivos tiene un peso fundamental, especialmente en relación a la distribución de las retribuciones variables. Esto implica que es conveniente que el **período del que se refiera la evaluación debe coincidir con el relativo al Plan de Objetivos** de la organización y con sus mismos criterios.

Un aspecto básico a estos efectos es el criterio del Plan de Objetivos en cuanto al cómputo de los resultados. La evaluación del desempeño será más objetiva, estable y adecuada a sus fines, si el Plan de Objetivos, por ejemplo anual, establece con claridad los resultados computables en el período (actuaciones efectivamente terminadas en su período de vigencia, al margen del período que se iniciaron) y los no computables (actuaciones iniciadas o en curso en el período pero no terminadas) y una fecha de cierre (por ejemplo 31 de enero del año posterior) a partir de la cual los resultados vinculados al cumplimiento de los objetivos no son modificables. Es decir, los resultados del modelo propuesto de evaluación del desempeño están condicionados por la forma en que se configuran los objetivos de la organización.

Si bien la propuesta general es que la evaluación del desempeño se realice con periodicidad anual, es evidente que la distinta tipología del personal y de los diversos objetivos que se pretenden con la evaluación, pueden hacer aconsejable que la misma se realice, para todos o parte del personal, con una periodicidad inferior o superior al año natural.

No obstante, y partiendo de la aplicación de la evaluación con periodicidad anual, se considera adecuado efectuar la valoración de los resultados en el primer trimestre del año siguiente cuando se hayan cuantificado el cumplimiento de objetivos del año anterior, sin perjuicio de los pagos a cuenta de productividad percibidos durante el propio ejercicio cuando existan elementos de juicio suficientes que permitan estimar el cumplimiento razonable de los objetivos del año en curso. No obstante, cada organización puede determinar, si considera que tiene información suficiente, realizar la valoración al final del ejercicio (diciembre), ya que es el momento en que se suele producir el abono al personal de una cuantía significativa del complemento de productividad.

En realidad, la evaluación del desempeño no debe servir exclusivamente para la determinación de las retribuciones variables vinculadas a los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos (es decir el pasado), sino también para la determinación de los pagos a cuenta de las retribuciones variables a realizar durante el período.

En base a lo anterior, dada la imposibilidad de conocer el resultado real de cumplimiento de objetivos en el mes de diciembre, una opción es que la evaluación se realice cuando se disponga de esa información (enero o febrero), utilizándose tanto para el abono de la liquidación del complemento de productividad vinculado al cumplimiento de objetivos del año anterior (que debería realizarse a partir de esa fecha), como de la determinación de los pagos a cuenta a realizar durante el período.

Si esta opción no fuera factible, básicamente por razones presupuestarias o el cambio que puede suponer en el funcionamiento tradicional de la organización, se puede realizar una evaluación provisional en diciembre en base a los datos disponibles a esa fecha y otra cuando se disponga de los datos definitivos regularizando al alza los casos que corresponda y compensando las posibles reducciones con los pagos a cuenta del año siguiente.

Con carácter meramente indicativo, a continuación se detalla un posible modelo de ficha a utilizar a estos efectos, si bien, y como luego se matizará, alguno de sus componentes pueden ser utilizados o desechados.

No obstante, lo adecuado sería que esta ficha o modelo proforma, figurara desde el inicio del periodo a evaluar en una aplicación corporativa accesible por la persona a evaluar, y los resultados parciales que pudieran obtenerse de los sistemas informáticos de la organización relativos, al menos, a los niveles **1** (Resultados de la unidad administrativa superior) y **3** (cumplimiento horario), fueran incorporadas con carácter provisional a la ficha a medida que estén disponibles. Además de incorporar transparencia y mayor vinculación del modelo al cumplimiento de los objetivos de la organización, puede servir de elemento motivador durante el ejercicio para un mejor cumplimiento de los objetivos y del horario.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS IDENTIFICATIVOS	SUJETO EVALUADO:		Nº de identificación: NIF/NRP/etc.
	Subgrupo:	Cuerpo o Escala:	
	Unidad administrativa superior:		Equipo o unidad:
	Puesto de trabajo:		Período:

PRIMER BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES					
	NIVEL	ELEMENTO EVALUADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	AJUSTE INDIVIDUAL	VALORACIÓN INICIAL	COEFICIENTE DE PONDERACIÓN
	1	Resultado de la unidad administrativa superior	Porcentaje de cumplimiento	X		
	2	Resultado del Equipo o Unidad y ajuste individual	Porcentaje de cumplimiento	Incremento o minoración del porcentaje anterior		
3	Cumplimiento horario	Porcentaje de cumplimiento	X			
Valoración a efectos de las retribuciones variables						

SEGUNDO BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO				
	NIVEL	ÁMBITO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL (VI)	COEFICIENTE DE PONDERACIÓN (CP), si se utiliza	VALORACIÓN FINAL (VI*CP)
	2	Resultado del Equipo o Unidad			
	4	Aptitud			
5	Actitud				
Valoración a efectos de provisión de puestos de trabajo					

Lugar y fecha

TERCER BLOQUE	Evaluador:	Superior jerárquico:
	Fdo.:	Fdo.:
	Conocimiento por el evaluado, fecha:	Conformidad: SI/NO
	En caso de disconformidad, breve comentario:	

4.4.1. Primer bloque. Resultado de la evaluación a efectos de las retribuciones variables

Este bloque detalla los tres niveles utilizados para realizar la valoración de la persona a efectos de su participación en las retribuciones variables cuya percepción está vinculada a los resultados alcanzados y el cumplimiento de los objetivos fijados.

Los niveles **1** (Resultado de la unidad administrativa superior) y **3** (Cumplimiento horario) son **plenamente objetivos** por lo que no requieren de ningún ajuste individual. Su cómputo habitual es en porcentaje sobre 100.

El nivel **2** (Resultado del equipo o unidad) tiene también un primer nivel de cumplimiento determinado de forma objetiva habitualmente, como se ha indicado en el apartado anterior y su cómputo también se suele expresar en porcentaje sobre 100. Sin embargo, este nivel requiere un ajuste individual para aproximar su valoración al esfuerzo efectivo de los distintos miembros del equipo o unidad a los resultados obtenidos.

Este ajuste individual se materializa incrementando y minorando para la persona evaluada el porcentaje obtenido por el equipo o unidad.

La posibilidad de aplicar este ajuste individual suele limitarse en base al establecimiento de reglas que, básicamente, tratan de evitar el incremento generalizado y no homogéneo entre los integrantes de los distintos equipos o unidades.

Entre estas posibles **reglas**, las más habituales y sencillas son las siguientes:

- a) Cualquier incremento a una o varias personas de un equipo o unidad debe compensarse con la minoración a otra persona o personas del mismo equipo o unidad, de manera que la suma de los porcentajes de cumplimiento de los miembros del equipo o unidad coincida con el producto del nivel de cumplimiento del equipo o unidad por el número de sus integrantes.

Por ejemplo, un equipo ha tenido un nivel de cumplimiento del 110 % y está integrado por 6 personas.

El nivel de cumplimiento de cada uno sería 110 %.

Si se pretende incrementar el nivel de cumplimiento de dos personas integrantes del equipo (una 10 p.p. y otra 15 p.p.) en estas su valoración inicial sería 120 % y 125 % respectivamente.

Dado que el incremento global ha sido de 25 p.p. es necesario minorarlos en otra u otras personal del mismo equipo. Si la minoración se concentra en una sola personal, su valoración inicial sería de 85 %.

La valoración inicial de los integrantes del equipo sería:

Sujeto evaluado	Nivel de cumplimiento	Ajuste individual	Valoración inicial
1	110 %	+ 10 p.p.	120 %
2	110 %	+ 15 p.p.	125 %
3	110 %	- 25 p.p.	85 %
4	110 %	-	110 %
5	110 %	-	110 %
6	110 %	-	110 %

Es decir la media de las valoraciones iniciales (110 %) coincide con el nivel de cumplimiento del equipo.

En ocasiones la aplicación de esta regla a cada equipo o unidad de forma aislada puede ser problemática, por lo que una opción es aplicarla a una pluralidad de equipos o unidades pero manteniendo la regla de la compensación de los incrementos con las minoraciones a realizar por cada evaluador.

Esta aplicación a un conjunto de equipos o unidades es aconsejable limitarla a los que cumplan como mínimo los siguientes requisitos:

- El evaluador es el mismo.
- Son equipos o unidades con similares tareas a desarrollar y métodos de medición de resultados.

Otra opción a analizar es si el ajuste individual se **realiza por subgrupos de adscripción del personal**, es decir, si los incrementos o minoraciones se pueden realizar entre los miembros del equipo cualquier que sea su subgrupo de adscripción, o bien solo se permite entre personas del mismo subgrupo.

Esta opción será más adecuada cuando se utiliza el ajuste individual a un colectivo de equipos o unidades de forma conjunta que permita disponer de un grupo de funcionarios de tamaño suficiente de los distintos subgrupos que posibilite la adecuada compensación entre ellos.

- b) Establecer un máximo a aplicar cuando se realiza el ajuste individual. Es decir, limitar los puntos porcentuales que se pueden incrementar o minorar al realizar el ajuste a cada persona.

