



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Análisis y propuestas de mejora del Plan Estratégico en  
materia de Recursos Humanos de la Conselleria de  
Justicia, Interior y Administración Pública de la Comunitat  
Valenciana.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Gestión y Administración Pública

AUTOR/A: Real Hernández, Zulema Yasmina

Tutor/a: Catalá Pérez, Daniel

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



*Trabajo Final del  
Grado en Gestión y Administración Pública*

# **Análisis y propuestas de mejora del Plan Estratégico de Recursos Humanos de la Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública de la Comunitat Valenciana**

Presentado por:

**Zulema Real Hernández**

Tutorizado por:

**Daniel Catalá Pérez**

Curso académico:

**2022 / 2023**



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

## **Agradecimientos**

A mi tutor de TFG, Daniel, por su paciencia y ayuda y por aceptar dirigir mi trabajo cuando ya estaba ocupado con muchos otros.

## Índice de contenidos

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>1</b>
<b>Índice de contenidos</b> .....	<b>2</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>4</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>5</b>
<b>Abreviaturas y acrónimos utilizados</b> .....	<b>6</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>7</b>
<b>Resum</b> .....	<b>8</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>10</b>
1.1.    Objetivo general .....	10
1.2.    Objetivos específicos .....	10
1.3.    Metodología .....	11
1.4.    Asignaturas relacionadas con el TFG .....	11
1.5.    Relación con los ODS .....	13
1.6.    Estructura del trabajo .....	14
<b>2. Marco teórico y conceptual</b> .....	<b>16</b>
2.1.    La dirección estratégica .....	16
<b>3. Metodología</b> .....	<b>19</b>
<b>4. Análisis contextual</b> .....	<b>20</b>
4.1.    Descripción de la Administración Pública española y de sus empleados públicos .....	21
4.1.1.    Estructura de la Administración General del Estado .....	21
4.1.2.    Estructura autonómica .....	22
4.1.3.    Estructura de la Administración Local .....	23
4.1.3.1.    El Municipio .....	24
4.1.3.2.    La Provincia y las islas .....	24
4.1.4.    Administración general y administración especial .....	24
4.2.    La situación actual de los recursos humanos de la Administración española y de la Comunitat Valenciana .....	26
<b>5. Análisis del plan estratégico</b> .....	<b>33</b>
5.1.    Comentarios iniciales .....	33
5.2.    Elaboración del plan .....	34
5.2.1.    Los grupos de interés .....	35
5.3.    Estructura del plan .....	36
5.3.1.    Preámbulo .....	36

5.3.2.	<i>Principios de ordenación: Misión, visión y valores</i> .....	37
5.3.3.	<i>El diagnóstico: Análisis y conclusiones</i> .....	38
5.3.4.	<i>Objetivos del plan y líneas de actuación</i> .....	40
5.3.5.	<i>Planificación estratégica</i> .....	45
5.3.6.	<i>Implantación y control</i> .....	46
<b>6</b>	<b>Resultados del análisis y propuestas de mejora</b> .....	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>64</b>
	<b>Bibliografía</b> .....	<b>67</b>
	Referencias.....	67
	Legislación y normativa.....	69
	<b>Anexo 1: Relación del TFG con los ODS</b> .....	<b>70</b>
	Objetivo de desarrollo sostenible 8: Trabajo decente y crecimiento económico .....	70
	Objetivo de desarrollo sostenible 10: Reducción de las desigualdades .....	71

## Índice de tablas

Tabla 1: Número de empleados en la Administración del Consell .....	31
Tabla 2: Grupo de trabajo creado para la elaboración del plan estratégico.....	34
Tabla 3: Puestos de trabajo, personas y jubilaciones .....	39
Tabla 4: Objetivos y resultados .....	49
Tabla 5: Análisis DAFO y CAME .....	54
Tabla 6: Tipos de estrategias CAME .....	55
Tabla 7: Análisis DAFO.....	56
Tabla 8: Matriz CAME.....	58

## Índice de figuras

Figura 1: Porcentaje de empleo público sobre el total de empleo en la Unión Europea. ....	27
Figura 2: Empleados en la Administración sobre % del empleo total en 2018 en ciertos países de la OCDE.....	27
Figura 3: Evolución del empleo público y privado en España .....	28
Figura 4: Asalariados Administración Central .....	28
Figura 5: Efectivos AGE por intervalo de edad.....	29
Figura 6: Porcentaje de empleados de 55 años o más en los Gobiernos Centrales, 2015 y 2020 .....	29
Figura 7: Porcentaje de empleados entre 18 y 34 años en los Gobiernos Centrales, 2015 y 2020 .....	30
Figura 8: Asalariados Administración Autonómica .....	30
Figura 9: Asalariados Comunitat Valenciana.....	31
Figura 10: Asalariados Administración Local.....	32

## Abreviaturas y acrónimos utilizados

<b>AGE</b>	Administración General del Estado
<b>CE</b>	Constitución Española
<b>EACV</b>	Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana
<b>DCTFP</b>	Decreto de condiciones de trabajo del funcionario público
<b>DGFP</b>	Dirección General de Función Pública
<b>DGTIC</b>	Dirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación
<b>EACV</b>	Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana
<b>EVAP</b>	Escuela Valenciana de Administración Pública
<b>FVMP</b>	Federación Valenciana de Municipios y Provincias
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>INVASSAT</b>	Instituto Valenciano de Seguridad y Salud en el Trabajo
<b>IVAP</b>	Instituto Valenciano de Administración Pública
<b>LFPV</b>	Ley de Función Pública Valenciana
<b>LOGFPV</b>	Ley de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana
<b>LRBRL</b>	Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local
<b>LRJSP</b>	Ley de Régimen Jurídico del Sector Público
<b>TREBEP</b>	Texto Refundido del Estatuto del Empleado Público
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>ODS</b>	Objetivo de Desarrollo Sostenible
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>OPE</b>	Oferta pública de empleo
<b>RPT</b>	Relación de puestos de trabajo



## Resumen

### **"Análisis y propuestas de mejora del Plan Estratégico de Recursos Humanos de la Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública de la Comunitat Valenciana"**

En este trabajo de fin de grado se ha analizado la situación actual de las plantillas de empleados públicos en la administración pública española y más concretamente la de la administración autonómica valenciana. Para ello se ha explicado la estructura de la administración en España y cómo se origina; se ha expuesto el problema del envejecimiento de las plantillas y para ello se analiza la situación de estas mediante un análisis estadístico.

A continuación, se analiza el Plan Estratégico en materia de Recursos Humanos elaborado por la Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública, elaborado en 2016: se extraen sus ideas más importantes con el objetivo de conocer cuáles son los problemas concretos a los que se orienta la Administración; se analiza cómo ha sido elaborado en cada una de sus partes y qué medidas y actuaciones se prevén. Finalmente se establecen las propuestas de mejora a la vista del estudio realizado.

La motivación del tema de este trabajo es la gran importancia que en los años próximos tienen las jubilaciones masivas en la Administración. Este hecho preocupa mucho, tanto a los gestores de esta, como a los trabajadores interinos que esperan consolidar sus puestos de trabajo y a todo aquel opositor que aspire a ingresar en la Administración como funcionario de carrera.

Finalmente, este trabajo aporta valor en cuanto a que contribuye a difundir el funcionamiento interno de la Administración, sus problemas más cotidianos y el proceder para su resolución.

**Palabras clave:** Plan estratégico; empleado público; jubilación; administración pública.

## Resum

### **“Anàlisi i proposta de millora del Pla Estratègic de Recursos Humans de la Conselleria de Justícia, Interior i Administració Pública de la Comunitat Valenciana”**

En aquest treball de fi de grau s’ha analitzat la situació actual de les plantilles d’empleats públics en l’Administració Pública Espanyola i més concretament en l’administració Autònoma Valenciana. Per a això s’ha explicat l’estructura de l’Administració a Espanya i com s’origina; s’ha exposat el problema de l’envelliment de les plantilles i per a això s’analitza la situació de les mateixes mitjançant una anàlisi estadística.

A continuació, s’analitza el Pla Estratègic en matèria de Recursos Humans elaborat per la Conselleria de Justícia, Interior i Administració Pública elaborat en 2016: s’extrauen les seues idees més importants amb l’objectiu de conèixer quins són els problemes concrets als quals s’orienta l’Administració; s’analitza com ha sigut elaborat en cadascuna de les seues parts i quines mesures i actuacions es preveuen. Finalment s’estableixen les propostes de millora a la vista de l’estudi realitzat.

La motivació del tema d’aquest treball es deu a la gran importància en els anys pròxims que tenen les jubilacions massives en l’Administració, fet aquest que preocupa molt punt als gestors de la mateixa com als seus treballadors interins que esperen consolidar els seus llocs de treball, així com també per a tot aquell opositor que aspire a ingressar en l’Administració com a funcionari de carrera.

Finalment, crec que aquest treball aporta valor en tant que contribueix a difondre el funcionament intern de l’Administració, els seus problemes més quotidians i la conducta per a la seua resolució.

**Paraules clau:** Pla estratègic; empleat públic; jubilació; administració pública.

## **Abstract**

### **“Analysis and proposal for improvement of the Strategic Plan of Human Resources of the Regional Ministry of Justice, Interior and Public Administration of the Valencian Region”**

In this final degree thesis, the current situation of public employees in the Spanish Public Administration and more specifically in the Valencian Autonomous Administration has been analysed. To this end, the structure of the Administration in Spain has been explained and how it originates; the problem of the ageing of the workforces has been exposed and the situation of the same is analysed by means of a statistical analysis.

This is followed by an analysis of the Strategic Plan for Human Resources drawn up by the Regional Ministry of Justice, Interior and Public Administration, in 2016: its most important ideas are extracted with the aim of understanding the specific problems facing the Administration; an analysis is made of how it was drawn up in each of its arts and what measures and actions are envisaged. Finally, proposals for improvement are established in the light of the study carried out.

The motivation for the subject of this work is due to the great importance of mass retirements in the Administration in the coming years. This fact is of great concern both to the administration’s managers and to its interim workers who hope to consolidate their jobs, as well as to all those who are candidates for the competitive examinations.

Finally, I believe that this work adds value in that it contributes to the dissemination of the internal workings of the Administration, its most common problems and how to solve them.

**Key words:** Strategic plan; public employee; retirement; public administration.

## 1. Introducción

Los gestores de la administración pública española han tomado conciencia en los últimos años del envejecimiento de sus plantillas y de las consecuencias que esto puede acarrear a medio y largo plazo si no se gestiona adecuadamente en tiempo y forma el relevo de este personal (Díaz Lago, 2021). Esta cuestión se genera a su vez como consecuencia de otros problemas que ha ido arrastrando la Administración y que actualmente se traducen en un número creciente de jubilaciones cada ejercicio; puestos de trabajo que han de relevarse no sin antes producirse el trasvase de conocimientos al personal de nuevo acceso, entre otras cuestiones que se exponen a lo largo del trabajo.

Para que los servicios públicos que presta la Administración no se vean comprometidos en cuanto a calidad y cantidad es de vital importancia acometer la resolución de tal problema. Es por ello, que en este trabajo se analiza la situación actual de la Administración en cuanto a recursos humanos tomando como referencia el Plan Estratégico de Recursos Humanos elaborado por la Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública, así como otra información legal y estadística al respecto.

