

# Mecanismos sostenibles para la previsión social empresarial española del siglo XXI

Sustainable mechanisms for spanish corporate social welfare in the 21st century

*Mecanismos sustentáveis para o bem-estar social das empresas espanholas no século XXI*

- Artículo de reflexión -

Luis Gregorio Holguín Galarón<sup>1</sup>  
*MAPFRE - España*

Recibido: 11 de septiembre de 2023  
Aceptado: 15 de noviembre de 2023

## Resumen

El artículo "Mecanismos sostenibles para la previsión social empresarial española del siglo XXI" ofrece un análisis integral de la previsión social en España, abordando diversas perspectivas históricas y contemporáneas. Comienza explorando las rentas de complemento en la Iglesia Española del siglo XX, examinando su relevancia y funcionamiento. Luego, se adentra en el concepto del complemento a la jubilación para religiosos como una alternativa viable en materia de previsión social. A continuación, se discuten los sistemas retributivos sostenibles en la empresa del siglo XXI, destacando su importancia en el contexto actual. Finalmente, se presentan estrategias para desarrollar planes de empleo que promuevan la sostenibilidad del sistema, considerando las necesidades cambiantes de los trabajadores y las empresas en el panorama económico actual.

---

<sup>1</sup> gholgui@mapfre.com  
<https://orcid.org/0009-0009-1581-8204>

**Palabras clave:** previsión social, España, rentas de complemento, jubilación, sistemas retributivos

## **Abstract**

The article "Sustainable mechanisms for Spanish corporate social welfare in the 21st century" offers a comprehensive analysis of social welfare in Spain, addressing various historical and contemporary perspectives. It begins by exploring the complementary annuities in the Spanish Church in the 20th century, examining their relevance and functioning. It then delves into the concept of the religious pension supplement as a viable welfare alternative. Next, sustainable compensation systems in the 21st century company are discussed, highlighting their importance in the current context. Finally, strategies are presented to develop employment plans that promote the sustainability of the system, considering the changing needs of workers and companies in the current economic scenario.

**Keywords:** social welfare, Spain, supplementary income, retirement, remuneration systems.

## **Resumo**

O artigo "Mecanismos sustentáveis para a segurança social das empresas espanholas no século XXI" oferece uma análise abrangente da segurança social em Espanha, abordando várias perspetivas históricas e contemporâneas. Começa por explorar as rendas complementares na Igreja espanhola no século XX, analisando a sua relevância e funcionamento. A seguir, analisa o conceito de complemento de pensão religiosa como uma alternativa viável em termos de segurança social. Em seguida, são abordados os sistemas de remuneração sustentáveis na empresa do século XXI, destacando a sua importância no contexto atual. Por último, são apresentadas estratégias para o desenvolvimento de planos de emprego que

promovam a sustentabilidade do sistema, tendo em conta a evolução das necessidades dos trabalhadores e das empresas no atual panorama económico.

**Palavras-chave:** segurança social, Espanha, pensões complementares, reforma, sistemas de remuneração.

## Introducción

La previsión social en el contexto empresarial español del siglo XXI se erige en un tema de indiscutible relevancia. En un mundo cada vez más interconectado y en constante cambio, la capacidad de las empresas para garantizar el bienestar de sus empleados a lo largo de su vida laboral y después de ella adquiere una importancia estratégica. En este sentido, la adopción de mecanismos sostenibles que aseguren la estabilidad financiera y el cuidado integral de los trabajadores se convierte en una tarea imperativa. El análisis de las rentas de complemento en la Iglesia española del siglo XX nos proporciona valiosas lecciones sobre la viabilidad y eficacia de sistemas de previsión social a largo plazo. A través de un examen detallado de las prácticas implementadas en este contexto, es posible identificar patrones y estrategias que podrían ser extrapolables a la esfera empresarial. La experiencia acumulada en este ámbito ofrece una perspectiva histórica que puede iluminar el diseño de políticas y programas de previsión social en el mundo corporativo contemporáneo.