Esta regla pretende evitar que la evaluación este excesivamente sesgada y se centre en destacar de forma desmedida a las personas con mayor y menor aportación a los resultados del equipo o unidad.

Siendo conveniente destacar y premiar o penalizar los comportamientos destacados en sentido positivo o negativo, también lo es procurar que la evaluación **tenga un efecto motivador en la mayoría del personal**.

La implantación de un número máximo de puntos porcentuales que se puede incrementar o minorar a cada persona en el ajuste individual, unida a la regla anterior en cuanto a

equilibrio dentro de cada equipo o unidad o grupo homogéneo de equipos o unidades, debe posibilitar una evaluación homogénea del nivel 2 en el conjunto de la organización.

Una vez obtenida la valoración inicial de los niveles **1** (Resultado de la unidad administrativa superior), **2** (Resultado del equipo o unidad y ajuste individual) y **3** (cumplimiento horario), hay que determinar los **coeficientes de ponderación** que, aplicados a las valoraciones anteriores, permiten obtener la valoración final de cada uno de los niveles y cuya suma supondrá la valoración de la persona evaluada a efectos de retribuciones variables.

Los coeficientes de ponderación a aplicar a los distintos niveles para obtener la valoración final pueden variar de forma notoria entre unas organizaciones y otras y, dentro de estas, según la tipología del personal o los puestos de trabajo.

Una posible propuesta inicial sería atribuir el mayor peso al nivel **2**, es decir a los resultados del equipo o unidad (por ejemplo el 60 %), mientras que al nivel **1** (Resultado de la unidad administrativa superior) se puede atribuir el 25 % y al nivel **3** (cumplimiento horario) el 15 % restante.

En realidad es aconsejable que cada organización tenga coeficientes de ponderación para los 3 niveles estandarizados para permitir su aplicación general, salvo para aquellos colectivos que por las circunstancias de cada caso (por subgrupos de adscripción, por tipología de puestos, etc.) tengan unos coeficientes diferenciados.

Los coeficientes de ponderación a aplicar en los niveles **1** y **2** suelen responder a la importancia relativa que en cada organización se asigna a los resultados colectivos o del equipo o unidad. Sin embargo, en relación al nivel **3** (cumplimiento horario) suele ser necesario determinar a priori su función en el modelo de evaluación.

Una vez determinada la valoración inicial del nivel **3**, es decir, el nivel de cumplimiento en el periodo en relación al número de horas de presencia establecido para cada tipología de personal o puesto de trabajo, cada organización debe establecer los criterios a utilizar para su cómputo a efectos de la evaluación del desempeño.

Una **primera posibilidad** es considerar que el cumplimiento horario (nivel 3) tiene una doble función a efectos de evaluación:

- Funciona como un mínimo necesario que hay que alcanzar para tener derecho a participar en el cobro de las retribuciones variables vinculadas a los resultados obtenidos. Es decir, se fija un mínimo de cumplimiento horario por debajo del cual no es necesaria la evaluación de los otros niveles 1 y 2 ya que la persona no tendría derecho al cobro del complemento de productividad.
- Para las personas que superan el mínimo establecido se aplicaría sobre la valoración inicial derivada de su cumplimiento horario el coeficiente de ponderación establecido para este nivel.

La segunda opción es no establecer ningún mínimo y aplicar el coeficiente de ponderación del nivel 3 a todo el personal. Esta posibilidad es quizá más adecuada para las organizaciones

con un modelo de control horario menos consolidado o con cuestiones dudosas o problemáticas en su aplicación efectiva.

Una vez aplicados los coeficientes de ponderación de cada nivel a las valoraciones iniciales de los mismos, se obtiene la valoración final de cada uno de ellos. Su suma determinará la valoración a efectos de las retribuciones variables de la persona evaluada.

4.4.2. Segundo bloque. Resultado de la evaluación a efectos de provisión de puestos de trabajo

Como se indicó en la introducción de este epígrafe, el modelo propuesto pretende, principalmente, posibilitar la evaluación del personal a efectos de su participación en las retribuciones variables vinculadas a los resultados obtenidos y al cumplimiento de los objetivos operativos fijados para la organización.

Sin embargo el modelo también puede utilizarse para la evaluación continua del personal en aquellos aspectos vinculados básicamente para la valoración del trabajo desarrollado a efectos del sistema de provisión de puestos por concurso.

Está en la finalidad del segundo bloque de la ficha.

No obstante, si bien el bloque anterior debe aplicarse a la totalidad del personal no directivo de la organización, o al menos a los que puedan percibir retribuciones variables por resultados y objetivos, este segundo bloque puede aplicarse a las mismas personas que el anterior o a los colectivos que en cada organización se determine.

En este bloque se incorporan 3 niveles.

El nivel **2** (Resultado del equipo o unidad y ajuste individual), es común para este bloque y el anterior. Su valoración inicial en este bloque coincidirá con su valoración inicial en el bloque anterior.

El nivel **4 Aptitud** como ya se indicó, pretende evaluar la idoneidad de la persona para el puesto de trabajo que ocupa.

Es una evaluación de **factores subjetivos**, en la que el evaluador debe realizar una valoración global de la persona con base a elementos que pueden ser muy dispares en función de la tipología de puestos de trabajo de la organización. La valoración puede hacerse conjunta o por elementos. A título indicativo se pueden señalar los siguientes:

- Adaptación al puesto.
- Adecuación de su formación y/o experiencia al puesto.
- Contribución eficaz al cumplimiento de las normas e instrucciones.
- Capacidad de colaboración con el resto del personal.
- Capacidad de gestión y dirección del personal.
- Calidad de sus actuaciones.

El nivel **5 Actitud**, como ya se indicó pretende evaluar la **disposición** de la persona en relación a su aportación a la organización.

Al igual que en el nivel anterior, los elementos a considerar en la valoración pueden ser muy diversos. A título indicativo se pueden señalar los siguientes

- Disponibilidad para el servicio.
- Predisposición para asumir nuevas tareas.
- Interés por mejorar su formación.
- Actuación eficaz en ausencia de instrucciones.
- Capacidad de organización y planificación del trabajo.
- Capacidad de innovación.

Nota común a los niveles 4 y 5

Los factores subjetivos de la evaluación de los niveles 4 y 5 se matiza por el hecho de que el modelo propuesto es de doble firma, es decir, requiere la conformidad del superior jerárquico del evaluador.

A la hora de evaluar los factores de aptitud y actitud del personal, es conveniente establecer sistemas que eviten sus problemas más habituales, básicamente que la distinta actitud de los evaluadores de cómo resultado valoraciones muy dispares pero habitualmente muy elevadas, procurando cada jefatura situar a su personal en los tramos altos de evaluación y en el práctica, desdibujando e incluso haciendo contraproducente la evaluación de estos aspectos.

Para evitar esta situación se puede utilizar cualquier sistema que evite una sobrevaloración generalizada. El más sencillo es establecer un **módulo por persona** (por ejemplo 70 puntos cuando la puntuación máxima es 100) de manera que el total de puntos que puede asignar la jefatura es el producto del módulo por su número de efectivos de manera que cualquier evaluación superior a 70 para una persona, necesariamente, implicaría una valoración inferior en otro u otros efectivos del colectivo que corresponda a ese evaluador.

Así como en el bloque anterior es necesario aplicar **coeficientes de ponderación** en función de la importancia que se quiera asignar a cada uno de los niveles evaluados, en el bloque destinado a los resultados de la evaluación a efectos de carrera cada organización debe optar para la aplicación a este bloque de coeficientes de ponderación o no.

El optar por aplicar coeficientes de ponderación está más justificado cuando se pretende obtener una valoración final única a efectos de carrera.

La principal ventaja de esta opción es disponer para cada año de una evaluación única del trabajo desarrollado y la actitud de la persona. Cuando dicha persona participe en un proceso de provisión de puestos (habitualmente concurso), la media de las valoraciones de los años que en la convocatoria se detalle o que acuerde la Comisión de Valoración determinará directamente la valoración del trabajo desarrollado.

No obstante, la otra opción es no aplicar los coeficientes de ponderación. En este supuesto la valoración inicial coincidirá con la final para cada uno de los niveles. Su principal ventaja es dotar de mayor flexibilidad la utilización de esta evaluación en los futuros procesos de provisión posibilitando que, según las características de los puestos ofertados, bien en la convocatoria del proceso o a través de la Comisión de Valoración, se concrete para cada caso qué niveles utilizar y el peso a asignar a la evaluación de cada nivel.

4.4.3. Tercer bloque. Identificación de evaluadores y comunicación al evaluado

Este bloque está destinado a identificar al evaluador y su superior jerárquico y recoger su firma, así como a reflejar la fecha en que se produce el conocimiento por la persona evaluada, su conformidad o disconformidad con la evaluación recibida y, en caso de disconformidad, permitir que de forma breve pueda argumentar lo que considere adecuado.

En cuanto a la persona que realiza la evaluación debe ser el superior jerárquico de la persona a evaluar. La evaluación es una función jerárquica y de ejercicio de la autoridad, y uno de sus efectos es reforzar el ejercicio de la jefatura en la organización.