### 1.1. Objetivo general

Es el objeto de este trabajo analizar el Plan de Recursos Humanos realizado por la Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública con el fin de comprender cómo ha sido realizado en cada una de sus partes, qué aspectos son importantes para la Administración a través de su redacción, qué medidas y actuaciones se prevén y qué mejoras se pueden proponer.

### 1.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son acciones más concretas con las que se busca alcanzar el objetivo del trabajo descrito más arriba y, más concretamente, describen el enfoque que se quiere dar al estudio del Plan Estratégico en materia de recursos humanos. Estos objetivos pretenden en primer lugar contextualizar la situación actual de las plantillas en las administraciones españolas; también hacer una descripción de la estructura y formación de la administración desde su constitución en la transición democrática. En segundo lugar, poner el enfoque en analizar la forma en que se ha elaborado el Plan Estratégico en sus diferentes partes más que en su contenido. Y, en tercer lugar, mostrar los resultados, conclusiones y propuestas de mejora derivados del estudio anterior. En concreto, los objetivos específicos del TFG son los siguientes:

1. Analizar la información estadística y legal sobre la situación actual de la función pública en España y en la Comunitat Valenciana.

2. Analizar el Plan Estratégico de Recursos Humanos de la Comunitat Valenciana en cada una de sus partes y comprobar si se ajusta a las fases que debe contener un plan estratégico.
3. Proponer mejoras a las deficiencias observadas en el Plan Estratégico de la Comunitat Valenciana con el fin de coadyuvar a una mejor comprensión y resolución del problema.

### 1.3. Metodología

La metodología seguida, que se explica con más detalle en el capítulo correspondiente, es fundamentalmente el análisis de contenido de normas jurídicas y documentos del ámbito de la función pública en particular y del sector público en general. Este análisis, apoyado en otro tipo de datos, es de utilidad en muchas partes del trabajo. Así, parte de la bibliografía consultada permite describir la estructura y funcionamiento de la Administración Pública de España de una forma objetiva. Esta información se basa en datos cualitativos y fuentes primarias.

También hay una revisión de datos estadísticos sobre los empleados públicos a nivel europeo, nacional y de la Comunitat Valenciana para establecer una comparativa y sacar conclusiones en referencia a otros países europeos similares a España; así como también poner de manifiesto los datos actuales de la administración en los que se asienta este trabajo. Todos ellos son datos cuantitativos obtenidos de fuentes secundarias como son el INE, Boletín Estadístico de las Administraciones Públicas, Statista, OCDE...

En esta parte del trabajo también se utilizan los datos proporcionados en el propio Plan Estratégico de Recursos Humanos en cuanto a los datos específicos de la Comunitat Valenciana.

En la parte del análisis del Plan Estratégico el trabajo se centra en diseccionar sus partes y estructura, aprehender la visión global y concreta que abarca a través de su desarrollo y de las medidas propuestas y así hacer una evaluación del mismo y establecer algunas propuestas de mejora con el objetivo siempre de contribuir humildemente a su enriquecimiento. Además, se comprobará qué medidas se han llevado a cabo a día de hoy y cuáles no, si es el caso.

### 1.4. Asignaturas relacionadas con el TFG

#### **Derecho constitucional**

A través del estudio de esta asignatura se adquieren los conocimientos necesarios para diferenciar los conceptos de Estado y de Administración, siendo el Estado la forma de organización política del país y la Administración el instrumento para llevar a cabo sus fines. También los principios básicos por los que se rige la Administración consagrados en la CE en su artículo 103: eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación con sometimiento pleno a la ley y al Derecho y cómo se integra en todo ello la función pública.

### **Dirección estratégica de organizaciones públicas**

Gracias a esta asignatura se obtienen nociones básicas de lo que debe ser la dirección estratégica de una organización pública: sus valores, misión y objetivos. Cómo elaborar un plan estratégico en todas sus fases, su análisis interno y externo, así como del macroentorno y su control y evaluación posterior y las correcciones de sus posibles desviaciones.

### **Estadística**

En esta asignatura se aprende la importancia del análisis y obtención de datos objetivos para la toma informada de decisiones lo que ha sido de mucha utilidad a la hora de enfocar y tratar los datos de este trabajo.

### **Técnicas y métodos de gestión pública**

Son aspectos de esta asignatura de utilidad el concepto de organización y sus teorías, así como el concepto de Administración Pública como organización diferente a las organizaciones privadas y sus características específicas como son por ejemplo su dificultad para medir su eficiencia y rendimiento en muchos casos, su interdependencia con la esfera política o la multiplicidad de sus funciones.

Esta asignatura también es de gran ayuda para entender la organización de los empleados públicos derivado del estudio de los conceptos de sistema y subsistemas de las organizaciones públicas; la diferenciación de los tres ámbitos de funciones que la conforman: político (problemas políticos), gestión y administración (problemas técnicos); y, por otro lado, los tipos de estructuras administrativas y la estructura de Mintzberg.

### **Teoría de las organizaciones**

Es en esta asignatura donde se aprende el concepto de organización y sus teorías clásicas siendo las más relevantes las funciones de administración de Fayol: planificar, organizar, dirigir y controlar o el enfoque de modelo burocrático de Weber en la Administración como organización racional, objetiva y eficiente basada en su carácter legal. Estos conceptos ayudan a contextualizar la función administrativa de la Administración como organización y comprender su evolución.

### **Gestión de la política industrial**

Son elementos de esta asignatura que se aprenden a elaborar y han sido de gran ayuda para la realización de este trabajo los siguientes:

- a) Elaboración de un plan estratégico de una política pública con sus fases y métodos.
- b) Elaboración en profundidad de los análisis DAFO y CAME.

- c) Relación de los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030 con los ejes de un plan estratégico.
- d) Elaboración de indicadores de seguimiento y control y su medición.

### **Gestión de recursos humanos**

En el estudio de esta asignatura ha sido muy útil el aprendizaje de los siguientes conceptos:

- a) Diferenciación de los conceptos de reclutamiento y selección.
- b) Definición de estrategia.
- c) La planificación estratégica de los recursos humanos, la planificación de las necesidades de personal y la gestión del empleo (incorporación, movilidad y desvinculación)
- d) La estructuración y planificación del empleo público español: diferenciación de cuerpo, escala, grupo de clasificación profesional, puesto tipo y nivel de ingreso.

### **1.5.Relación con los ODS<sup>1</sup>**

En este trabajo de fin de grado se puede encontrar relación con los siguientes objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 elaborada por la Organización de las Naciones Unidas:

#### **Objetivo de desarrollo 8: Trabajo decente y crecimiento económico**

Existe relación una gran relación con el objetivo de desarrollo sostenible 8 de la Agenda 2030 que trata del trabajo decente y el crecimiento económico. En este objetivo se tiene en cuenta la brecha salarial de género mundial que se sitúa en el 23%, la tasa de participación pública de la mujer en la población activa que es del 63% y la de los hombres del 94% o el problema del acceso al mercado laboral de los jóvenes. En este sentido, en la Administración pública y en el Plan Estratégico en materia de recursos humanos que es objeto de este trabajo se puede comprobar los esfuerzos y medidas que ésta realiza para paliar estos problemas laborales que afectan en mayor medida a la población femenina. En concreto, la Administración elabora planes de igualdad donde implementa permisos para facilitar la conciliación laboral, medidas para combatir la violencia de género a través de reducciones y flexibilidad horarias o como novedad la movilidad interadministrativa en caso de tener que abandonar el puesto de trabajo por otro en otra localidad; permisos retribuidos de descanso en la semana 37 del embarazo hasta el parto o desde la semana 35 si se trata de embarazo múltiple. También es de gran importancia la ampliación del permiso de paternidad o para el cuidado de familiares y el ingreso de personas jóvenes en la Administración.

---

<sup>1</sup> La información incluida en este epígrafe es una síntesis de la incluida en el Anexo 1.

## **Objetivo de desarrollo 10: Reducción de las desigualdades**

Por otro lado, también se puede identificar una relación directa con el objetivo de desarrollo sostenible 10 para la reducción de la desigualdad que se ocupa del desempleo, los ingresos, la desigualdad de género y la igualdad de oportunidades mediante la eliminación de políticas, leyes y prácticas discriminatorias y promoción de políticas y medidas adecuadas al respecto. En este ámbito, en el Plan Estratégico objeto de este trabajo se pueden detectar medidas como planes y protocolos contra el acoso laboral, sexual, por razón de sexo o por identidad sexual que se desarrollan dentro de la labor propia de los recursos humanos; también la promoción del personal empleado público a través de la reactivación de los concursos de traslados y ofertas de empleo público y la búsqueda de su motivación y satisfacción mediante encuestas o mediante el desarrollo de la carrera profesional. Además, es motivo de preocupación para la Administración la captación de empleados públicos jóvenes debido al problema del envejecimiento de sus plantillas, por lo que está entre sus objetivos el rejuvenecimiento del sector público, lo que fomenta la igualdad de oportunidades para la población más joven.

### **1.6. Estructura del trabajo**

En el capítulo 1 o Introducción se encuentran los apartados iniciales que quieren transmitir lo que se va a hacer y cómo; para ello se describe cuál es el objeto del trabajo, es decir, qué fin se persigue y qué objetivos se marcan para conseguirlo. Estos objetivos son los que indican o apuntan el camino para desarrollar el trabajo de fin de grado. Se incluye también un breve resumen de la metodología y una revisión de las asignaturas de la titulación relacionadas con el presente TFG y de los ODS vinculados al mismo.

En el capítulo 2 o del marco teórico y conceptual se da una explicación de lo que es la dirección estratégica y cómo se elabora un Plan Estratégico, cuáles son sus partes y qué contiene cada una de ellas. El objetivo del marco teórico y conceptual es introducir al lector o lectora de este trabajo en el área del que trata el análisis de este estudio para su mejor comprensión.

En el capítulo 3 dedicado a la metodología es donde se explica cómo se enfoca el estudio del trabajo, cómo se van a utilizar o tratar los datos y la información obtenida, si estas son cuantitativas o cualitativas, si las fuentes de las que se obtienen son primarias o secundarias. En este caso, se eligen dos líneas sucesivas de análisis: primero una revisión de datos estadísticos de la situación de las plantillas públicas a nivel europeo, nacional, autonómico y local; a continuación, un análisis de normas para exponer la composición y estructura de la Administración Pública española.



En el capítulo 4, que trata sobre el análisis contextual, es donde se expone la composición y estructura de la Administración pública española; es donde se realiza el análisis de las normas jurídicas que regulan estos aspectos. Su finalidad es dar a conocer cómo es la Administración ya que el estudio de este trabajo versa sobre ella o al menos, sobre algunos aspectos muy importantes de la misma.

En el capítulo 5 es donde se desarrolla el análisis del Plan Estratégico en materia de Recursos Humanos que es el objeto de este Trabajo de Fin de Grado. Se estudian todas las partes de este una a una y se comprueba si contiene todos los elementos necesarios.

El capítulo 6 describe los resultados obtenidos del estudio y análisis del capítulo anterior y se plantean algunas propuestas de mejora para el Plan Estratégico en materia de recursos humanos basadas en el análisis del Plan Estratégico objeto de estudio y en los resultados obtenidos del mismo.

El capítulo 7 recoge las conclusiones finales del trabajo. Aquí se trata de averiguar si se ha dado respuesta a los objetivos establecidos en el capítulo de introducción después de todo el análisis realizado previamente.