La figura del complemento a la jubilación para religiosos emerge como un interesante modelo alternativo en materia de previsión social. Al examinar cómo este mecanismo ha sido implementado y gestionado dentro de la estructura eclesial española, es posible extraer enseñanzas valiosas sobre su viabilidad, sostenibilidad y eficacia. La adaptabilidad de este enfoque a otras realidades laborales ofrece una oportunidad para explorar nuevas formas de garantizar la seguridad financiera y el bienestar de los trabajadores en el ámbito empresarial. En un contexto empresarial caracterizado por la volatilidad económica y la competencia

global, la implementación de sistemas retributivos sostenibles se presenta como una necesidad imperiosa. La adopción de enfoques que integren criterios de responsabilidad social y ambiental en la gestión de la remuneración no solo contribuye al bienestar de los trabajadores, sino que también fortalece la reputación y la competitividad de las empresas. En este epígrafe, se explorarán estrategias innovadoras para diseñar sistemas retributivos que promuevan la equidad, la eficiencia y la sostenibilidad a largo plazo.

Los planes de empleo representan una herramienta fundamental en la construcción de un sistema de previsión social empresarial sostenible (Guevara, 2012). Al ofrecer a los trabajadores la oportunidad de participar en programas de ahorro e inversión para su jubilación, estas iniciativas no solo fomentan el bienestar financiero individual, sino que también contribuyen al fortalecimiento del tejido empresarial en su conjunto. En este apartado, se examinarán las mejores prácticas en la implementación de planes de empleo, así como las estrategias para asegurar su sostenibilidad y eficacia a largo plazo. Finalmente, cabe resaltar que este artículo ofrece una visión integral y multidisciplinaria de los mecanismos sostenibles para la previsión social empresarial española en el siglo XXI. A través del análisis de experiencias históricas, modelos alternativos y estrategias innovadoras, se busca proporcionar a empresas, trabajadores y decisores políticos herramientas valiosas para abordar los desafíos presentes y futuros en materia de bienestar laboral y social.

## **Rentas de complemento en la Iglesia española del siglo XX**

Durante el siglo XX, la Iglesia Católica en España desarrolló un sistema de previsión social único y particularmente relevante en su estructura financiera: las rentas de complemento. Estas rentas, también conocidas como "sueldos complementarios" o "rentas de sobresueldo", representaron un elemento crucial en la gestión de la seguridad social para el clero y el personal religioso en el país. El establecimiento de las rentas de complemento en la Iglesia Española tuvo sus raíces en la necesidad

de proporcionar un sustento económico adecuado para el clero, que en muchos casos no contaba con recursos suficientes para subsistir dignamente. Históricamente, la remuneración del clero provenía principalmente de las rentas eclesiásticas, que podían ser insuficientes para cubrir las necesidades básicas de los miembros del clero, especialmente en tiempos de crisis económicas o cambios políticos. En este contexto, las rentas de complemento surgieron como una forma de complementar los ingresos del clero y asegurar su bienestar económico, permitiéndoles dedicarse plenamente a su labor pastoral y evitando situaciones de precariedad económica que pudieran afectar su servicio a la comunidad.

Las rentas de complemento en la Iglesia Española del siglo XX se estructuraban en torno a un sistema de asignaciones económicas adicionales otorgadas a los miembros del clero y al personal religioso. Estas asignaciones podían provenir de diversas fuentes, como donaciones privadas, fondos eclesiásticos o instituciones religiosas específicas. La administración de las rentas de complemento estaba a cargo de las autoridades eclesiásticas, que supervisaban la distribución equitativa de los recursos entre los beneficiarios según sus necesidades individuales y circunstancias particulares. Este proceso implicaba una evaluación cuidadosa de las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios y la aplicación de criterios justos y transparentes para la asignación de los fondos disponibles. El establecimiento de las rentas de complemento en la Iglesia Española del siglo XX tuvo un impacto significativo en la vida y el bienestar del clero y el personal religioso.

Por un lado, estas asignaciones económicas adicionales contribuyeron a mejorar las condiciones de vida y el nivel de bienestar de los beneficiarios, proporcionándoles una mayor estabilidad financiera y permitiéndoles dedicarse plenamente a su labor religiosa y pastoral. Por otro lado, las rentas de complemento también tuvieron un importante significado social, ya que reflejaban el compromiso de la Iglesia Católica con el cuidado y la protección de sus miembros, especialmente aquellos que se dedicaban al servicio religioso a tiempo completo. Este sistema de previsión social no solo cumplía una función económica, sino que también

expresaba valores de solidaridad, justicia y responsabilidad social dentro de la comunidad eclesial.