Este ejercicio de la función jerárquica debe matizarse, en cuando a la mayor o menor discrecionalidad utilizada al realizar los juicios de valor que necesariamente incorpora cualquier proceso de evaluación y, a la vez, debe reforzarse para dotar de mayor homogeneidad y transparencia al proceso de evaluación. Este doble objetivo se logra incorporando una **segunda firma** a la evaluación. Esta segunda firma corresponderá al Jefe inmediato superior del evaluador.

Si bien lo habitual es que el evaluador y su jefe inmediato realicen el proceso de forma consensuada, la posibilidad de discrepancias entre ambos debe ser prevista y resuelta en las reglas que regulen el proceso de evaluación. Si bien puede plantearse la posibilidad de la resolución de las discrepancias por un tercero (inmediato superior jerárquico de ambos), o algún tipo de comisión creada al efecto, la solución más efectiva y económica, así como la de menos conflictividad, es reforzar la estructura jerárquica haciendo prevalecer el criterio del superior jerárquico del evaluador en caso de discrepancias.

En relación a la **comunicación** o puesta a disposición al evaluado de los resultados de la evaluación, el modelo a utilizar en la organización debe ser negociado con los representantes de los trabajadores y, conocido por el conjunto del personal antes de su implantación y aplicación efectiva. En base a lo anterior, la comunicación de su resultado a la persona evaluada es la conclusión obvia.

El modelo de evaluación propuesto tiene por objeto producir sus efectos en la determinación de las retribuciones variables (productividad) y, eventualmente, en la provisión de puestos de trabajo. Ambos supuestos pueden ser objeto de revisión jurisdiccional a través de la impugnación por la persona evaluada de su nómina o de los resultados del concurso.

En consecuencia, el modelo no propone la asignación a ningún órgano interno de la organización de la revisión de proceso de evaluación, salvo la verificación de su correcta aplicación en base a las reglas fijadas, que suele atribuirse al departamento o unidad de recursos humanos.

También se considera inadecuada e incluso contraproducente la creación de comisiones o comités internos con facultad revisora de las evaluaciones realizadas.

Sin embargo, un aspecto destacado a fijar por la organización al diseñar e implementar el modelo de evaluación, es si considera adecuado el permitir al evaluado manifestar su **conformidad o disconformidad** con los resultados de la evaluación recibida.

La opción de permitir al evaluado manifestar su conformidad o disconformidad es consecuente con un el carácter participativo del modelo. Para ello, esta opción debe incorporar un espacio en la ficha en la cual el sujeto puede reflejar, de forma concisa, los aspectos concretos en que se resume su disconformidad. En cualquier caso, el modelo debe reflejar con claridad que la posible disconformidad del modelo no requiere de ninguna respuesta por parte del evaluador o de la organización.

La otra opción, es eliminar la posible manifestación de conformidad o disconformidad del evaluado y, consiguientemente, de los argumentos en que puede basar dicha disconformidad. Su principal ventaja es simplificar el proceso y reforzar considerablemente el ejercicio de la autoridad en la organización. Su principal inconveniente es que el modelo carece de algún elemento que permita canalizar el descontento de los evaluados.

5. CASO PRÁCTICO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

5.1. CREACIÓN DE ORGANISMO PÚBLICO

Dentro de la estructura organizativa del Gobierno, las competencias para la gestión y ejecución de las políticas relacionadas con el emprendimiento y empleo se encuentran otorgadas, a través del respectivo Departamento Ministerial al que se encuentre adscrito, a un Organismo Público cuyo director tiene rango de director general.

Para ello, a dicho Organismo Público, se le han atribuido las siguientes competencias y funciones:

- Gestión, reconocimiento y pago de las prestaciones públicas a desempleados de larga duración.
- Gestión de una línea de subvenciones destinada a financiar los gastos de primer establecimiento y primeras inversiones de nuevas empresas de reducida dimensión.
- Gestión de los pagos procedentes del ejercicio de las dos funciones anteriores, así como la recaudación de un impuesto destinado a financiar las líneas de subvenciones públicas que tienen como finalidad fomentar el emprendimiento.

Para el ejercicio de las funciones y competencias anteriormente expuestas, a dicho Organismo Público se le atribuye personalidad jurídica propia y capacidad de obrar independiente de la de la Administración General del Estado, competencia para contratar los suministros, servicios y obras que sean necesarios para el ejercicio de sus funciones, patrimonio propio o independiente de los del Estado, así como la gestión del personal adscrito a dicho Organismo Público.

Para la función de sus actividades, este Organismo Público cuenta con un presupuesto propio integrado por su estructura de ingresos y gastos y con los siguientes recursos:

- Ingresos procedentes de las transferencias del Tesoro Público, destinados a financiar las prestaciones públicas a desempleados de larga duración.
- Recursos financieros procedentes de la recaudación de impuestos destinados a financiar las líneas de subvenciones públicas vinculadas al emprendedor.
- Las rentas y demás ingresos procedentes de su patrimonio propio.

5.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ORGANISMO PÚBLICO

Dado que las actividades del Organismo Público se desarrollan a lo largo de todo el territorio nacional, el Organismo presenta una estructura diseñada en tres niveles:

5.2.1. Nivel central

Constituido por los denominados servicios centrales del organismo público, a los que corresponde la dirección de las funciones encomendadas al organismo, así como la superior jefatura, dirección y coordinación de las unidades dependientes de la misma.

Su estructura a nivel central se encuentra estructurada en las siguientes Subdirecciones Generales dependientes de la Dirección General:

Subdirección General de Prestaciones Públicas.

Corresponde a esta Subdirección General las funciones de gestión de las prestaciones a desempleados de larga duración, que tiene encomendadas el Organismo, así como el control de dichas prestaciones.

Subdirección General de Apoyo al Emprendedor.

Tiene atribuidas la gestión y control de las subvenciones otorgadas a pequeños empresarios.

Subdirección General de Gestión Financiera.

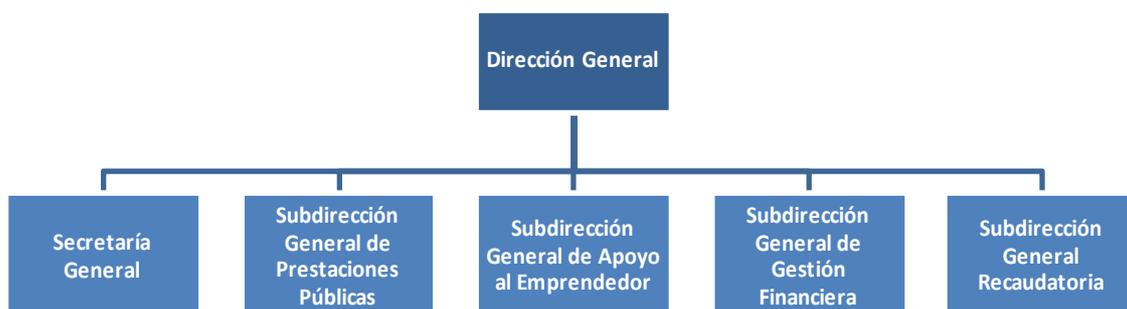
Actúa como unidad pagadora del Organismo Público, sufragando los pagos con carácter centralizado que corresponden a subvenciones concedidas, prestaciones públicas reconocidas, así como otros pagos que tengan su origen en las funciones encomendadas al Organismo, correspondiéndole también la Administración de los Recursos Financieros del mismo.

Subdirección General Recaudatoria.

Tiene atribuidas las funciones de recaudación, tanto en vía voluntaria como en vía ejecutiva, de los recursos Financieros del Organismo.

Secretaría General.

Le corresponden las funciones referentes a la planificación estratégica de la entidad, gestión de la política de personal, gestión de la contratación y patrimonio, la gestión de la política de atención al ciudadano, así como la inspección de los servicios del Organismo.



5.2.2. Nivel descentralizado

El Organismo Público a nivel nacional presenta una estructura descentralizada para el ejercicio de sus funciones actuando en los dos siguientes niveles:

5.2.2.1. Nivel provincial

En cada capital de provincia existe una Delegación del Organismo Público dependiente de la Dirección general. Como responsable de cada Delegación existe un Director Provincial al que le corresponden las competencias de gestión de las funciones encomendadas al Organismo, en su respectivo ámbito provincial, en concreto las siguientes:

- a) El reconocimiento del derecho a las prestaciones públicas en su ámbito provincial y la confección de las respectivas nóminas.
- b) El control de las prestaciones reconocidas.
- c) La resolución de la concesión de subvenciones públicas, así como su control.
- d) La recaudación de los recursos económicos del Organismo en su ámbito provincial.
- e) La gestión de personal, de patrimonio y contratación (hasta las competencias que le han sido delegadas) en su ámbito de actuación.

Para el ejercicio de estas funciones las Delegaciones Provinciales presentan la siguiente estructura:

Subdirección Provincial de Prestaciones Públicas y Subvenciones.

Le corresponden las competencias mencionadas en las letras a), b) y c) del punto anterior (reconocimiento de prestaciones públicas, de prestaciones reconocidas y de subvenciones publicitadas).

Subdirección Provincial de Recaudación.