## 2. Marco teórico y conceptual

### 2.1. La dirección estratégica

Etimológicamente la palabra estrategia proviene del griego *strategos* que significa general al mando de un ejército (*stratus*: ejército; *ag*: líder) (Navas López y Guerras Martín, 2012); por otro lado, la Real Academia Española de la Lengua define estrategia como arte o traza para dirigir un asunto. El concepto de estrategia se ha aplicado desde mediados del siglo XX al ámbito empresarial en su función de planificación y previsión a largo plazo. Y, en la literatura académica surgen a lo largo del tiempo diferentes definiciones y conceptos de lo que se supone deber ser la actividad estratégica de la empresa como organización que aspira a la eficiencia, al logro de unos objetivos previamente estudiados y diseñados. La Administración Pública como organización también toma decisiones estratégicas en entornos de incertidumbre y por ello, al igual que en el ámbito privado o empresarial, utiliza el proceso racional denominado planificación estratégica.

La planificación estratégica se basa fundamentalmente en la toma de decisiones que afectan al conjunto de la organización, tienen en cuenta todos los aspectos de esta (se analiza a sí misma), también tiene en cuenta a todos los grupos implicados en los que puedan incidir sus decisiones ya que estas provocan cambios en la propia organización. Todo ello, para el logro de sus objetivos de mejora.

La planificación estratégica es una función de la alta dirección, una tarea con miras a largo plazo. Los planes estratégicos son el documento donde se plasman los objetivos a conseguir, las actividades a realizar para lograrlos, los recursos a utilizar, quién o quiénes lo harán y cuándo y cómo se hará. También se diseña un plan de control y seguimiento para su evaluación posterior.

Más concretamente, la dirección estratégica, añade a la planificación estratégica el valor del planteamiento de sus objetivos teniendo en cuenta la definición de su misión y de su visión de sí misma y de sus valores, es decir, teniendo muy presente el para qué y para quién actúa, y qué visión tiene de sí misma que quiere alcanzar en el futuro y qué valores van a regir ese accionar. Es un auténtico análisis estratégico interno y externo de sí misma.

Como consecuencia de todo lo expuesto anteriormente, la dirección estratégica se compone de tres fases: análisis estratégico, la planificación estratégica y la implantación y control estratégico (Gujarro, 2012).

## El análisis estratégico

En esta fase se determinan la misión, la visión y los valores de la organización como fundamento de su existencia. Se realiza un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) comúnmente conocido como DAFO y su correspondiente matriz CAME (corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades); también se lleva a cabo un análisis del entorno comúnmente conocido como PESTL (político, económico, social, tecnológico y legal), este tipo de análisis evalúa estos ámbitos del entorno que influyen o pueden influir en la actividad de la organización y que más adaptados al enfoque de la Administración Pública podrían citarse los siguientes (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s.f.):

- a) Político: trata de ver cómo puede afectar la actividad del gobierno en la economía, por ejemplo, si se imponen tasas de limitación de reposición de empleados públicos que se jubilan o si se restringen o paralizan las ofertas de empleo público.
- b) Económico: se aprecian factores como por ejemplo si el entorno es de crisis económica o si se prevé un cambio de ciclo, la tasa de crecimiento, proyecciones de PIB, inflación...
- c) Sociocultural: son los componentes sociales y demográficos que pueden afectar a la organización como puede ser el nivel formativo, la edad media de acceso al primer empleo público, la edad media de la población...
- d) Tecnológico: cambios tecnológicos y su impacto en la organización, nivel de digitalización de la administración, nivel de formación en competencias digitales de sus empleados...
- e) Legal: aspectos legales y regulatorios como por ejemplo a qué leyes hay que sujetarse, qué regulación laboral hay, si existen cambios frecuentes en las normas...

Una vez hecho el análisis es cuando se puede establecer un diagnóstico de la situación y en base a este fijar unos objetivos estratégicos.

## La planificación estratégica

En esta segunda fase se parte de los objetivos estratégicos fijados anteriormente para formular estrategias para alcanzarlos. Estas se evalúan y entre ellas se seleccionan las que se consideran más idóneas. He aquí la toma de decisiones estratégicas.

Se elabora un plan por escrito con las medidas a llevar a cabo para conseguir cada objetivo y se establecen también los costes o presupuestos que se prevé que se van a necesitar para su ejecución.

### **La implantación y el control**

Se decide cómo se van a ejecutar las medidas estratégicas, se asignan los recursos y las tareas, se establece un cronograma de actuaciones en un orden lógico como hoja de ruta.

En cuanto al control esta es la actividad que se ocupa de la revisión y comprobación de los resultados obtenidos (a posteriori). En realidad, es un control que se lleva a cabo tanto durante el proceso de planificación y dirección estratégica (para corregir posibles desviaciones mientras se está implementando o ejecutando) como una vez se ven los resultados definitivos.

### **3. Metodología**

El trabajo realizado en el proceso de elaboración de este TFG se divide básicamente en dos fases que se corresponden con los dos tipos de análisis comentados en el avance metodológico incluido en el capítulo de Introducción.

La primera parte de estas fases se corresponde con la elaboración del análisis contextual, en el que se exponen los datos estadísticos y donde se revisa la normativa jurídica a partir del análisis de su contenido.

En el primer caso, con los datos estadísticos se presenta la situación actual de las dimensiones reales de la Administración a nivel nacional, autonómico y local y también más específicamente en el caso de la Comunitat Valenciana con datos extraídos del INE, OCDE y STATISTA. Para estudiar datos sobre la edad de los empleados públicos se recurre a fuentes como el Ministerio de Hacienda y Función Pública o la Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública; también se compara con el entorno europeo como punto de referencia con datos extraídos de Eurostat y OCDE sobre número de empleados y edad media.

A través de la normativa jurídica se hace una descripción en el análisis contextual de cómo es la Administración en España en sus tres niveles para entender cómo y porqué es tal como la conocemos hoy en día y dónde se encuentra regulada: en qué normas concretas y en qué artículos de estas. Además de la normativa legal también se revisan algunos documentos como estudios o informes publicados por diferentes administraciones para fundamentar la situación de envejecimiento de las plantillas actuales como el Plan Estratégico en materia de recursos humanos de la Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública o el Boletín Estadístico del Personal de las Administraciones Públicas del Ministerio de Hacienda y Función Pública.

En la siguiente fase del trabajo, se construye el marco teórico a partir del análisis de algunos manuales de referencia que tratan sobre la dirección estratégica y la elaboración de planes estratégicos para, posteriormente, ir analizando el Plan objeto de este trabajo parte por parte y fase por fase y se comprueba si se ajusta a lo establecido académicamente.

Finalmente, en los apartados de conclusiones, resultados y propuestas de mejora se extraen los puntos o aspectos más críticos y característicos del Plan Estratégico en materia de recursos humanos una vez llevado a cabo todo el estudio anterior y fundamentado en los datos e información bibliográfica utilizada.

## 4. Análisis contextual

Con la transición a la democracia en España a finales de los años setenta del siglo pasado y la aprobación de la Constitución Española de 1978, se inicia en el país una gran transformación de la Administración, pasando de la centralización a la descentralización de competencias en favor de las, entonces, recién creadas Comunidades Autónomas. Como consecuencia, aparece la administración multinivel compuesta de la Administración General del Estado, la Administración autonómica y la Administración local representada en los Ayuntamientos y Diputaciones fundamentalmente. Además, con el tiempo se va desarrollando el sector público instrumental formado por empresas públicas, agencias y otras entidades de naturaleza tanto pública como privada, que termina de articular la nueva administración.

Con toda esta situación surge la necesidad de dotar de empleados públicos a las diferentes administraciones citadas, produciéndose sobre todo a lo largo de la década de los ochenta del siglo pasado una gran incorporación de efectivos. Estas personas, que ingresan como funcionarios de carrera fijos siendo jóvenes, se encuentran a día de hoy ya cerca de la edad forzosa de jubilación incluso ya se han empezado a retirar en muchos casos. En este punto, tal y como indica la Ministra de Hacienda y Función Pública, María Jesús Montero, el 66% de los empleados de la AGE cuenta con más de 50 años, lo que conlleva que entre los años 2021 y 2023 el 57% aproximadamente de la plantilla estará jubilada (Comisión de Hacienda y Función Pública del Congreso de los Diputados, 2021). En cuanto a la situación de la Comunitat Valenciana, en 20 años (a contar desde el 2017 pues el Plan Estratégico autonómico se publicó en diciembre de 2016) se jubilará el 75% de la plantilla, más de 12.000 personas del total de 17.000 empleados públicos del Consell (Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública, 2016).

Con estos datos, los gestores de la Administración actual se han dado cuenta que se enfrentan a un desafío no previsto con la suficiente antelación y este es la jubilación masiva del personal empleado público a medio y largo plazo, aquellos que ingresaron con el desarrollo de la democracia en España, los llamados *baby boomers*<sup>2</sup> (Botija, 2021).

Pero ¿cómo ha llegado la Administración a este punto? Algunos factores han llevado a la administración a alcanzar altas tasas de temporalidad (Ministerio de Hacienda y Administración Pública, 2013):

- Una gestión de personal, en las dos primeras décadas del siglo XXI, basada en la potenciación del personal del empleado público interino en detrimento del nuevo funcionario de carrera, a través de ofertas de empleo público insuficientes.

---

<sup>2</sup> Generación de españoles que nacieron entre 1945 y 1955. Son el resultado de la explosión demográfica que se dio en los países occidentales después de la Segunda Guerra Mundial.

- Restricciones presupuestarias aplicadas durante varios años como la tasa de reposición por la que no se permitía cubrir puestos vacantes estructurales por jubilación del titular, sino apenas en algunos sectores considerados preferentes (educación, servicios sociales y sanidad).

Es decir, el grueso de las plantillas se jubila masivamente, pero en los últimos veinte años aproximadamente parece que no ha sido importante para ningún gestor político una buena planificación de los recursos humanos de la Administración.

#### **4.1.Descripción de la Administración Pública española y de sus empleados públicos**

La administración pública española se compone de tres niveles: Administración General del Estado, Administración autonómica y Administración local. Además, cada una de ellas también cuenta con su sector público instrumental.

Por lo tanto, en nuestro país se distingue:

- La administración central o Administración General del Estado.
- La administración territorial, conformada por los municipios, las provincias y la Comunidades Autónomas.

##### **4.1.1. Estructura de la Administración General del Estado**

En la Ley 40/2015, de 1 de octubre de Régimen Jurídico del Sector Público (en adelante LRJSP) es donde se encuentra regulada actualmente la composición de la Administración General del Estado (art.55 LRJSP) que se enumera a continuación, pues es uno de sus objetos establecer el régimen jurídico de las Administraciones Públicas (art.1 LRJSP):

- a) Organización central: Ministerios y los servicios comunes.
- b) Organización territorial: Delegados del Gobierno en las Comunidades Autónomas y Subdelegados del Gobierno en las Provincias.

De acuerdo con el artículo 154 de la Constitución Española (en adelante CE) el Delegado del Gobierno dirige la administración del Estado en la Comunidad Autónoma y la coordina, cuando proceda, con la administración propia de la Comunidad.

En cuanto a los Subdelegados del Gobierno en las provincias (art. 75 LRJSP) les corresponde principalmente el desempeño de las funciones de comunicación, colaboración y cooperación con la Comunidad Autónoma y con la Entidades Locales.

- c) Administración del Estado en el exterior: Embajadores y representantes permanentes ante Organizaciones Internacionales.