A lo largo del siglo XX, las rentas de complemento en la Iglesia Española experimentaron cambios significativos en respuesta a los desafíos económicos, sociales y políticos del momento. Si bien estos fondos se mantuvieron como una parte integral del sistema de previsión social de la Iglesia, su gestión y administración se adaptaron a las nuevas realidades y necesidades emergentes. Sin embargo, a medida que avanzaba el siglo XX y se producían transformaciones profundas en la sociedad española, incluyendo cambios en las políticas económicas y sociales, la Iglesia se enfrentó a nuevos desafíos en la gestión de sus recursos financieros y en la provisión de apoyo económico para su personal. Esto generó la necesidad de revisar y ajustar los mecanismos de previsión social existentes para garantizar su sostenibilidad a largo plazo y su capacidad para cumplir con su misión pastoral en un contexto cambiante.

### **El complemento a la jubilación para religiosos como alternativa en previsión social**

Uno de los aspectos fundamentales en el ámbito de la previsión social empresarial en España es la exploración de alternativas innovadoras que puedan garantizar la estabilidad financiera y el bienestar de los trabajadores a lo largo de su vida laboral y durante su etapa de jubilación. En este contexto, el Complemento a la Jubilación para Religiosos emerge como una propuesta relevante y prometedora que merece ser considerada. El Complemento a la Jubilación para Religiosos es un programa diseñado específicamente para satisfacer las necesidades de seguridad económica de este colectivo, que históricamente ha enfrentado desafíos particulares en materia de previsión social. La vida religiosa implica un compromiso de servicio a la comunidad que, en muchos casos, no está asociado con un salario competitivo ni con la acumulación de activos para la jubilación. Como resultado, muchos religiosos enfrentan dificultades financieras al llegar a la edad de retiro, lo que pone en riesgo

su bienestar y su capacidad para continuar ejerciendo su labor pastoral de manera plena y efectiva.

El Complemento a la Jubilación para Religiosos aborda estas preocupaciones proporcionando un mecanismo adicional de ingresos que complementa las prestaciones de jubilación disponibles a través de la seguridad social u otros sistemas de previsión. Este complemento puede provenir de diversas fuentes, como fondos de pensiones privados, donaciones de congregaciones religiosas, o programas específicos establecidos por entidades eclesíásticas o instituciones benéficas. Una de las ventajas clave del Complemento a la Jubilación para Religiosos es su capacidad para adaptarse a las necesidades y circunstancias individuales de cada religioso. Dado que las formas de servicio y los contextos de vida pueden variar ampliamente dentro de la comunidad religiosa, es fundamental que este programa sea flexible y personalizable (García, et al., 2014). Esto significa que los religiosos pueden optar por participar en el programa según sus propias preferencias y capacidades financieras, y que los beneficios del complemento pueden ajustarse en función de factores como la antigüedad en el servicio religioso, el estado de salud, o la situación económica personal.

Además de proporcionar seguridad económica a los religiosos durante su jubilación, el Complemento a la Jubilación para Religiosos puede tener beneficios adicionales para las congregaciones religiosas y para la sociedad en su conjunto. Al garantizar que los religiosos puedan disfrutar de una jubilación digna y sin preocupaciones financieras, este programa contribuye a mantener su bienestar emocional y espiritual, lo que a su vez puede mejorar su calidad de vida y su capacidad para continuar sirviendo a sus comunidades de manera significativa (Enciso, et al., 2022). Asimismo, al aliviar la carga financiera de los religiosos durante su jubilación, el Complemento a la Jubilación para Religiosos puede ayudar a las congregaciones religiosas a atraer y retener a nuevos miembros, asegurando así la continuidad y vitalidad de la vida religiosa en el futuro. Para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del Complemento a la Jubilación para Religiosos, es necesario establecer

mecanismos efectivos de financiación y administración, así como fomentar la colaboración entre entidades religiosas, organizaciones benéficas y autoridades gubernamentales. Esto puede implicar la creación de fondos específicos dedicados a este fin, la promoción de campañas de recaudación de fondos, o la negociación de acuerdos con instituciones financieras u organismos gubernamentales para garantizar un flujo constante de recursos financieros (Molina, 2019).