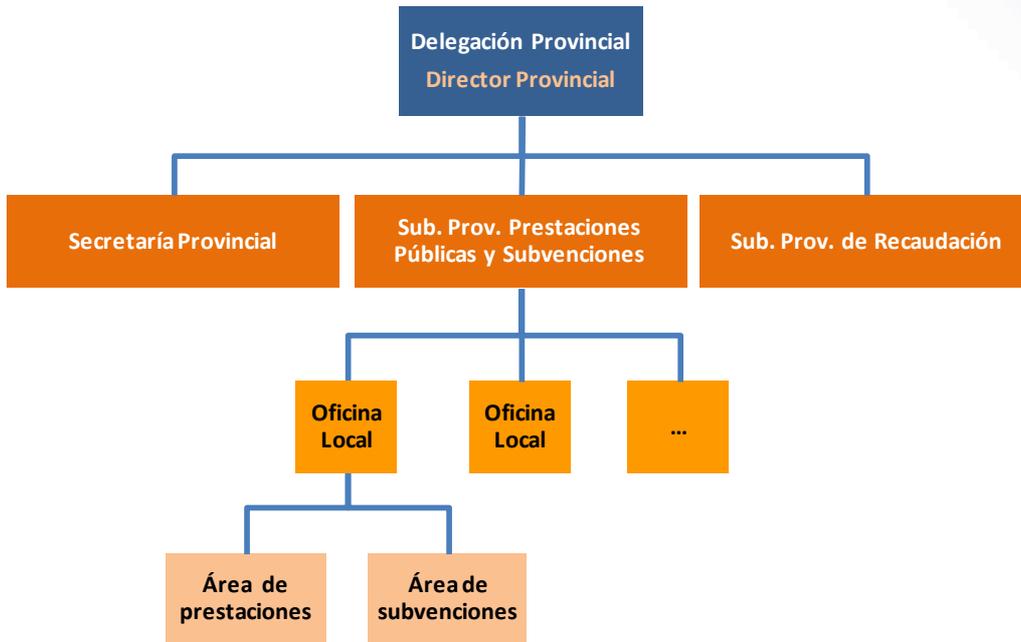
Le corresponden las funciones mencionadas en la letra d) del punto anterior (recaudación de los recursos).

Secretaría Provincial.

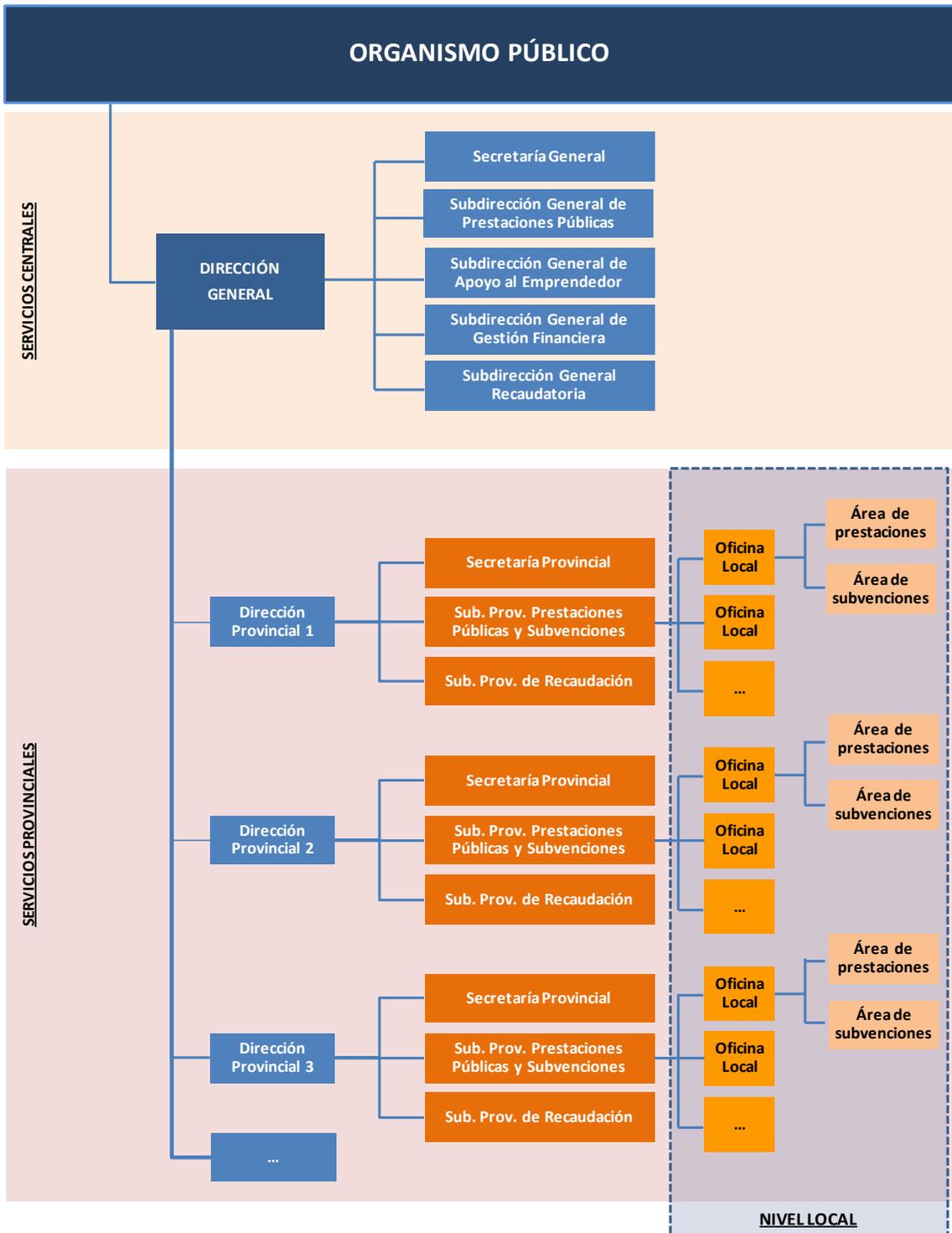
Le corresponden las funciones mencionadas en la letra e) de punto anterior (gestión de personal, de patrimonio y contratación).

5.2.2.2. Nivel local

Dentro del nivel provincial, y en aquellos municipios de población superior a 12.000 habitantes, existen oficinas locales del Organismo que le corresponden la tramitación (con arreglo a una circunscripción determinada de municipios) de las solicitudes de prestaciones públicas y de concesión de subvenciones. La coordinación de estas oficinas locales en cada provincia depende la Subdirección Provincial de Prestaciones Públicas y Subvenciones.



De esta forma, la estructura organizativa del Organismo Público, se representa de la siguiente manera:



5.3. PLAN DE ACTUACIÓN

Dentro del Organismo Público, por parte del responsable de la Secretaría General y como unidad competente en materia de Planificación Estratégica, se sugiere a la Dirección General, la necesidad de establecer una guía o un plan que oriente o sirva de punto al devenir que en su gestión debe perseguir el Organismo Público.

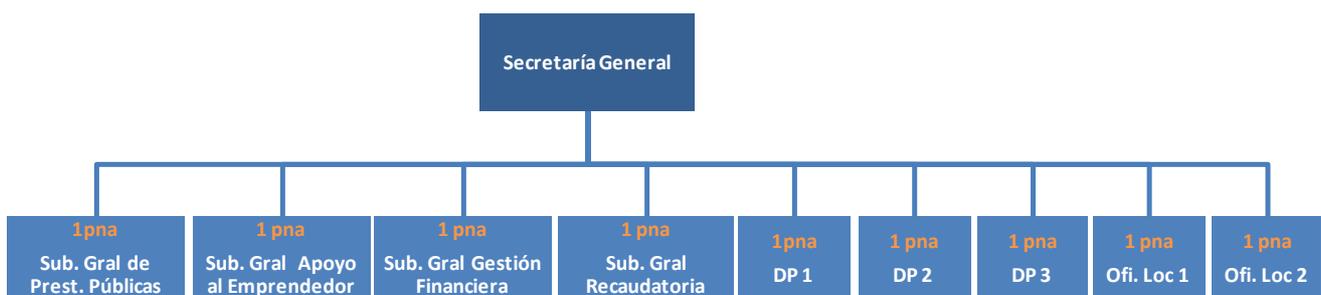
En este sentido, por parte de la Dirección General, se toma la decisión de constituir un Comité con la designación de “**Comité Estratégico**”, presidido por la Secretaría General, donde deberían estar representadas las diferentes unidades del Organismo Público.

Composición del Comité Estratégico:

- Secretaría General. Responsable del Comité Estratégico.
- Estructura centralizada: Los miembros serán cuatro responsables, uno por cada una de las restantes de las Subdirecciones Generales.
- Estructura descentralizada: Como miembros representantes de la estructura descentralizada de la Entidad, se decide integrar a tres Directores de las Delegaciones Provinciales del Organismo Público, y a dos responsables de oficinas Locales.

La permanencia en el Comité Estratégico de los miembros que pertenecen a la estructura descentralizada, se decide que sea de carácter rotatorio, es decir, que cada seis meses se renueven las designaciones de estos representantes. La finalidad de este carácter rotatorio es doble:

- Ofrecer la posibilidad de participación a la mayor parte de la Organización en la política estratégica de la Entidad.
- Contar con las diferentes opiniones de los responsables últimos de la estructura descentralizada de la Organización.



Fines del Comité Estratégico:

- Elaboración de un Plan Estratégico del Organismo, que se denominará Plan Director por un periodo de cuatro años, que servirá de guía para la gestión del Organismo Público, donde se establezcan los principales objetivos estratégicos que debe perseguir la Organización.