En cuanto a su Sector Público Institucional, se compone de las siguientes entidades (art.84 LRJSP):

- a) Organismos públicos vinculados o dependientes:
  - a. Organismos autónomos.
  - b. Entidad pública empresarial.
- b) Autoridades administrativas independientes.
- c) Sociedades mercantiles estatales.
- d) Consorcios.
- e) Fondos sin personalidad jurídica.
- f) Fundaciones del sector público.
- g) Universidades públicas no transferidas.

#### **4.1.2. Estructura autonómica**

En el artículo 152 de la CE se encuentra determinada la organización institucional autonómica, estableciendo que esta se integrará por:

- a) Una Asamblea legislativa
- b) Un Consejo de Gobierno.
- c) Un Presidente.
- d) Un Tribunal Superior de Justicia.

En particular, en la Comunitat Valenciana, sus instituciones de autogobierno constituyen la Generalitat según el artículo 20 de la Ley Orgánica 5/1982 de 1 de julio de Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana (en adelante EACV), que son las siguientes:

- a) Les Corts Valencianes o Les Corts.
- b) El President.
- c) El Consell.

Son otras Instituciones de la Generalitat (art.38 a 43 EACV):

- 1) Instituciones comisionadas por Les Corts:
  - a) El Síndic de Greuges, cuya misión es la defensa de los derechos y libertades establecidos en la CE y en el EACV.
  - b) La Sindicatura de Comptes, para garantizar el control externo económico y presupuestario de la actividad financiera de la Generalitat, de los entes locales de su territorio y del resto del sector público valenciano.
- 2) Instituciones consultivas:
  - a) El Consell Jurídic Consultiu como órgano consultivo supremo del Consell, de la Administración autonómica y local en materia jurídica.



- b) El Consell Valencià de Cultura
  - c) El Comité Económico i Social como órgano consultivo en materia económica, sociolaboral y de empleo.
- 3) Instituciones normativas: Aquí se encuentra L'Acadèmia Valenciana de la Llengua, cuyo objeto es elaborar la normativa lingüística del idioma valenciano.

Además, según destaca el artículo 27 de la Ley 5/1983, de 30 de diciembre, de Gobierno Valenciano, la Administración de la Generalitat Valenciana se organiza en Consellerias o Departamentos al frente de los cuales habrá un Conseller o Consellera, miembro del Consell con funciones ejecutivas.

En el título IV de la citada ley se detallan los principios generales, organización, competencias y estructura, así como la organización territorial de las Consellerias. Por ello, es de mencionar el artículo 60 donde se establece que la Administración Pública de la Generalitat se organiza y actúa con personalidad jurídica única, conforme a los criterios de eficacia, publicidad, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al derecho, dentro de la mayor economía de medios que permita alcanzar los fines encomendados.

Por otra parte, se establece en los artículos 66 y 67 la estructura de tres niveles de las Consellerias:

- a) Órganos superiores: Conseller/a y Secretario/a Autonómico/a.
- b) Nivel directivo: Subsecretario/a, Director/a General y demás altos cargos que ostenten rango de Director General.
- c) Nivel administrativo: se organiza en subdirecciones generales, servicios, secciones y negociados. En este nivel es donde se encuentra distribuida la plantilla funcional mientras que los anteriores niveles están compuestos por políticos en los órganos superiores o son de libre designación en el nivel directivo.

En cuanto a la organización territorial de las Consellerias se estructuran en:

- a) Servicios centrales con competencia en todo el territorio de la Comunitat Valenciana.
- b) Servicios periféricos con competencia en su ámbito territorial. Son la expresión del principio de desconcentración.

#### **4.1.3. Estructura de la Administración Local**

La Administración local se encuentra regulada en la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local (en adelante LRBRL) y en el Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local.

En base a estas normas se regulan el Municipio, las Provincias e Islas y otras Entidades Locales como comarcas, áreas metropolitanas, así como otras entidades de ámbito inferior al municipio como son parroquias, aldeas, barrios, caseríos, concejos, anteiglesias, pedanías y similares.

#### **4.1.3.1. El Municipio**

Es la entidad local básica de organización territorial del Estado y goza de personalidad jurídica y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines (art.11 LRBRL). Sus elementos son:

- a) El territorio: se trata de la demarcación del término municipal (art.12 LRBRL) cuya creación, supresión o alteración se rige por la legislación autonómica (art.13 LRBRL)
- b) La población: son el conjunto de personas inscritas en el Padrón municipal (art 15 LRBRL)
- c) La organización: el gobierno y organización municipal corresponden al Ayuntamiento conformado por el Alcalde, los Tenientes de Alcalde y el Pleno. Además, existirá una Junta de Gobierno Local en todos los municipios de más de 5.000 habitantes y en los que así se disponga en su Reglamento Orgánico o lo acuerde el Pleno (art.19 y 20 LRBRL)

#### **4.1.3.2. La Provincia y las islas**

Se regula en el artículo 141 de la CE y en el artículo 32 y siguientes de la LRBRL, por los que se determina que la Provincia es una agrupación de municipios con personalidad jurídica propia para el cumplimiento de las actividades del Estado. Sus funciones concretas se detallan en el citado artículo 32 de la LRBRL:

- a) Aseguramiento de que se prestan de forma integral y adecuada en todo el territorio provincial los servicios de competencia municipal.
- b) Participación en la coordinación de la Administración local con la de la Comunidad Autónoma y la de Estado.

Todo ello para garantizar los principios de solidaridad y equilibrio interterritorial consagrados en la CE.

El gobierno y la administración autónoma de la Provincia corresponde a las Diputaciones u otras corporaciones de carácter representativo.

#### **4.1.4. Administración general y administración especial**

En otro orden de cosas, se diferencia la administración general y la administración especial. Cada una de ellas engloba diferentes cuerpos y escalas en función de su naturaleza, siendo la administración general la que abarca aquellos cuerpos cuyas funciones son la salvaguarda de los intereses generales y el ejercicio de potestades públicas, por lo tanto, en esta administración se encuentran:

- a) Técnicos superiores de la administración general
- b) Técnicos de gestión de la administración general
- c) Administrativos y otras escalas
- d) Auxiliares de gestión y Auxiliares de servicios

Por otro lado, la administración especial abarca aquellos cuerpos y escalas cuyas funciones son propias de oficios y aquí encontramos diversidad de cuerpos y escalas como ingenieros, arquitectos, abogados, informáticos, limpiadores, agentes ambientales...

Entre los tipos de empleados públicos atendiendo a los artículos 17 a 20 Ley 4/2021, de 16 de abril de Función Pública Valenciana (en adelante LFPV), encontramos:

- a) Funcionarios de carrera: Aquel empleado público que mediante nombramiento legal presta servicios profesionales retribuidos con carácter permanente. Ejercen de forma exclusiva las funciones que implican la participación ya sea directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales. Este personal se rige por el derecho administrativo.
- b) Funcionarios interinos: Aquel empleado público que mediante nombramiento legal presta servicios en la administración pública mediante una relación profesional de carácter temporal, regulada por el derecho administrativo y, solamente por razones expresamente justificadas de necesidad y urgencia. Realiza funciones atribuidas al personal funcionario de carrera.

Pueden ser nombrados en los siguientes supuestos:

- a. Puestos de trabajo vacantes que no hayan sido cubiertos por personal funcionario de carrera.
  - b. Sustitución transitoria de la persona titular de un puesto de trabajo.
  - c. Ejecución de programas de carácter temporal de duración determinada que no podrán tener una duración superior a tres años.
  - d. Exceso o acumulación de tareas, con carácter excepcional y circunstancial, por un plazo máximo de nueve meses dentro de un periodo de dieciocho.
- c) Personal laboral: Personal que habiendo superado un proceso selectivo y mediante contrato de trabajo formalizado por escrito de cualquier tipo de los previstos en la legislación laboral mantiene una relación laboral con la administración como personal fijo, indefinido o temporal. Este personal se rige por el derecho laboral, su convenio colectivo de aplicación y por el Estatuto Básico del Empleado Público en lo que se establezca.

No pueden ocupar puestos de trabajo con funciones reservadas a personal funcionario de carrera.

- d) Personal eventual: Es el personal que, mediante nombramiento y carácter no permanente, desempeña funciones de confianza o asesoramiento especial. Su

nombramiento y cese son libres y cesan automáticamente cuando cese la autoridad a la que presta servicio.

A su vez, los puestos de trabajo se clasifican según grupo de titulación y funciones homogéneas en los siguientes grupos de clasificación atendiendo al artículo 76 del Texto Refundido 5/2015 de 30 de octubre, del Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante TREBEP):

- a) Grupo A:
  - a. Subgrupo A1: requiere para su acceso título universitario de Grado.
  - b. Subgrupo A2: requiere para su acceso título universitario de Grado.Esta clasificación en dos subgrupos se realiza según el nivel de responsabilidad de las funciones a desempeñar y de las características de las pruebas de acceso.
- b) Grupo B: requiere para el acceso título de Técnico Superior.
- c) Grupo C:
  - a. Subgrupo C1: requiere título de Bachiller o Técnico.
  - b. Subgrupo C2: requiere título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria.
- d) Agrupaciones Profesionales Funcionariales: Este no es un grupo de clasificación como tal y por tanto no aparece en el TREBEP, pero es necesario mencionarlo en cuanto que agrupa diversos puestos de trabajo sin requisito de titulación para su acceso, aunque sí superación de proceso selectivo, como pueden ser limpieza o conserjería.

## **4.2.La situación actual de los recursos humanos de la Administración española y de la Comunitat Valenciana**

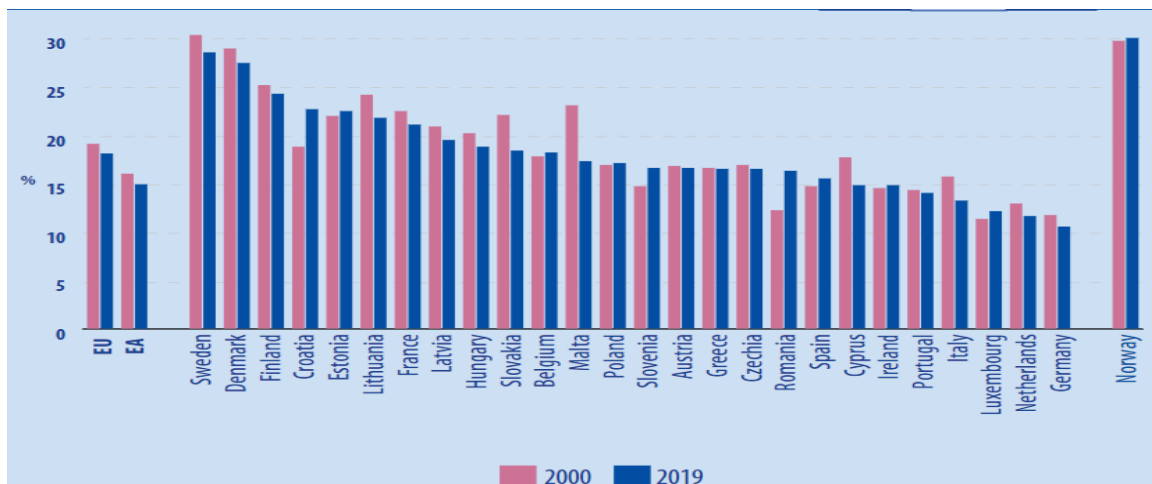
Para comenzar con este apartado es conveniente ubicar en el marco europeo la cuestión que se trata en este trabajo. Se ha de tener en cuenta que nos encontramos en un contexto comunitario en el cual nos hemos de referenciar ya que compartimos un acervo y unos valores en común con nuestros países vecinos. Por eso, es de utilidad comparar datos estadísticos de nuestro entorno europeo.