## **Sistemas Retributivos Sostenibles en la Empresa del siglo XXI**

En el contexto empresarial del siglo XXI, los sistemas retributivos sostenibles se erigen en un pilar fundamental para garantizar la estabilidad financiera y el bienestar de los trabajadores. Estos sistemas no solo buscan equilibrar la relación entre la empresa y sus empleados, sino también promover la sostenibilidad económica, social y ambiental a largo plazo (Brookhart, 2013). En este apartado, exploraremos los principios clave y las estrategias innovadoras que caracterizan a los sistemas retributivos sostenibles en la empresa española contemporánea. Los sistemas retributivos sostenibles se fundamentan en la equidad y la transparencia como pilares fundamentales. En un entorno laboral donde la desigualdad salarial y la falta de transparencia pueden minar la confianza y la motivación de los empleados, es crucial establecer políticas salariales que aseguren una distribución justa de los recursos económicos. Esto implica eliminar las disparidades salariales injustificadas, promover la igualdad de género y garantizar que los criterios de remuneración sean claros y accesibles para todos los trabajadores.

La flexibilidad y la adaptabilidad son características esenciales de los sistemas retributivos sostenibles en un mundo laboral en constante cambio (Malik, et al., 2019). Estos sistemas deben ser capaces de ajustarse a las necesidades y circunstancias cambiantes de la empresa y sus empleados, fomentando la innovación y la eficiencia. La implementación de esquemas de remuneración flexible, que permitan a los trabajadores elegir entre diferentes opciones de compensación, como salario base, bonificaciones, beneficios sociales o programas



de incentivos, puede contribuir a satisfacer las distintas preferencias y necesidades de la fuerza laboral. Los sistemas retributivos sostenibles van más allá de la mera compensación económica y buscan alinear los intereses de la empresa con objetivos más amplios de sostenibilidad. En este sentido, la introducción de incentivos vinculados al desempeño sostenible, como la reducción del consumo de recursos naturales, la minimización de residuos o la promoción de prácticas laborales éticas, puede estimular el compromiso de los empleados con la responsabilidad social corporativa y contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales y medioambientales a largo plazo.

Los sistemas retributivos sostenibles deben fomentar la participación y el empoderamiento de los trabajadores, reconociéndolos como agentes clave en la creación de valor para la empresa (Jönsson, 2017). Esto puede lograrse a través de la implementación de esquemas de participación en los beneficios, programas de propiedad compartida o la creación de espacios de diálogo y consulta donde los empleados puedan expresar sus opiniones y contribuir activamente a la toma de decisiones empresariales. La evaluación y la mejora continua son aspectos fundamentales en la gestión de los sistemas retributivos sostenibles. Es necesario establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto de las políticas retributivas en la empresa y en sus empleados, identificar áreas de mejora y ajustar los sistemas de retribución en consecuencia. Asimismo, la transparencia en la comunicación sobre los criterios de evaluación y los resultados obtenidos es crucial para mantener la confianza y el compromiso de los trabajadores.

### **Planes de Empleo: Estrategias para un Sistema Sostenible**

Los planes de empleo han surgido como una herramienta crucial en el ámbito de la previsión social empresarial española del siglo XXI, ofreciendo estrategias concretas para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Estos planes, que engloban una variedad de beneficios y servicios para los empleados, se han

convertido en un elemento fundamental para promover el bienestar financiero y social dentro de las organizaciones. En este apartado, se explorarán las estrategias clave para desarrollar y mantener un sistema de planes de empleo sostenible en el contexto empresarial español. La base de un sistema de planes de empleo sostenible radica en su diseño integral (Unesco-IBE, 2014). Es fundamental que estos planes sean concebidos de manera holística, considerando las necesidades y expectativas tanto de los empleados como de la empresa. Esto implica la creación de un catálogo de beneficios diversificado y adaptable (WSU, 2016), que pueda ajustarse a las cambiantes circunstancias del entorno laboral y económico. Asimismo, se debe prestar especial atención a la transparencia y claridad en la comunicación de los beneficios ofrecidos, garantizando que los empleados comprendan plenamente su alcance y valor.