- b) Difusión del Plan Director por toda la estructura del Organismo Público, a través de un plan de comunicación interna en el sentido que, no sólo toda la Organización tenga conocimiento de dicho Plan, si no también, que el personal sienta identificadas las funciones que realiza con el objetivo de dicho Plan. Es decir, que en cierta forma, se pueda establecer un sistema de evaluación del personal del Organismo en el que se identifique el trabajo que realiza con los objetivos operativos que se alcanzan y la compensación que percibe.
- c) Seguimiento de la ejecución del Plan Director, realizando una retroalimentación respecto a los logros alcanzados y a la identificación de mejoras a implementar como consecuencia de la información que surge de la gestión de dicho Plan.



5.4. FUNCIÓN DEL COMITÉ ESTRATÉGICO

El Comité Estratégico procederá a analizar los mandatos dados por la Dirección General. Su prioridad consistirá en elaborar un Plan Director de la Organización, para ello se plantean las siguientes cuestiones:

5.4.1. Temporalidad del Plan Director.

Se trata de determinar el periodo temporal que abordará el Plan Director. A su vez, se tiene que determinar los subperiodos temporales en que se tiene que desarrollar el Plan Director a los efectos de realizar un seguimiento de la ejecución del mismo respecto al logro de los objetivos marcos, así como controlar al plan en función de analizar su posible modificación como consecuencia de la información suministrada de forma recurrente en posteriores ocasiones a la definición inicial.

Tras la respectiva reunión y deliberación se obtienen los siguientes resultados:

1. Se considera oportuno fijar la duración del Plan Director a cuatro años. Sus motivos principales son los siguientes:
 - a) La duración de cuatro años se considera un periodo idóneo y suficiente para que las políticas que hay que desarrollar y los medios que se necesitan implantar den los resultados previstos.
 - b) Este tiempo de cuatro años constituye el periodo para que a efectos de la Ley General Presupuestaria se elaboren los escenarios presupuestarios del Organismo Público en concreto.
2. Se estima conveniente que sobre el Plan Director se ejecute y se realice un control del mismo por periodos anuales dentro del periodo cuatrimestral.

5.4.2. Determinación de los objetivos estratégicos del Organismo Público.

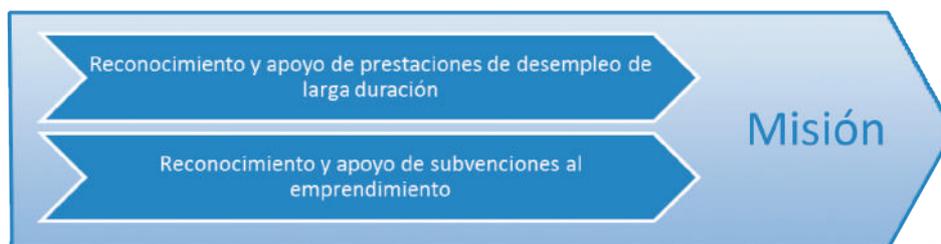
El grupo estratégico plantea, respecto a esta cuestión, los siguientes asuntos a resolver:

1. Determinación de los objetivos estratégicos del Organismo Público.
2. Establecimiento de los objetivos operativos globales y la distribución de dichos objetivos, asignando objetivos particulares a las diferentes unidades de la Organización.
3. Establecimiento de un sistema de evaluación de los objetivos operativos globales que sirva también para evaluar los objetivos operativos particulares asignados a las unidades, formando parte del sistema de evaluación del desempeño.

5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Por parte de la Dirección General del Organismo Público se ha estimado oportuno establecer, por un lado, los objetivos estratégicos que deben guiar el establecimiento de objetivos operativos en las diferentes unidades de su estructura, relacionadas con las competencias y funciones encomendadas al organismo público. Por otro lado, en aquellas unidades que realizan funciones de apoyo a las unidades que ejercen las competencias y funciones de la organización, se deben fijar directamente los objetivos operativos instrumentales.

Previamente se ha definido la misión de la Organización, que se puede representar de la siguiente forma::



Debe hacerse notar que hay que diferenciar objetivos estratégicos y objetivos operativos. En este capítulo a los objetivos estratégicos se les denomina siempre objetivos estratégicos. A los objetivos operativos, se les denomina simplemente objetivos, objetivos globales y objetivos particulares.

En este sentido por parte de la organización se ha estimado establecer las dos siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo estratégico 1: Cumplir con el principio de no interrupción de rentas

Descripción: Este objetivo estratégico pretende evitar espacios temporales sin renta a los ciudadanos.

Objetivo estratégico 2: Favorecer la inversión del emprendedor

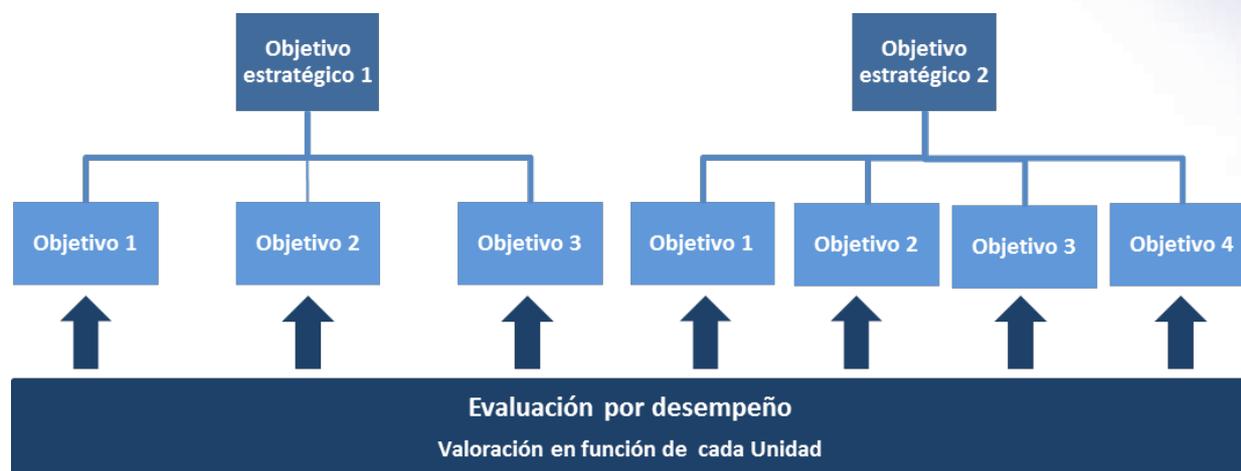
Descripción: El presente objetivo estratégico pretende favorecer el emprendimiento a través de ofrecer la inversión necesaria para el emprendedor.

5.6. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS OPERATIVOS

En la segunda reunión del Comité Estratégico se pretenden abordar dos cuestiones fundamentales. En primer lugar, desarrollar un sistema de objetivos relacionado con los objetivos estratégicos a conseguir por la Organización, y en segundo lugar, conseguir que dicho sistema de objetivos sirva como soporte al establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño.

Respecto al sistema de objetivos, se plantea la necesidad de establecer, en un primer momento, un número reducido de objetivos globales, para cada uno de los dos objetivos estratégicos fijados. A su vez, a estos objetivos globales, hay que atribuir sus indicadores de medida y, a su vez, para los mismos, establecer objetivos particulares para cada unidad del Organismo Público.

A los efectos de establecer el sistema de evaluación del desempeño, se determina establecer objetivos individuales, dada la complejidad de la Organización, por su estructura descentralizada, y el número de empleados públicos de la Organización, que alcanza el número de 24.361. Por lo cual se adopta el criterio de establecer objetivos para unidades, entendiendo como tales, todas aquellas donde existe un jefe y realizan funciones comunes.



Por parte de la organización y a efectos de evaluar el desempeño de sus diferentes unidades y personal, se han establecido los siguientes objetivos.

Objetivo estratégico 1: Cumplir con el principio de no interrupción de rentas

Objetivo 1:	Reducción de los tiempos de resolución de las solicitudes presentadas. <ul style="list-style-type: none"> – El 50% solicitudes de prestaciones por desempleo deberán resolverse en un plazo máximo de 8 días.
Objetivo 2:	Incentivos al uso de medios telemáticos en la presentación de solicitudes por prestaciones de desempleo de larga duración. <ul style="list-style-type: none"> – El número de solicitudes presentadas a través del Registro electrónico deberán ser de al menos el 25% del total de solicitudes presentadas en la respectiva unidad.

Objetivo estratégico 2: Favorecer la inversión del emprendedor

Objetivo 1:	Asesoramiento personalizado a través de medios alternativos (telefónico o telemático). <ul style="list-style-type: none"> – El 60% de las incidencias o dudas planteadas por los solicitantes deberán resolverse en un plazo máximo de 5 días.
Objetivo 2:	Reducir el periodo de pago de las subvenciones reconocidas. <ul style="list-style-type: none"> – El abono de las subvenciones reconocidas se deberá realizar en un plazo máximo de 10 días desde la resolución de concesión de la subvención.