En la Figura 1 se observa el porcentaje de empleo público que se da en cada país de la Unión Europea y de la zona euro realizando una comparativa entre el año 2000 y 2019 con el objetivo de comprobar si ha habido un incremento o bien un decremento (Eurostat, 2022). A la vista de los datos se aprecia un ligero descenso en la mayoría de los países a diferencia de España (del 15% al 16%), Eslovenia (del 16% al 18%) y Croacia (del 19% al 24%) donde hay un aumento. En países como Polonia, Austria, Grecia o Portugal se mantuvo constante.

Por otro lado, destacan los países con un alto porcentaje del empleo público respecto del total como son Noruega (30%), Suecia (29%), Dinamarca (27%), Estonia (23%), Lituania (22%) y Francia (21%); son, pues, los países nórdicos los que más favorecen el empleo público. En

promedio, tanto en el conjunto de la Unión Europea (del 19% al 18%) como en la zona euro (del 16% al 15%) hay un decremento del empleo público, aunque no es significativo.

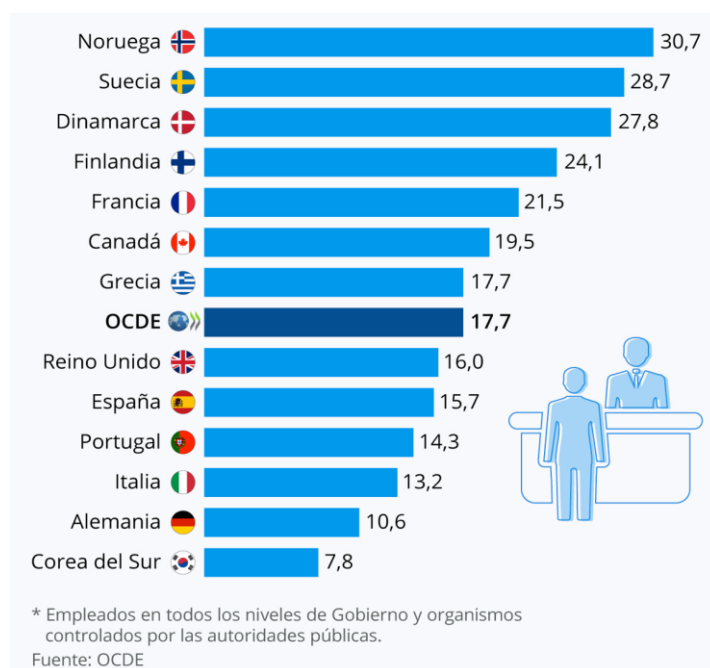
**Figura 1: Porcentaje de empleo público sobre el total de empleo en la Unión Europea.**



Fuente: Eurostat (2022)

Por otro lado, según datos de la OCDE (Mena Roa, 2021) que se muestran en la Figura 2, la administración pública española en cuanto a número de empleados públicos se encuentra en el 15,7% respecto de la media de los países de la OCDE que se sitúa en el 17,7%; por lo que, teniendo en cuenta este dato, no es posible afirmar que en España tengamos un exceso de empleados públicos.

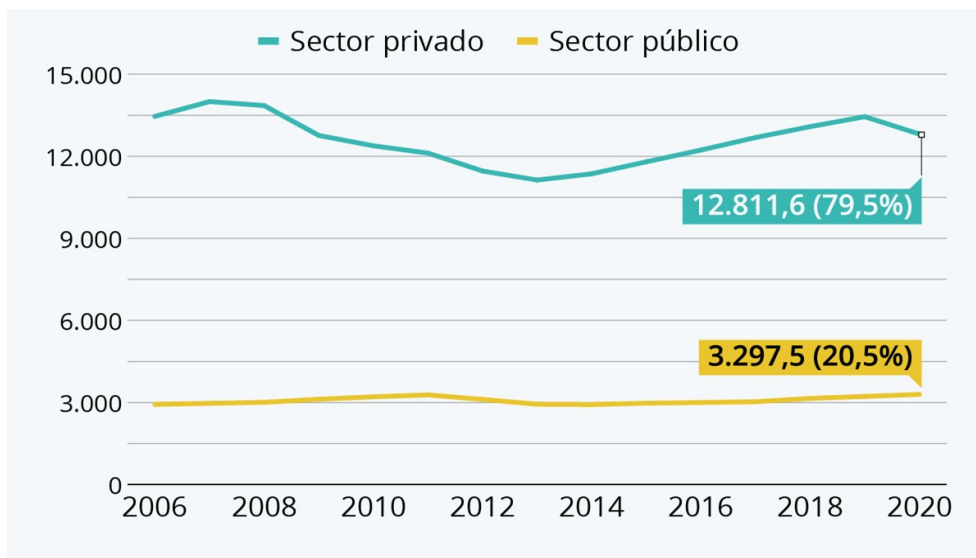
**Figura 2: Empleados en la Administración sobre % del empleo total en 2018 en ciertos países de la OCDE**



Fuente: Mena Roa (2021)

En cuanto al número concreto de empleados públicos en España, según muestra la Figura 3, se alcanza la cifra de 3.297.500 personas, lo que supone un 20,5% de la población activa del país, frente a 12.811.600 personas que trabajan en el sector privado y representan el 79,5% del total (Mena Roa, 2021).

**Figura 3: Evolución del empleo público y privado en España**

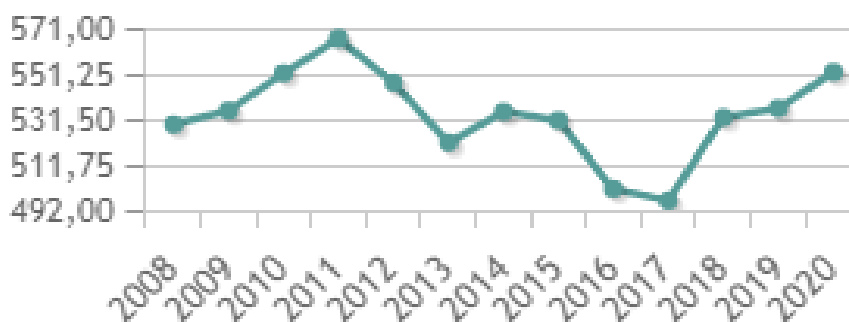


Fuente: Mena Roa (2021)

A continuación, se presentan una serie de datos estadísticos que representan la situación actual de las diferentes Administraciones Públicas de nuestro país. En primer lugar, en la Figura 4 se detalla la evolución del número de empleados públicos en la AGE o Administración central; se observa un descenso a partir del año 2011 a consecuencia de la crisis financiera global y, seguidamente un repunte que se inicia a finales del año 2017 a consecuencia de la recuperación económica (INE, 2021).

**Figura 4: Asalariados Administración Central**

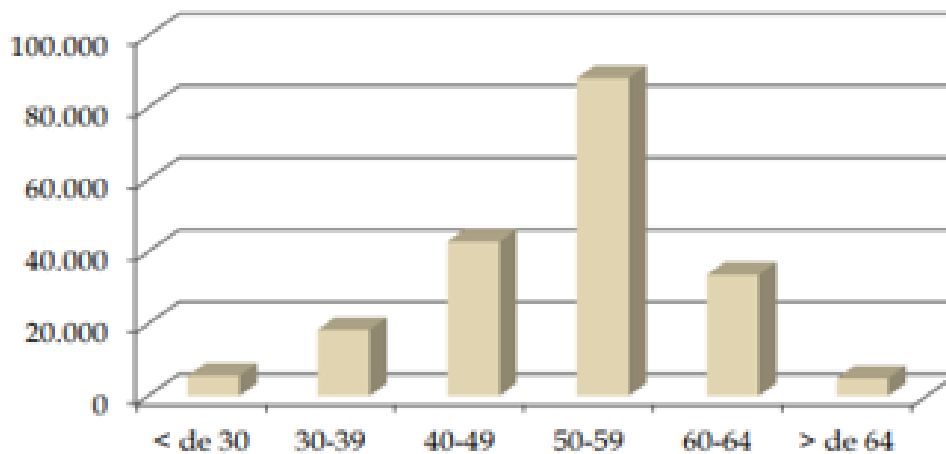
Fecha: 2020  
Dato: 552,1 Miles Miles



Fuente: INE (2021)

En el gráfico que representa la Figura 5 se describe la distribución de efectivos por edad en AGE; claramente la mayor parte de los empleados públicos tiene una edad entre 50 y 59 años. Además, como se indica en el Estudio sobre el envejecimiento de las plantillas en la Administración General del Estado en 2021 y proyección futura a 2031 (Ministerio de Hacienda y Función Pública, 2021), la edad media del empleado público es de 51,53 años y el 65,54% de sus efectivos tiene 50 años o más.

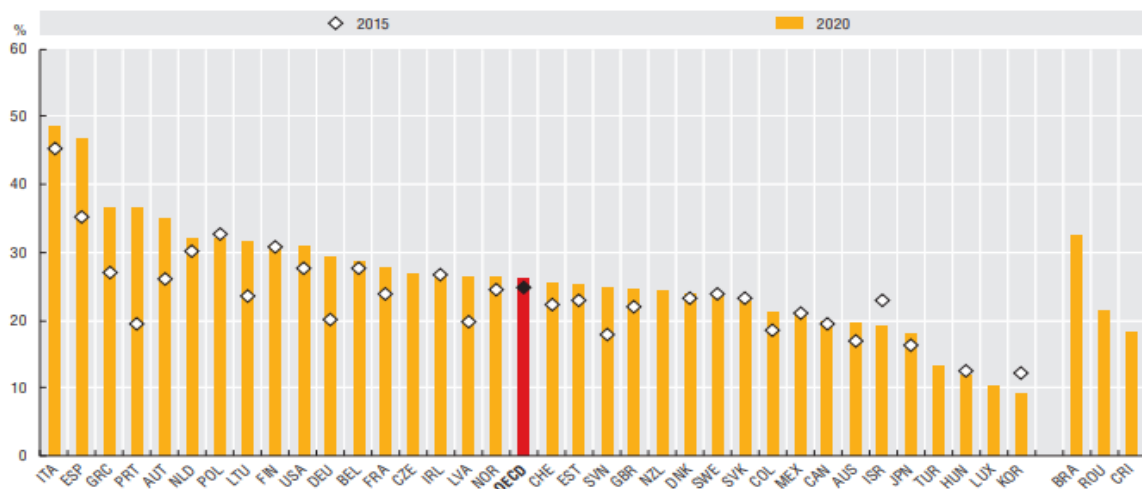
**Figura 5: Efectivos AGE por intervalo de edad**



Fuente: Ministerio de Hacienda y Función Pública (2021)

En la figura 6 se observa que España está en segundo lugar sólo por detrás de Italia en cuanto a envejecimiento de su plantilla pasando de un 35% a un 56% en tan solo cinco años; y superando la media de la OCDE que se sitúa en 26% aproximadamente (OCDE, 2021).