La flexibilidad y adaptabilidad son elementos esenciales para la sostenibilidad de los planes de empleo en el contexto empresarial español. Las necesidades y prioridades de los empleados pueden variar considerablemente a lo largo del tiempo, por lo que es crucial que los planes de empleo puedan ajustarse para satisfacer estas demandas cambiantes. Esto puede implicar la inclusión de opciones de personalización, como la posibilidad de elegir entre diferentes niveles de cobertura o la flexibilidad en la asignación de recursos financieros. Además, los planes de empleo deben ser capaces de adaptarse a cambios regulatorios y económicos, garantizando su viabilidad a largo plazo. Una de las claves para la sostenibilidad de los planes de empleo es fomentar la participación de los empleados en su gestión y administración. Esto puede lograrse mediante la creación de comités consultivos o grupos de trabajo dedicados a la supervisión y evaluación de los planes de empleo.

Asimismo, se deben implementar mecanismos que fomenten la retroalimentación y la colaboración entre empleados y empleadores, permitiendo la identificación de áreas de mejora y la implementación de soluciones innovadoras. La participación activa de los empleados no solo fortalece el compromiso organizacional, sino que

también contribuye a la identificación de necesidades y preferencias específicas, fundamentales para garantizar la relevancia y eficacia de los planes de empleo a largo plazo. Para garantizar la sostenibilidad de los planes de empleo, es fundamental invertir en la educación financiera y el bienestar de los empleados. Esto implica proporcionar recursos y herramientas que ayuden a los empleados a comprender y gestionar de manera efectiva sus beneficios de previsión social, así como promover hábitos financieros saludables y la planificación a largo plazo. Además, se deben ofrecer programas de bienestar integral que aborden aspectos físicos, mentales y emocionales, contribuyendo así a la salud y productividad general de los empleados. La inversión en educación financiera y bienestar no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también fortalece la resiliencia y estabilidad del sistema de planes de empleo en su conjunto.

## **Conclusiones**

La historia de las rentas de complemento en la Iglesia española durante el siglo XX ofrece lecciones valiosas sobre la importancia de contar con sistemas de previsión social sólidos y adaptados a las necesidades específicas de los trabajadores. Si bien los modelos tradicionales de previsión pueden haber sido efectivos en su momento, es fundamental reconocer la necesidad de adaptación y evolución continua para garantizar la seguridad financiera y el bienestar de los empleados a largo plazo.

La implementación del complemento a la jubilación para religiosos en España ofrece un ejemplo de cómo las organizaciones pueden diseñar sistemas de previsión social específicos para sectores particulares. Esta alternativa demuestra la importancia de la flexibilidad y la personalización en la gestión de los beneficios sociales, así como la necesidad de considerar las características únicas de cada grupo de trabajadores al diseñar programas de previsión.

Los sistemas retributivos sostenibles son fundamentales para garantizar la equidad y la estabilidad en el ámbito laboral. La adopción de prácticas de remuneración justas y transparentes no solo promueve la satisfacción y la motivación de los empleados, sino que también contribuye a la retención del talento y al fortalecimiento de la reputación corporativa. Es crucial que las empresas consideren no solo el aspecto económico de la compensación, sino también otros factores, como el desarrollo profesional, el equilibrio entre trabajo y vida personal, y el impacto social y medioambiental de sus operaciones.

Los planes de empleo son herramientas poderosas para promover la estabilidad financiera y el bienestar de los trabajadores a lo largo de su vida laboral. Sin embargo, su eficacia depende en gran medida de su diseño y gestión adecuados. Es fundamental que las empresas implementen estrategias integrales de comunicación y educación financiera para garantizar que los empleados comprendan plenamente los beneficios de los planes de empleo y puedan tomar decisiones informadas sobre su participación. Además, es importante que las organizaciones evalúen regularmente la viabilidad y el rendimiento de sus planes de empleo, efectuando ajustes según sea necesario para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

## Referencias

- Arranz Álvarez, L. (1967). La Seguridad Social del clero. *El ciervo: revista mensual de pensamiento y cultura*, 161(7).
- Avila Romero, M. (1984). La Seguridad Social del clero y sus auxiliares seculares. *La Ley: Revista jurídica española de doctrina, jurisprudencia y bibliografía*, 4(1), 1193-1197.
- Aznar Gil, F.R. (1993). La administración de los bienes temporales de la Iglesia, Salamanca: Universidad pontificia de Salamanca.