Objetivos no relacionados con los objetivos estratégicos de la organización

Objetivo 1:	Abono de la nómina de personal en el plazo legalmente previsto. – Confeccionar la nómina de personal de la respectiva unidad antes del día 10 de cada mes.
Objetivo 2:	Incrementar la recaudación del impuesto afectado a la financiación de las subvenciones destinadas a favorecer el emprendimiento. – Recaudar al menos el 30% de la deuda cargada en vía ejecutiva en cada periodo.

5.7. PONDERACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS OPERATIVOS

Por parte de la Dirección General se ha estimado establecer las siguientes ponderaciones a cada objetivo estratégico:

Objetivo estratégico 1: Cumplir con el principio de no interrupción de rentas	40
Objetivo 1: Reducción de los tiempos de resolución de las solicitudes presentadas.	20
Objetivo 2: Incentivos al uso de medios telemáticos en la prestación de solicitudes por prestaciones de desempleo de larga duración.	20

Objetivo estratégico 2: Favorecer la inversión del emprendedor	40
Objetivo 1: Asesoramiento personalizado a través de medios alternativos (telefónico o telemático).	20
Objetivo 2: Reducir el periodo de pago de las subvenciones.	20

Objetivos no relacionados con los objetivos estratégicos de la organización	20
Objetivo 1: Abono de la nómina de personal en el plazo legalmente previsto.	10
Objetivo 2: Incrementar la recaudación del impuesto afectado a la financiación de las subvenciones destinadas a favorecer el emprendimiento.	10

5.8. DISTRIBUCIÓN DE LOS OBJETIVOS

Dentro de la organización se ha tomado la decisión de asignar la consecución de los objetivos a las siguientes unidades y personal de las Delegaciones Provinciales.

Oficina local		
Área de prestaciones	Objetivo estratégico 1	Objetivo 1
		Objetivo 2
Área de Subvenciones	Objetivo estratégico 2	Objetivo 1
		Objetivo 2
Secretaría Provincial		
Objetivos no relacionados con los objetivos estratégicos de la organización		Objetivo 1
Subdirectores Provinciales de Recaudación		
Recaudadores vía ejecutiva	Objetivos no relacionados con los objetivos estratégicos de la organización	Objetivo 2

5.9. ESCALA DE MEDIDA

Para la medición del grado de consecución por cada unidad o personal de los objetivos asignados se ha tomado el acuerdo de establecer una escala en los siguientes términos:

- Se asignarán 100 puntos al grado mínimo de consecución del objetivo, entendiéndose por tal el designado en la definición de cada objetivo.
- Se asignarán 200 puntos al grado máximo de consecución en cada objetivo en los términos que se definirán seguidamente.
- Entre el mínimo y el máximo de puntuación la asignación se realizará de manera proporcional.

Objetivo estratégico 1: Cumplir con el principio de no interrupción de rentas

Objetivo 1:	Reducción de los tiempos de resolución de las solicitudes presentadas.
100 puntos	50% de las solicitudes de prestaciones por desempleo se han resuelto en un plazo máximo de 8 días.
200 puntos	90% o más de las solicitudes de prestaciones por desempleo se han resuelto en un plazo máximo de 8 días.

Objetivo 2:	Incentivos al uso de medios telemáticos en la presentación de solicitudes por prestaciones de desempleo.
100 puntos	Número de solicitudes presentadas a través del Registro electrónico del 25%.
200 puntos	Número de solicitudes presentadas a través del registro electrónico del 75% o más.

Objetivo estratégico 2: Favorecer la inversión del emprendedor

Objetivo 1:	Asesoramiento personalizado a través de medios alternativos (telefónico o telemático).
100 puntos	60% de las incidencias o dudas planteadas resueltas en un plazo máximo de 5 días.
200 puntos	90% de las incidencias o dudas planteadas resueltas en un plazo máximo de 5 días.

Objetivo 2:	Reducir el periodo de pago de las subvenciones reconocidas.
100 puntos	Plazo medio de pago de la subvención entre 10 y 5 días.
200 puntos	Plazo medio de la subvención en 5 o menos días.

Objetivos no relacionados con los objetivos estratégicos de la organización*

Objetivo 1:	Abono de la nómina de personal en el plazo legalmente previsto.
200 puntos	Confección de la nómina entre el día 5 y 10 de cada mes.
400 puntos	Confección de la nómina el día 5 o antes de cada mes.

Objetivo 2:	Incrementar la recaudación del impuesto afectado a la financiación de las subvenciones destinadas a favorecer el emprendimiento.
200 puntos	Recaudación del 30% de la deuda cargada en vía ejecutiva.
400 puntos	Recaudar el 70% o más de la deuda cargada en vía ejecutiva.

* En el caso de estos objetivos, las puntuación mínimas y máximas se duplican debido que son objetivos únicos de dos unidades independientes. De esta forma, cada unidad mantiene un total de 200 puntos para la puntuación mínima y 400 puntos para la máxima.

5.10. DETERMINACIÓN DE LAS CUANTÍAS POR PRODUCTIVIDAD POR CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ASIGNADOS

Por Resolución del Director General del Organismo Público, se han determinado las cuantías mensuales correspondientes a un grado de cumplimiento de objetivos mínimo que corresponde a 200 puntos, de la siguiente forma:

Oficina local		
Área de prestaciones	Jefe de Área	300 unidades monetarias
	Jefe de Sección	200 unidades monetarias
	Jefe de Negociado	150 unidades monetarias
Área de Subvenciones	Jefe de Área	300 unidades monetarias
	Jefe de Sección	200 unidades monetarias
	Jefe de Negociado	150 unidades monetarias
Secretaría Provincial		
Sección nóminas	Jefe de Sección	200 unidades monetarias
	Jefe de Negociado	150 unidades monetarias
Recaudadores ejecutiva provincial		
400 unidades monetarias		

En la resolución de la Dirección General se atribuye al jefe de cada unidad la potestad de incrementar, a un máximo del 10% de la plantilla dependiente del mismo, el grado de cumplimiento de objetivos alcanzado por la unidad en un máximo de 60 puntos, en tramos de 20 puntos, e igualmente disminuir el grado de incumplimiento de objetivos de la unidad en un máximo de 60 puntos, por tramos de 20 puntos.

Para facilitar el seguimiento de este apartado, en el cuadro siguiente se resumen los aspectos básicos que integran el modelo propuesto.

ESQUEMA BÁSICO

EVALUACIÓN				
NIVELES	CONTENIDO	TIPO	PERSONAL AFECTADO	FINALIDAD PRINCIPAL
1	Resultados de la unidad administrativa superior (Dirección, Departamento, Delegación, Dependencia, etc.)	Objetiva	TODOS ¹⁹	RETRIBUCIÓN. VARIABLE
2	Resultados de la unidad administrativa en que esté integrado el funcionario (equipos, unidad, etc.)	Objetiva (con objetivos específicos) Mixta (sin objetivos específicos) Subjetivo (ajuste individual. Actitud. Personalización de los resultados de la unidad)	TODOS ¹⁹	RETRIBUCIÓN. VARIABLE y PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
3	Cumplimiento horario	Objetiva	TODOS ¹⁹	RETRIBUCIÓN. VARIABLE
4	Aptitud: Adaptación al puesto, adecuación de su formación, contribución eficaz al cumplimiento de las instrucciones, capacidad de colaboración, capacidad de gestión y dirección de personal. Calidad de las actuaciones.	Subjetiva	Personal a determinar por cada organización	PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
5	Actitud: Disponibilidad para el servicio, predisposición para asumir nuevas tareas, interés por mejorar su formación, actuación eficaz en ausencia de instrucciones, capacidad de organización y planificación del trabajo, capacidad de innovación.	Subjetiva	Personal a determinar por cada organización	RETRIBUCIÓN. VARIABLE y PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

¹⁹ Se incluye al menos, al personal que puede percibir retribuciones variables por resultados y objetivos.

Para cada trabajador se elaborará la correspondiente ficha, en la cual se recogerán los aspectos significativos de la evaluación de su desempeño en el puesto de trabajo, como la que se muestra a continuación:

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS IDENTIFICATIVOS	SUJETO EVALUADO:		Nº de identificación: NIF/NRP/etc.
	Subgrupo:	Cuerpo o Escala:	
	Unidad administrativa superior:		Equipo o unidad:
	Puesto de trabajo:		Periodo:

PRIMER BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES			
	NIVEL	ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL	VALORACIÓN REAL
	2			
	2			
	3			

SEGUNDO BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO			
	NIVEL	ÁMBITO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL (VI)	VALORACIÓN FINAL (VI*CP)
	2	Resultado del Equipo o Unidad y ajuste individual		
	4	Aptitud		
	5	Actitud		

Valoración a efectos de provisión de puestos de trabajo

Lugar y fecha

TERCER BLOQUE	Evaluador:	Superior jerárquico:
	Fdo.:	Fdo.:
	Conocimiento por el evaluado, fecha:	Conformidad: SI/NO
	En caso de disconformidad, breve comentario:	

Nota sobre de variaciones de la ficha sobre el modelo

Los factores evaluados son los mismos que recoge el modelo. En el esquema básico, en la ficha del modelo y en la ficha que se utiliza en este caso práctico, se ha seguido la técnica de iluminar los mismos factores a evaluar con los mismos colores.

Dado que el modelo es adaptativo, puede haber variaciones en la práctica. En el supuesto del caso práctico hay variaciones sobre el modelo.