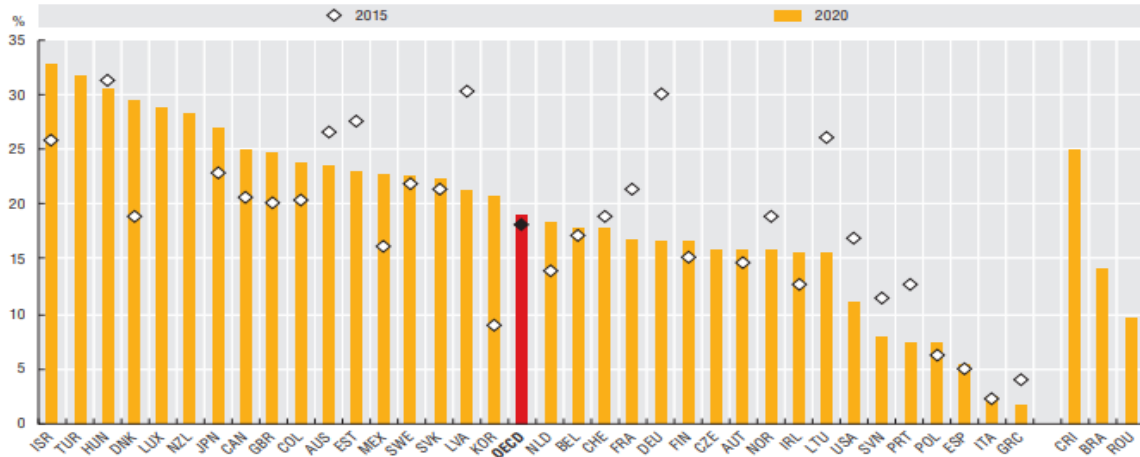
**Figura 6: Porcentaje de empleados de 55 años o más en los Gobiernos Centrales, 2015 y 2020**



Fuente: OCDE (2021)

En correlación con los datos expuestos por la gráfica anterior, se encuentra ahora en la Figura 7 el porcentaje de empleados públicos entre 18 y 34 años en la plantilla. Aquí se comprueba que es España unos de los países con menor proporción alcanzando solamente un 5%. España sólo es superada por Italia (3%) y Grecia (2%). Además, entre los años 2015 y 2020 no ha habido variación lo que indica que tampoco hay una tendencia al alza (OCDE, 2021).

**Figura 7: Porcentaje de empleados entre 18 y 34 años en los Gobiernos Centrales, 2015 y 2020**



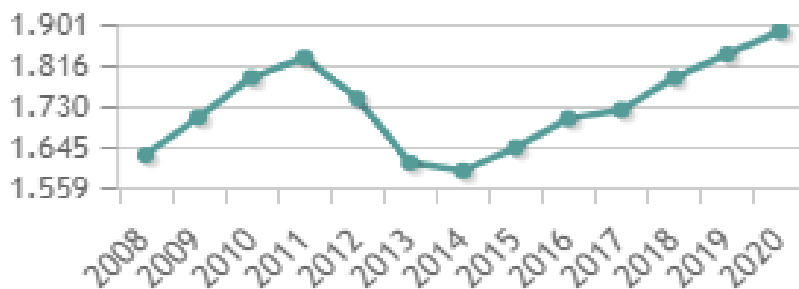
Fuente: OCDE (2021)

En cuanto a la Administración autonómica, en la Figura 8 se observa una evolución similar a la de la Administración General en cuanto a que disminuye el número de empleados públicos a partir del año 2011 hasta mediados del 2014 que es cuando comienza a aumentar constantemente hasta alcanzar el 1.887.700 de efectivos en 2020.

Esta gráfica revela que la Administración Autonómica es la más numerosa por encima de la General (552.100 efectivos) y la Local (653.700 efectivos) (INE, 2021).

**Figura 8: Asalariados Administración Autonómica**

Fecha: 2020  
 Dato: 1.886,7 Miles Miles

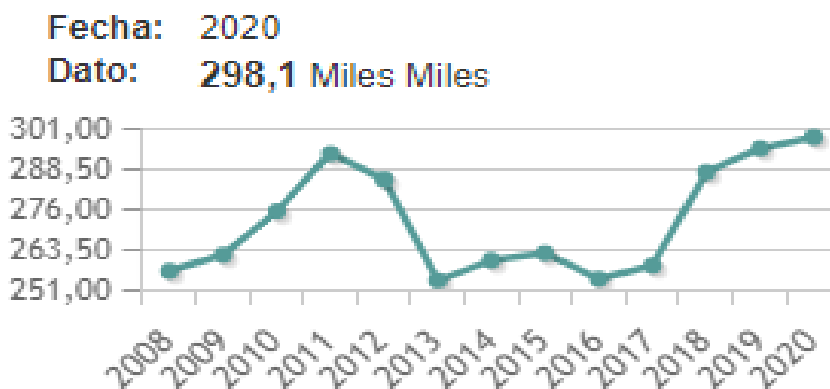


Fuente: INE (2021)



La Figura 9 se centra más concretamente en la situación de la Comunitat Valenciana; en su evolución se aprecia a su vez una disminución de la plantilla a partir del año 2011 al igual que ocurre con la Administración General y la Autonómica; a continuación, un estancamiento entre los años 2013 y mediados del 2017 cuando comienza a subir, también en sintonía con los datos centrales y autonómicos (INE, 2021).

**Figura 9: Asalariados Comunitat Valenciana**



Fuente: INE (2021)

A continuación, en la Tabla 1 se verifica que el grueso de la plantilla se encuentra en el tramo de edad entre los 50 y los 59 años, lo que supone el 35,20% de los 15.948 empleados públicos; en el tramo de edad de 60 a 64 años se encuentran 2.007 empleados y representan el 37,27% de la plantilla. A la luz de estos datos se deduce que es una plantilla envejecida que se desvinculará de la Administración en un plazo relativamente corto.

Todos ellos son datos reflejados en el Plan Estratégico de Recursos Humanos de 2016 (Conselleria de Justicia, Interior y Administraciones Públicas, 2016), por lo que es de prever que a día de hoy estas cifras hayan aumentado.

**Tabla 1: Número de empleados en la Administración del Consell**

Tramo Edad	Mujer	%	Hombre	%	Total
Menos de 30 años	47	81,03%	11	18,97%	58
De 30 a 39 años	1.234	74,03%	433	25,97%	1.667
De 40 a 49 años	3.140	68,62%	1.436	31,38%	4.576
De 50 a 59 años	4.892	64,80%	2.657	35,20%	7.549
De 60 a 64 años	1.259	62,73%	748	37,27%	2.007
A partir de 65 años	48	52,75%	43	47,25%	91
<b>Total Resultado</b>	<b>10.620</b>	<b>66,59%</b>	<b>5.328</b>	<b>33,41%</b>	<b>15.948</b>

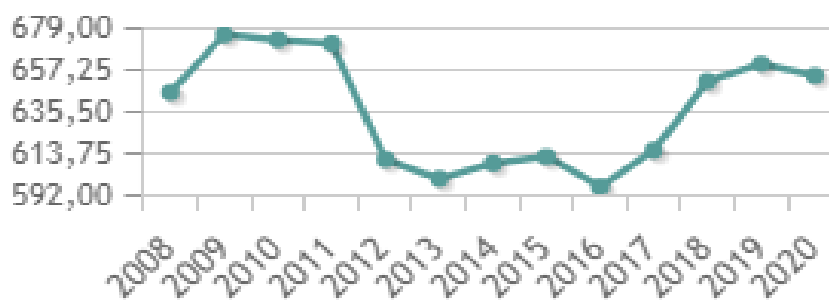
Fuente: Conselleria de Justicia, Interior y Administraciones Públicas (2016).

La Figura 10 que sigue a continuación corresponde a la Administración local; en ella se puede observar una evolución similar a la de la Comunitat Valenciana y a la del resto de las Administraciones españolas: una disminución de efectivos que comienza en el año 2011 hasta el 2013 y después un estancamiento hasta el año 2016 para ver a continuación un aumento que dura hasta el año 2020 (INE, 2021).

**Figura 10: Asalariados Administración Local**

**Fecha:** 2020

**Dato:** 653,7 Miles Miles



Fuente: INE (2021)

## 5. Análisis del plan estratégico

### 5.1. Comentarios iniciales

La Administración Pública como toda organización realiza una serie de funciones básicas, inherentes a la misma, para poder llevar a cabo con eficacia su actividad principal. La más fundamental (desde el punto de vista de la Administración Pública como organización) son las funciones administrativas descritas por Fayol de planificar, organizar, dirigir y controlar.

En este ámbito es donde se encuentra la tarea de la dirección estratégica y la elaboración de los planes estratégicos: un método por el que las organizaciones se analizan a sí mismas y a su entorno con el fin de potenciar sus fortalezas y trabajar en sus debilidades, se imponen objetivos y elaboran estrategias para alcanzarlos, calculan los costos económicos de todo ello y diseñan mecanismos de control y evaluación para corregir posibles desviaciones del plan (Oltra, 2008)

En el Plan Estratégico que es objeto de este trabajo se observa la función administrativa de la dirección estratégica en materia de recursos humanos en cuanto que realiza una planificación de la situación actual y la futura (plantillas envejecidas y jubilaciones masivas a medio y largo plazo), un análisis interno de las necesidades y deficiencias de las plantillas (elevada tasa de provisionalidad y temporalidad, envejecimiento de los empleados públicos...) y, a partir de todo ello obtiene unas conclusiones en base a las que establece unos objetivos estratégicos para afrontar la amenaza (redimensionar la relación de puestos de trabajo, realización de concursos de traslado y ofertas de empleo público como las más importantes). A continuación, elabora una tabla cronograma de las acciones a realizar para conseguir los objetivos.

También, se puede comprobar que este Plan Estratégico ha seguido, en líneas generales, el proceso clásico para su elaboración:

- Se han establecido los elementos clave de la dirección estratégica: misión, visión, valores, metas y objetivos, políticas y planes de acción (de Miguel, 2017).
- Se ha planteado el análisis y el diagnóstico.
- Se han definido nueve objetivos estratégicos.
- Se ha abordado la planificación estratégica y su implantación.

La última fase que corresponde al control falta en este Plan Estratégico, aunque hay que destacar en este punto que los resultados en este caso concreto no son medibles o cuantificables numéricamente, sino que se trata de acciones que hay que ver si se han realizado o no. Los resultados medibles sólo serán visibles a largo plazo, es decir, solamente se podrá comprobar si se relevan los efectivos de las plantillas cuándo ese proceso haya finalizado dentro de varios años.

## 5.2. Elaboración del plan

El Plan Estratégico en materia de Recursos Humanos nace de una encomienda del Consell a la Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública en el seno del Seminario de Gobierno-invierno de 2016, celebrado en Morella entre los días 8 y 10 de enero.

El paso siguiente fue la constitución del grupo de trabajo encargado de su realización, según la estructura que se recoge en la Tabla 2:

**Tabla 2: Grupo de trabajo creado para la elaboración del plan estratégico**

<b>GRUPO DE TRABAJO</b>		
<b>Presidencia:</b>	Nivel Directivo (Alto cargo)	Alta dirección
Titular de la Dirección General de Función Pública		
<b>Secretaría:</b>	Nivel Administrativo	Mandos intermedios
Titular de la Subdirección General del IVAP (hoy EVAP)		
<b>Vocales:</b>		
Titular de la Subdirección General de Análisis y Evaluación del Gasto Público		
Titular de la Subdirección General de Planificación y Régimen Jurídico		Mando operativo
Titular de la Jefatura de Servicio de Coordinación de Presidencia		Base operativa
Técnico del Servicio de Aplicaciones Corporativas y Administración Electrónica DGTIC		
Inspector de Servicios		

Fuente: Elaboración propia

El objetivo principal de este grupo de trabajo fue el de realizar un estudio previo de los recursos humanos disponibles para definir las estrategias en materia organizativa, de desarrollo, de distribución y de movilidad; todo ello, de acuerdo con los principios del TREBEP de una mayor eficacia en la prestación de los servicios público y de una mayor eficiencia en la utilización de los recursos de la Administración.