- Blessinger, P., & Carfora, J. M. (2015). *Inquiry-Based Learning for Science, Technology, Engineering, and Math (STEM) Programs: A Conceptual and Practical Resource for Educators* (Vol. 4). Emerald Group Publishing
- Brookhart, Susan M. (2013). *How to Create and Use Rubrics for Formative Assessment and Grading*. Recuperado el 27 de noviembre de 2014, de ASCD: <http://www.ascd.org/publications/books/112001.aspx>
- Castro Argüelles, M.A.; RODRÍGUEZ BLANCO, M.Á. (2004). Seguridad Social de ministros de culto y religiosos, *lus Canonicum*, 44 (87), 153-196.
- Cerio, J. S. de O. D. de. (2000). La tributación consolidada de los grupos de sociedades. Régimen vigente y un modelo para su reforma [Tesis doctoral, Universidad de Navarra]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=189028>
- CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA. (2017). Memoria anual de actividades de la Iglesia católica en España, año 2015, Madrid: Edice.
- Cruz Villalón, J. (2016). *Comentarios al Estatuto de los Trabajadores*, España: Lex Nova.
- De Val Tena, J.L (2006). *La exteriorización de los compromisos por pensiones*, Madrid: Fundación Mapfre.
- Enciso-Santocildes, M., Bernal, R. & Etxanobe, A. (2022): “El papel cohesionador del sector fundacional ante la nueva normalidad. La situación en Euskadi”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 104, 173-202. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.104.21676.
- Forte, E. N., Wentland Forte, M. H. K., & Duval, E. (1997). The ARIADNE Project (Part 1): Knowledge Pools for Computer-based and Telematics-supported Classical, Open and Distance Education. *European Journal of Engineering Education*, 22(1), 61-74. <https://doi.org/10.1080/03043799708923438>
- García, A. M. D., & Cuello, R. O. (Eds.). (2014). *Fiscalidad de los planes de pensiones y otros sistemas de previsión social*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvrzgzpf>
- Guevara Mena, R. (2012). La gestión empresarial y el desarrollo económico Internacional, 16(4), 181–182. <https://doi.org/10.7202/1013157ar>

- Jönsson, A. & Panadero, E. (2017) *The Use and Design of Rubrics to Support Assessment for Learning*. En: Carless D., Bridges S., Chan C., Glofcheski R. (eds) *Scaling up Assessment for Learning in Higher Education. The Enabling Power of Assessment*, vol 5. Springer, Singapore.
- López García, J. C. (2014, diciembre 1). Cómo construir Rúbricas o Matrices de Valoración. Eduteka. <http://eduteka.icesi.edu.co/articulos/MatrizValoracion>
- Malik Z.H., Butt S., Sajid H. (2019) *Quality Scale for Rubric Based Evaluation in Capstone Project of Computer Science*. En: Arai K., Kapoor S., Bhatia R. (eds) *Intelligent Computing. SAI 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 857. Springer, Cham.
- Molina Navarrete, C. (2019). Entre «polvos» y «lodos»: el fin de la ultraactividad abre la «caja de Pandora». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, 439, 5-19.
- Rosales Ortega, R. (2006). Geografía económica. En A. Lindón & D. Hiernaux (Eds.), *Tratado de geografía humana* (pp. 129-146). Anthropos, Universidad Autónoma Metropolitana.
- UNESCO-IBE (2014). *Guiding Principles for Learning in the Twenty-first Century*. Geneva: International Bureau of Education (IBE).
- WSU (2016). *Quick guide to norming on student work for program-level assessment*. Office of Assessment of Teaching and Learning. Recuperado el 27 de Septiembre de 2017, de Washington State University: <https://atl.wsu.edu/documents/2015/03/rubrics-norming.pdf>