En el caso práctico, no se evalúan los resultados de la unidad administrativa superior (Dirección, Departamento, Delegación, Dependencia, etc.), por lo que en la ficha se ha suprimido esta línea.

El cumplimiento horario no da lugar a retribución variable, es requisito para obtener la retribución variable y para obtener valoración a efectos de provisión de puestos de trabajo, sin perjuicio de otras consecuencias.

No se han empleado porcentaje de cumplimiento de los resultados, porque se ha optado por asignar unos valores ponderados inicialmente a cada uno de los objetivos fijados como resultados a conseguir. Consiguientemente no ha sido necesario utilizar ni la columna nivel de cumplimiento, ni la columna coeficiente de ponderación.

El ajuste individual se realiza añadiendo o restando puntos a los resultados obtenidos en función de la evaluación de la actitud del evaluado en la obtención de resultados.

A efectos de provisión de puestos de trabajo, los valores obtenidos en actitud se desglosan en actitud y aptitud.

5.11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

5.11.1. Análisis de resultados

Transcurrido el primer semestre del ejercicio 20XX, se procede a determinar el grado de cumplimiento de los objetivos alcanzados, siendo los resultados obtenidos los siguientes:

Delegación provincial X:

Esta Delegación provincial se compone de dos oficinas locales situadas en las localidades A y B. Los resultados obtenidos son los siguientes:



Ejemplo resultados Localidad A

La oficina de la **localidad A** ha obtenido los siguientes resultados:

Área de prestaciones:

Objetivo 1: Solicitudes de prestaciones por desempleo resueltas en un plazo máximo de 8 días:

60% ----- 120 puntos

Objetivo 2: Solicitudes presentadas a través del Registro electrónico:

85% ----- 200 puntos

Área de subvenciones:

Objetivo 1: Incidencias resueltas en un plazo inferior a 5 días:

70% ----- 117 puntos

Objetivo 2: Plazo medio de pago 4 ó 5 días:

200 puntos

Secretaría Provincial:

Objetivo 1: Nóminas mensuales presentadas por término medio entre los días 6 al 8 de cada mes: 200 puntos

Recaudador Provincial:

Objetivo 2: Recaudación 25% la deuda cargada.

No cumple objetivo mínimo.

Localidad A. Resultados				
Área de prestaciones	Objetivo 1	60%	120 puntos	320 puntos
	Objetivo 2	85%	200 puntos	
Área de subvenciones	Objetivo 1	70%	117 puntos	317 puntos
	Objetivo 2	100%	200 puntos	
Secretaría provincial	Objetivo 1	-	200 puntos	200 puntos
Recaudador Provincial	Objetivo 2	25%	No cumple	0 puntos
Total				837 puntos



Ejemplo resultados Localidad B

La oficina de la **localidad B** ha obtenido los siguientes resultados:

Área de prestaciones:

Objetivo 1: Solicitudes de prestaciones por desempleo resueltas en un plazo máximo de 8 días:

70% ----- 140 puntos

Objetivo 2: Solicitudes presentadas a través del Registro electrónico:

78% ----- 200 puntos

Área de subvenciones:

Objetivo 1: Incidencias resueltas en un plazo inferior a 5 días:

85% ----- 142 puntos

Objetivo 2: Plazo medio de pago 4 ó 5 días: 200 puntos

Secretaría Provincial:

Objetivo 1: Nóminas mensuales presentadas por término medio el día 6 de cada mes: 200 puntos

Recaudador Provincial:

Objetivo 2: Recaudación del 30% de la deuda cargada:

30%. ----- 200 puntos

Localidad B. Resultados				
Área de prestaciones	Objetivo 1	70%	140 puntos	340 puntos
	Objetivo 2	78%	200 puntos	
Área de subvenciones	Objetivo 1	85%	142 puntos	342 puntos
	Objetivo 2	100%	200 puntos	
Secretaría provincial	Objetivo 1	-	200 puntos	200 puntos
Recaudador Provincial	Objetivo 2	30%	200 puntos	200 puntos
Total				1.082 puntos

5.11.2. Evaluación a efecto de las retribuciones variables

Liquidación teórica

En base a los ejemplos expuestos en el apartado, la liquidación a realizar para el personal, en función de los objetivos conseguidos, sería la siguiente:



Ejemplo Localidad A

Oficina local

Unidad	Puntuación obtenida	Categoría	Cuántías por productividad	Total liquidación teórica
Área de prestaciones	320	Jefe de Área	300 u.m	480 u.m
		Jefe de Sección	200 u.m	320 u.m
		Jefe de Negociado	150 u.m	240 u.m
Área de Subvenciones	317	Jefe de Área	300 u.m	476 u.m
		Jefe de Sección	200 u.m	317 u.m
		Jefe de Negociado	150 u.m	238 u.m

u.m.=unidades monetarias

Secretaría Provincial

Unidad	Puntuación obtenida	Categoría	Cuántías por productividad	Total liquidación teórica
Sección nóminas	200	Jefe de Sección	200 u.m	200 u.m
		Jefe de Negociado	150 u.m	150 u.m

u.m.=unidades monetarias

Recaudadores ejecutiva provincial

Puntuación obtenida	Cuántías por productividad	Total liquidación teórica
0	400 u.m	0 u.m

u.m.=unidades monetarias



Ejemplo Localidad B

Oficina local

Unidad	Puntuación obtenida	Categoría	Cuantías por productividad	Total liquidación teórica
Área de prestaciones	340	Jefe de Área	300 u.m	510 u.m
		Jefe de Sección	200 u.m	340 u.m
		Jefe de Negociado	150 u.m	255 u.m
Área de Subvenciones	342	Jefe de Área	300 u.m	513 u.m
		Jefe de Sección	200 u.m	342 u.m
		Jefe de Negociado	150 u.m	257 u.m

u.m.=unidades monetarias

Secretaría Provincial

Unidad	Puntuación obtenida	Categoría	Cuantías por productividad	Total liquidación teórica
Sección nóminas	200	Jefe de Sección	200 u.m	200 u.m
		Jefe de Negociado	150 u.m	150 u.m

u.m.=unidades monetarias

Recaudadores ejecutiva provincial

Puntuación obtenida	Cuantías por productividad	Total liquidación teórica
200	400 u.m	400 u.m

u.m.=unidades monetarias

Liquidación real

La liquidación real resultará del cálculo de la productividad con la aplicación del aumento o disminución de un margen de puntuación según el desempeño realizado, en función de la potestad que se ha asignado al jefe de cada unidad.



Ejemplo Localidad A

En la Oficina Local A la plantilla consta de 20 personas distribuidas de la siguiente manera:

- 2 Jefes de Área, 9 Jefes de Sección, 9 Jefes de Negociado

El jefe de la unidad, en función de la aptitud y la actitud demostrada en el desempeño de su trabajo, decide modificar la puntuación a un 10% de su personal (2 personas). Incrementa 60 puntos el grado de cumplimiento de objetivos de un Jefe de Sección del Área de Prestaciones y disminuye 60 puntos el grado de cumplimiento de un Jefe de Negociado de la misma Área.

El resultado de las cuantías por productividad se muestra en la siguiente tabla:

Oficina local A

	Categoría	Nº de personas	Puntuación obtenida	Puntuación asignada	Total liquidación teórica	Total liquidación real
	Jefe de Área	1	320	=	480 u.m	480 u.m
Área de prestaciones	Jefe de Sección	1	320	+ 60 puntos	380 u.m	380 u.m
		4	320	=	320 u.m	320 u.m
	Jefe de Negociado	1	320	- 60 puntos	180 u.m	180 u.m
		5	320	=	240 u.m	240 u.m
Área de Subvenciones	Jefe de Área	1	317	=	476 u.m	476 u.m
	Jefe de Sección	4	317	=	317 u.m	317 u.m
	Jefe de Negociado	3	317	=	238 u.m	238 u.m

u.m.=unidades monetarias



Ejemplo Localidad B

En la Oficina Local B la plantilla consta de 30 personas distribuidas de la siguiente manera:

- 3 Jefes de Área, 9 Jefes de Sección, 18 Jefes de Negociado

El jefe de la unidad, en función de la aptitud y la actitud demostrada en el desempeño de su trabajo, decide incrementar 20 puntos el grado de cumplimiento de objetivos del Jefe de Área de Prestaciones y disminuir 40 puntos el grado de cumplimiento de un Jefe de Sección y de un Jefe de Negociado, ambos del Área de Subvenciones.

El resultado de las cuantías por productividad se muestra en la siguiente tabla:

Oficina local B						
	Categoría	Nº de personas	Puntuación obtenida	Puntuación asignada	Total liquidación teórica	Total liquidación real
Área de prestaciones	Jefe de Área	1	340	+ 20 puntos	510 u.m	540 u.m
	Jefe de Sección	4	340	=	340 u.m	340 u.m
	Jefe de Negociado	8	340	=	255 u.m	255 u.m
Área de Subvenciones	Jefe de Área	2	342	=	513 u.m	513 u.m
	Jefe de Sección	1	342	- 40 puntos	342 u.m	302 u.m
		4		=		342 u.m
	Jefe de Negociado	1	342	- 40 puntos	257 u.m	227 u.m
9		=		257 u.m		

u.m.=unidades monetarias

La valoración del desempeño de cada persona, realizada por el jefe de cada unidad, se plasmará en la correspondiente Ficha de Evaluación del Desempeño. A modo de ejemplo, se aportan las fichas de aquellas personas cuya valoración ha supuesto un incremento o disminución del grado de cumplimiento de objetivos en los ejemplos anteriores.