Fueron también criterios de trabajo, el uso de medios propios, una metodología de trabajo transversal, así como la transparencia y la negociación con las organizaciones sindicales y otros agentes sociales, en este caso, otras Consellerias consultadas (Resolución de 31 de mayo de 2016)

En la tabla correspondiente al grupo de trabajo se observan los diferentes niveles de mando que intervinieron en la elaboración del diagnóstico del problema; estos niveles de mando se relacionan con la estructura interna de la organización y sus tareas. Entre ellos, corresponde la planificación estratégica a la alta dirección. Los mandos operativos son los responsables directos de los servicios prestados y únicamente ejercen funciones de mando con empleados, nunca con

otros mandos. En una posición intermedia se encuentran los mandos intermedios que son los responsables de los departamentos, divisiones, áreas...Estos sí ejercen funciones de mando con los mandos operativos (de Miguel,2017).

En este caso, la base operativa (Inspector de servicios y Técnico del Servicio de Aplicaciones Corporativas y Administración Electrónica DGTIC) son empleados dirigidos por los mandos operativos. En este Plan Estratégico se ha constituido un grupo de trabajo con personal de todos los estratos que comprende tanto a los mandos como a una parte de la base operativa (empleados públicos).

Además, hay que destacar que el cargo de la Dirección General de Función Pública es un cargo de carácter político (nivel directivo de los Departamentos o Consellerias), no siendo así con el resto de los cargos que se componen de personal funcionario (nivel administrativo de los Departamentos o Consellerias) aunque algunos de ellos como las Subdirecciones puedan ser provistos por el método de libre designación.

El ámbito concreto de la Administración en el que incide este Plan Estratégico de Recursos Humanos son las unidades comunes u horizontales que son las que tienen una orientación interna, las que sus destinatarios son el resto de las unidades de la organización frente a las unidades sectoriales o verticales que son las que llevan a cabo actuaciones o servicios sectoriales orientadas al exterior de la Administración, es decir, a los ciudadanos (Ramió, 1999)

Son los servicios comunes más típicos de la organización pública: la gestión de personal, el servicio de informática, la asesoría jurídica, la formación de los empleados, la normalización lingüística...etc. Todas ellas son tareas de apoyo a la actividad principal de la Administración que es la prestación de unos servicios públicos de calidad.

Por lo tanto, el Plan Estratégico en materia de Recursos Humanos es producto de la actividad de las unidades comunes u horizontales; es una producción interna que da apoyo a las unidades sectoriales o verticales. Dicho de otra forma, este Plan deriva de una actividad de ordenación interna necesaria para su buen funcionamiento, pero cuya finalidad última es la mejor prestación del servicio público que reciben los ciudadanos.

### **5.2.1. Los grupos de interés**

Para realizar el diagnóstico incluido en el plan, el grupo de trabajo ha tenido que recabar información de diferentes departamentos de la Generalitat en base a conocer su situación de plantilla y sus propuestas de necesidades. Es decir, como grupos de interés internos se encuentran las diferentes Consellerias que han sido consultadas y también los sindicatos como representantes de los empleados públicos.

Para la realización del diagnóstico preliminar la DGFP mantuvo reuniones con los responsables en materia de personal de las siguientes consellerias y con el organismo autónomo SERVEF (hoy LABORA) por ser las más numerosas en empleados públicos:

- a) Conselleria de Educación, Investigación, Cultura y Deporte.
- b) Vicepresidencia y Conselleria de Igualdad y Políticas Inclusivas.
- c) Conselleria de Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural.
- d) Conselleria de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo.
- e) SERVEF (hoy LABORA).

Se les solicitó a todos ellos un breve análisis preliminar de la situación de cada uno para incorporar al Plan Estratégico y sólo fueron remitidos los correspondientes a:

- a) Vicepresidencia y Conselleria de Igualdad y Políticas Inclusivas.
- b) Conselleria de Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural.
- c) Conselleria de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo.

## 5.3. Estructura del plan

### 5.3.1. Preámbulo

En este apartado, la Administración establece su objetivo general o estratégico principal que consiste en:

- a) Mejorar los servicios que se prestan incrementando su calidad.
- b) Conseguir una Administración más orientada a la ciudadanía, moderna, accesible, abierta, flexible, eficaz, rápida y ágil.

También indica que la finalidad del Plan es hacer un primer diagnóstico y definir los objetivos esenciales para planificar las actividades para su logro.

En último lugar establece los principios de su política de personal. Como parte que son de los elementos de la dirección estratégica estas son guías de acción, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas, es decir, la definición del camino que va a tomar la organización para hacer operativa su estrategia (Guijarro, 2012)

Se han determinado las siguientes:

- a) Considerar al empleado público como un actor fundamental en la prestación y desarrollo del servicio público.
- b) Importancia del diálogo social y el consenso con los sindicatos.
- c) Mejorar el clima laboral y evitar la judicialización excesiva de la gestión de recursos humanos. También implementar mejoras en las condiciones de trabajo.

- d) Uso de las nuevas tecnologías para relacionarse con la Administración.
- e) La formación como clave para alcanzar un mayor grado de profesionalización del empleado público.
- f) Derecho a la adscripción definitiva en los puestos de trabajo y a procesos de movilidad.

### 5.3.2. Principios de ordenación: Misión, visión y valores

#### Misión

La misión es un elemento de la dirección estratégica que describe el presente de la organización, refleja la esencia de la actividad principal que se lleva a cabo. En general, explica la razón de ser de la organización, responde a la pregunta ¿qué hace la organización? y ¿cuál es el sector o población a la que sirve?

En el caso concreto del Plan Estratégico objeto de este estudio, es elaborado por un área de un Departamento de la Administración, la Dirección General de Función Pública y, por lo tanto, su misión es “asegurar políticas y prácticas de gestión eficaz, profesional e innovadora en materia de Recursos Humanos”.

#### Visión

La visión es un concepto que se enfoca en el futuro; es el estado futuro que se quiere para la organización. Para conseguir que el trabajo de todos los componentes de la organización se oriente hacia las aspiraciones establecidas, es importante que los anhelos de todos los grupos de interés internos y externos estén representados en el concepto de visión de la organización (Guijarro, 2012)

La visión debe ser una interpretación realista de cómo se quiere que sea la organización en el futuro y para ello hay que tener en cuenta las capacidades, recursos y circunstancias del entorno. De esta forma, la organización será capaz de afrontar las amenazas, podrá evitar o corregir las debilidades y aprovechar las oportunidades (Navas López y Guerras Martín, 2012)

En el Plan Estratégico de la DGFP su visión es una gestión eficaz de los recursos humanos en la que se impliquen los empleados públicos, puedan cumplir sus expectativas y tengan motivación para mejorar y para que se les reconozca su profesionalidad y eficacia.

Los empleados públicos, las Consellerias y órganos autónomos consultados, así como las organizaciones sindicales conformarían aquí los grupos de interés internos implicados en la visión organizacional.

## Valores

Los valores son el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan su gestión. Son el fundamento de la cultura organizacional, las características que la definen y en los que se justifican las decisiones clave de la organización (de Miguel, 2017)

Son los valores elegidos en el Plan estratégico en materia de recursos humanos los siguientes:

- a) Integridad
- b) Eficacia y eficiencia
- c) Servicio público
- d) Legalidad
- e) Profesionalidad
- f) Flexibilidad

### 5.3.3. El diagnóstico: Análisis y conclusiones

Esta es la primera parte del documento que corresponde al análisis; se ha llevado a cabo un trabajo de recopilación estadística de los efectivos de cada órgano y/o departamento teniendo en cuenta diferentes variables. Se ha realizado como se indica en el propio documento de una forma visual y sistematizada, en una presentación de los datos en forma de tablas y gráficos. Además, los datos han sido muy desagregados con el fin de alcanzar un mayor detalle y así una mejor comprensión de la situación global. Con esta forma de tratamiento de los datos se comprueba cómo la Administración toma decisiones informadas en base a datos estadísticos fiables.

Todos los datos han sido recabados del software de recursos humanos de la Administración HUMAN 1. Se ha hecho una exposición de los datos que se puede clasificar en tres grandes grupos:

- a) Puestos: desagregación por órgano, relación jurídica, titulación, complemento específico, ocupados o desocupados.
- b) Personas: desagregación por edad, sexo, grupo de titulación, en adscripción provisional, en comisión de servicios, interinos y contratados laborales.
- c) Jubilaciones: desagregación por titulación, tramo de edad y por períodos de tiempo.

Como conclusiones principales que obtiene la administración de la situación de sus plantillas extraídas de los datos en las tablas se encuentran las recogidas en la Tabla 3:



**Tabla 3: Puestos de trabajo, personas y jubilaciones**

<b>PUESTOS</b>	TABLA 1 Puestos por órgano sin ocupante, con ocupante y por forma de provisión
	-7.900 puestos sin titular y 8.612 con ocupante provisional de un total de 17.073 puestos
	-1.141 puestos sin ocupante ni titular
	TABLA 2 Puestos por órgano y grupo de titulación, sin ocupante ni titular
	-Los puestos sin ocupante ni titular se concentran en los subgrupos A1 y A2 lo que representa el 53% del total
	TABLA 3 Puestos por complemento específico y grupo de titulación
<b>PERSONAS</b>	-Los complementos específicos más bajos se encuentran en el 35% de los puestos
	TABLA 4 Personas por órgano y relación jurídica
	-36% de temporalidad (interinidad): en total 4.784 funcionarios interinos y 867 laborales temporales de un total de 17.073 puestos
	TABLA 5 Personas contratadas laborales e interinas por grupo y órgano
	-El personal interino de los grupos A1 y A2 se concentra Agricultura, Medio ambiente y SERVEF (LABORA)
	-El personal interino de los grupos C1, C2 y APF se concentran en Educación.
	TABLA 6 Personas en situación de comisión de servicios
	-2.636 personas en comisión de servicios
	TABLA 7 Personas en adscripción provisional
	-857 personas en adscripción provisional.
TABLA 8 Personas por grupo de titulación y sexo	
-Un total de 10.620 mujeres (66,59%) frente a 5,328 hombres (33,41%)	
TABLA 9 Personas por tramo de edad y sexo	
-El grueso de la plantilla se encuentra entre 50 y 59 años, un total de 7.549 personas	
<b>JUBILACIONES</b>	TABLA 10 Previsión de jubilaciones por grupo de titulación entre 2016 y 2025
	-Se jubilarán un total de 5.291 empleados.
	TABLA 11 Previsión de jubilaciones por grupo de titulación entre 2026 y 2035
	-Se jubilarán un total de 6.904 empleados.
	TABLA 12 Previsión de jubilaciones por grupo de titulación entre 2016 y 2035
	-En total se jubilarán 12.195 empleados de 17.073.
	TABLA 13 Previsión de jubilaciones por cuerpo entre 2016 y 2025
	-Las jubilaciones más numerosas se observan en los grupos con más número de efectivos: C1, C2, APF, seguidos de los grupos A1 y A2.
TABLA 14 Previsión de jubilaciones por cuerpo entre 2026 y 2035	
-Las jubilaciones más numerosas se observan en los grupos con más número de efectivos: C1, C2, APF, seguidos de los grupos A1 y A2.	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del plan analizado.