Ejemplo Localidad A

En este caso se ha producido dos variaciones: un incremento de 60 puntos a un Jefe de Sección y una disminución de 60 puntos a un Jefe de Negociado, del siguiente modo:

- Jefe de Sección del Área de Prestaciones, a quien el jefe de la unidad decide incrementar 60 puntos el grado de cumplimiento de objetivos.
- Jefe de Negociado del Área de Prestaciones, a quien el jefe de la unidad decide disminuir 60 puntos el grado de cumplimiento de objetivos.

- Jefe de Sección del Área de Prestaciones

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS IDENTIFICATIVOS	SUJETO EVALUADO: JUAN XXXXXX XXXXXXX		Nº de identificación: NIF/NRP/etc.
	Subgrupo:	Cuerpo o Escala:	
	Unidad administrativa superior: OFICINA LOCAL A		Equipo o unidad: PRESTACIONES
	Puesto de trabajo: JEFE DE SECCIÓN		Periodo: 20XX

PRIMER BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES			
	NIVEL	ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL	VALORACIÓN REAL
2	Solicitudes de prestaciones por desempleo resueltas en un plazo máximo de 8 días	120 puntos	+ 60 puntos	380 puntos
2	Solicitudes presentadas a través del Registro electrónico	200 puntos		
3	Cumplimiento horario	✓	CUMPLIDO	
			Valoración a efectos de retribuciones variables	380 puntos

SEGUNDO BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO			
	NIVEL	ÁMBITO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL	VALORACIÓN FINAL
2	Resultado del Equipo o Unidad y ajuste individual	320 puntos		320 puntos
4	Aptitud		+ 20 puntos	+ 20 puntos
5	Actitud		+ 40 puntos	+ 40 puntos
			Valoración a efectos de provisión de puestos de trabajo	380 puntos

Lugar y fecha

TERCER BLOQUE	Evaluador: Jefe de Área	Superior jerárquico: Director Oficina Local A
	Fdo.:	Fdo.:
	Conocimiento por el evaluado, fecha:	Conformidad: SI/NO
	En caso de disconformidad, breve comentario:	

- Jefe de Negociado del Área de Prestaciones

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS IDENTIFICATIVOS	SUJETO EVALUADO: EVA XXXXXX XXXXXX		Nº de identificación: NIF/NRP/etc.
	Subgrupo:	Cuerpo o Escala:	
	Unidad administrativa superior: OFICINA LOCAL A		Equipo o unidad: PRESTACIONES
	Puesto de trabajo: JEFE DE NEGOCIADO		Periodo: 20XX

PRIMER BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES			
	NIVEL	ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL	VALORACIÓN REAL
2	Solicitudes de prestaciones por desempleo resueltas en un plazo máximo de 8 días	120 puntos	- 60 puntos	260 puntos
2	Solicitudes presentadas a través del Registro electrónico	200 puntos		
3	Cumplimiento horario	√	CUMPLIDO	
			Valoración a efectos de retribuciones variables	260 puntos

SEGUNDO BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO			
	NIVEL	ÁMBITO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL	VALORACIÓN FINAL
2	Resultado del Equipo o Unidad y ajuste individual	320 puntos		320 puntos
4	Aptitud		- 40 puntos	- 40 puntos
5	Actitud		- 20 puntos	- 20 puntos
			Valoración a efectos de provisión de puestos de trabajo	260 puntos

Lugar y fecha

TERCER BLOQUE	Evaluador: Jefe de Área	Superior jerárquico: Director Oficina Local A
	Fdo.:	Fdo.:
	Conocimiento por el evaluado, fecha:	Conformidad: SI/NO
	En caso de disconformidad, breve comentario:	



Ejemplo Localidad B

En este caso se ha producido tres variaciones: un incremento de 60 puntos a un Jefe de Área, dos disminuciones de 40 puntos a un Jefe de Sección y a un Jefe de Negociado, del siguiente modo:

- Jefe de Área del Área de Prestaciones, a quien el jefe de la unidad decide incrementar 20 puntos el grado de cumplimiento de objetivos.
- Jefe de Sección del Área de Subvenciones, a quien el jefe de la unidad decide disminuir 40 puntos el grado de cumplimiento de objetivos.
- Jefe de Negociado del Área de Subvenciones, a quien el jefe de la unidad decide disminuir 40 puntos el grado de cumplimiento de objetivos.

- Jefe de Área del Área de Prestaciones

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS IDENTIFICATIVOS	SUJETO EVALUADO: JOSE XXXXXX XXXXXXXX		Nº de identificación: NIF/NRP/etc.
	Subgrupo:	Cuerpo o Escala:	
	Unidad administrativa superior: OFICINA LOCAL B		Equipo o unidad: PRESTACIONES
	Puesto de trabajo: JEFE DE ÁREA		Periodo: 20XX

PRIMER BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES				
	NIVEL	ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL	VALORACIÓN REAL	
2	Solicitudes de prestaciones por desempleo resueltas en un plazo máximo de 8 días	140 puntos	+ 20 puntos	360 puntos	
2	Solicitudes presentadas a través del Registro electrónico	200 puntos			
3	Cumplimiento horario	√	CUMPLIDO		
				Valoración a efectos de retribuciones variables	360 puntos

SEGUNDO BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO				
	NIVEL	ÁMBITO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL	VALORACIÓN FINAL	
2	Resultado del Equipo o Unidad y ajuste individual	340 puntos		340 puntos	
4	Aptitud		+ 20 puntos	+ 20 puntos	
5	Actitud				
				Valoración a efectos de provisión de puestos de trabajo	360 puntos

Lugar y fecha

TERCER BLOQUE	Evaluador: Director Oficina Local B	Superior jerárquico: Director Delegación Local
	Fdo.:	Fdo.:
	Conocimiento por el evaluado, fecha:	Conformidad: SI/NO
	En caso de disconformidad, breve comentario:	

- Jefe de Sección del Área de Subvenciones

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS IDENTIFICATIVOS	SUJETO EVALUADO: MANUEL XXXXXX XXXXXX		Nº de identificación: NIF/NRP/etc.
	Subgrupo:	Cuerpo o Escala:	
	Unidad administrativa superior: OFICINA LOCAL B		Equipo o unidad: SUBVENCIONES
	Puesto de trabajo: JEFE DE SECCIÓN		Periodo: 20XX

PRIMER BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES			
	NIVEL	ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL	VALORACIÓN REAL
2	Solicitudes de prestaciones por desempleo resueltas en un plazo máximo de 8 días	142 puntos	- 40 puntos	302 puntos
2	Solicitudes presentadas a través del Registro electrónico	200 puntos		
3	Cumplimiento horario	√	CUMPLIDO	
			Valoración a efectos de retribuciones variables	302 puntos

SEGUNDO BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO			
	NIVEL	ÁMBITO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL	VALORACIÓN FINAL
2	Resultado del Equipo o Unidad y ajuste individual	342 puntos		342 puntos
4	Aptitud		- 20 puntos	- 20 puntos
5	Actitud		- 20 puntos	- 20 puntos
			Valoración a efectos de provisión de puestos de trabajo	302 puntos

Lugar y fecha

TERCER BLOQUE	Evaluador: Jefe de Área	Superior jerárquico: Director Oficina Local B
	Fdo.:	Fdo.:
	Conocimiento por el evaluado, fecha:	Conformidad: SI/NO
	En caso de disconformidad, breve comentario:	

- Jefe de Negociado del Área de Subvenciones

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS IDENTIFICATIVOS	SUJETO EVALUADO: PABLO XXXXXX XXXXXX		Nº de identificación: NIF/NRP/etc.
	Subgrupo:	Cuerpo o Escala:	
	Unidad administrativa superior: OFICINA LOCAL B		Equipo o unidad: SUBVENCIONES
	Puesto de trabajo: JEFE DE NEGOCIADO		Periodo: 20XX

PRIMER BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES			
	NIVEL	ELEMENTO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL	VALORACIÓN REAL
2	Solicitudes de prestaciones por desempleo resueltas en un plazo máximo de 8 días	142 puntos	- 40 puntos	302 puntos
2	Solicitudes presentadas a través del Registro electrónico	200 puntos		
3	Cumplimiento horario	√	CUMPLIDO	
			Valoración a efectos de retribuciones variables	302 puntos

SEGUNDO BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO			
	NIVEL	ÁMBITO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL	VALORACIÓN FINAL
2	Resultado del Equipo o Unidad y ajuste individual	342 puntos		342 puntos
4	Aptitud			
5	Actitud		- 40 puntos	- 40 puntos
			Valoración a efectos de provisión de puestos de trabajo	302 puntos

Lugar y fecha

TERCER BLOQUE	Evaluador: Jefe de Área	Superior jerárquico: Director Oficina Local B
	Fdo.:	Fdo.:
	Conocimiento por el evaluado, fecha:	Conformidad: SI/NO
	En caso de disconformidad, breve comentario:	

Madrid, 27 de junio de 2015



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

CENTRO
DE PUBLICACIONES