En esta primera fase de elaboración de un plan estratégico se realiza un análisis estratégico en sus vertientes interna y externa; esta fase incluye la determinación de la misión, visión y los valores. Pero también un análisis externo o PESTL (político, económico, social, tecnológico y legal) como un análisis interno o DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con su correspondiente matriz CAME (corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar las oportunidades).

En el Plan Estratégico en materia de Recursos Humanos el análisis se ha limitado a la definición de los elementos misión, visión y valores y no se ha realizado un análisis interno como tal, aunque a lo largo del documento se pueden detectar que son reconocidas, aunque de forma dispersa, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afectan al objeto del plan y que se podrían haber estructurado y presentado en forma de DAFO y CAME.

En cuanto al análisis externo o PESTL tampoco se ha presentado como tal; al tratarse el objeto del plan de una materia tan específica y concreta quizá no se haya considerado que sea necesario. En todo caso, una compilación de los datos en un análisis interno/externo a nivel de DAFO y CAME sí hubiese aportado valor al trabajo.

#### **5.3.4 Objetivos del plan y líneas de actuación**

En base al análisis estratégico se establece un diagnóstico y unos objetivos a cumplir; en el caso del Plan estratégico de la Conselleria se han determinado nueve objetivos derivados de las conclusiones extraídas de los datos estadísticos anteriores.

Los objetivos deben tener una serie de características necesarias para su efectividad (Navas López y Guerras Martín, 2012):

- Medibles o cuantificables, generalmente a través de indicadores.
- Específicos; deben ser muy precisos y concretos.
- Adecuados con la misión y los valores.
- Realistas según los recursos de la organización.
- Tener un horizonte temporal para su consecución.

Correlativamente a los nueve objetivos en el Plan Estratégico en materia de Recursos Humanos se establecen nueve líneas de actuación donde se fundamentan las actuaciones que se van a llevar a cabo para el logro de los objetivos y se concretan y explican más detalladamente las mismas. Son los siguientes:

**Objetivo 1: Adecuación de la estructura orgánica y de los puestos de trabajo con el fin de conseguir una administración más ágil, flexible y próxima al ciudadano.**

Líneas de actuación: Gestión y actualización de las RPT como instrumento de ordenación y planificación:

- a) Adaptación de las estructuras y puestos de trabajo a las necesidades (creación, modificación o amortización de los puestos de trabajo)
- b) Actualización y publicación periódica de las RPT.
- c) Participación de las organizaciones sindicales en el estudio y clasificación de los puestos de trabajo.

**Objetivo 2: Reducción de las situaciones de provisionalidad en la provisión de puestos de trabajo.**

Líneas de actuación: Convocar concursos de traslados y/o planes de empleo.

- a) Reordenación de efectivos mediante concursos de provisión de puestos de trabajo y/o planes de empleo, para poder llevar a cabo adscripciones definitivas y actuaciones de movilidad con carácter general:
  - a. Negociación Decreto del Consell de selección, provisión de puestos de trabajo y movilidad del personal comprendido en el ámbito de la LFPV como desarrollo reglamentario de esta.
- b) Aprobación y publicación de las RPT para poder llevar a cabo los concursos de traslado o los planes de empleo.
- c) Negociación con las organizaciones sindicales con carácter urgente de las órdenes que regulen el baremo de aplicación para los concursos de traslados y la constitución y funcionamiento de las bolsas de empleo temporal.

**Objetivo 3: Disminución de la temporalidad y rejuvenecimiento de las plantillas.**

Líneas de actuación: Ofertas de empleo público

- a) OPE 2015 y negociación de la OPE 2016.
- b) Reducción de la tasa de temporalidad hasta el 10% y consolidación del empleo temporal, para ello se valorará la experiencia del personal interino.
- c) Reconocimiento de las capacidades y experiencia del personal al servicio de la Generalitat a través de la promoción interna y la mejora de empleo.
- d) Incorporación de nuevo personal de servicios anteriormente externalizados.
- e) Relación jurídica única, tendiendo a desaparecer la relación jurídica laboral mediante cursos de adaptación.

**Objetivo 4: Modernización de la Administración a través del impulso a las nuevas tecnologías.**

Líneas de actuación: Facilitar la comunicación y la información tanto interna como externa, descendente y ascendente.

- a) Desarrollo de nueva aplicación informática para la gestión de los recursos humanos.

**Objetivo 5: Estrategia de formación adaptada al contexto, a las necesidades organizativas y a las aspiraciones de desarrollo del personal empleado público.**

Líneas de actuación: Política de formación del empleado público y gestión de su reconocimiento profesional.

- a) Desarrollar competencias transversales para una mayor polivalencia del empleado público
- b) Diseñar un Plan de retención del conocimiento: Planificar sistemas de gestión del conocimiento tácito ante el relevo de los empleados que se jubilan y de las nuevas incorporaciones.
- c) Formación para itinerarios de desarrollo profesional basados en la elaboración de perfiles profesionales basados, a su vez, en diccionarios de competencias transversales.
- d) Aprobar un plan estratégico del IVAP (hoy EVAP)

**Objetivo 6: Atención especial al desarrollo normativo y actualización del régimen jurídico de las condiciones de trabajo del personal empleado público.**

Líneas de actuación:

- a) Completar la implantación de la carrera profesional y la evaluación del desempeño.
- b) Facilitar la conciliación:
  - a. Ampliación del derecho de paternidad.
  - b. Permiso retribuido a partir del primer día de la semana 37 de embarazo hasta la fecha del parto y, a partir del primer día de la semana 35 si es gestación múltiple.
- c) Reanudación de los trabajos de negociación de II Plan de Igualdad:
  - a. Convenio con la Federación Valenciana de Municipios y Provincias para la movilidad interadministrativa de las empleadas públicas víctimas de violencia de género que se vean obligadas a abandonar su puesto de trabajo habitual por otro similar en otra de las administraciones firmantes.
  - b. Convenio de Conferencia Sectorial para la movilidad administrativa por el mismo motivo anterior entre la AGE y el resto de las administraciones locales y autonómicas.

- c. Elaborar protocolos de actuación contra la violencia machista (revisión de la normativa actual sobre reducción de jornada, reordenación del tiempo de trabajo, derecho a reserva de puesto de trabajo, derecho a cambio de turno o de puesto de trabajo)
- d. Reducción en un tercio de la jornada laboral sin deducción de haberes o bien de hasta el cincuenta por ciento de la misma con reducción de haberes correspondiente a la diferencia entre el tercio y la mitad de aquella.
- d) Revisión de los protocolos contra el acoso sexual, por razón de género, de orientación sexual e identidad de género y contra el acoso psicológico.
- e) Mejorar las condiciones de trabajo y el nivel de protección de la salud y seguridad de los trabajadores; para ello se prevé la modificación del Decreto 175/2006, por el que se regulan las condiciones de trabajo del personal al servicio de la administración del Consell.

**Objetivo 7: Permanente y constante negociación con la representación social.**

Líneas de actuación: Diálogo social y búsqueda de consenso con las organizaciones sindicales y los empleados públicos.

- a) Reconocimiento del derecho de los empleados públicos a la negociación colectiva. Se indica que para ello la LFPV reconoce un mínimo de horas de dispensa sindical para tal fin.

**Objetivo 8: Reforma de la Ley 10/2010, de 9 de julio, de Ordenación y gestión de la Función Pública Valenciana que propicie una Administración más profesional y eficiente.**

Línea de actuación: Reforma profunda de la LFPV de acuerdo con la nueva visión y cultura de administración pública.

- a) Presentación de una propuesta de reforma de la Ley de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana para su negociación.
- b) Consensuar los criterios de la ley con los sindicatos.

**Objetivo 9: Conocer las necesidades y expectativas de los empleados públicos y valorar periódicamente su percepción.**

Este objetivo consiste en aplicar un sistema automatizado para elaborar encuestas destinadas a los empleados y empleadas públicos para conocer su grado de satisfacción y comprobar si la gestión de los recursos humanos es efectiva.

En conclusión, en este Plan Estratégico en materia de recursos humanos se han establecido claramente nueve objetivos:

1. Actualización de las Relaciones de Puestos de Trabajo para adecuar las estructuras orgánicas de las consellerias y organismos.
2. Reducción de la provisionalidad.
3. Disminución de la temporalidad hasta el 10% y rejuvenecimiento de las plantillas.
4. Modernización de la Administración a través del impulso de las nuevas tecnologías.
5. Elaboración de una nueva estrategia de formación adecuada a las nuevas necesidades organizativas.
6. Desarrollo y actualización de las mejoras en las condiciones de trabajo.
7. Negociación con la representación sindical.
8. Reformar la Ley de función pública valenciana.
9. Conocer y valorar el grado de satisfacción de las y los empleados públicos en la gestión de los recursos humanos.

Este apartado de análisis y diagnóstico culmina con el establecimiento de los objetivos a conseguir y en este Plan Estratégico se comprueba cómo se han determinado nueve objetivos con sus objetivos secundarios.

En general se observa que los objetivos cumplen con los requisitos necesarios para ser eficaces:

- a) Son medibles o cuantificables a través de indicadores los objetivos 2,3,4,7 y 9 en tanto que se pueden contabilizar cuánto baja la temporalidad y la provisionalidad, el número de novedades o mejoras que se introducen como mejoras laborales respecto de las anteriores, cuantas veces se celebran reuniones con las organizaciones sindicales o los resultados de las encuestas de satisfacción de las y los empleados públicos.
- b) La especificidad y precisión de los objetivos es bastante elevada ya que cada actuación comprende varios objetivos concretos para su consecución.
- c) La adecuación con la misión y los valores de la organización está garantizada con la definición de estos objetivos. Teniendo en cuenta que la misión es “asegurar políticas y prácticas de gestión eficaz, profesional e innovadora en materia de recursos humanos” se constata que este es el fin que se pretende llevar a cabo con los objetivos que se han determinado. Los valores también están en sintonía (eficacia y eficiencia, legalidad, profesionalidad, flexibilidad, integridad y servicio público) ya que a lo largo del documento se encuentran referencias a la mejora del servicio público, a la fundamentación en normas de las actuaciones, a la eficacia y la eficiencia o a la búsqueda de la profesionalidad de la administración mediante estrategias de formación de los empleados.
- d) Los objetivos son realistas teniendo en cuenta los recursos y medios de la organización. Se trata de actuaciones que tienen que ver con el funcionamiento interno propio de la organización (formación, reclutamiento, selección, ordenación de plantillas, regulación

normativa, establecimiento de condiciones laborales o la participación sindical) y se indica que para realizar tales actuaciones solo se utilizarán medios propios.

- e) Se ha elaborado un cronograma de actuaciones por lo que se dispone de horizonte temporal previsto para su consecución.

### 5.3.5 Planificación estratégica

Es en esta parte de la planificación estratégica es donde se formulan, evalúan y seleccionan las estrategias a seguir para la consecución de los objetivos fijados. Para la selección se utilizan técnicas de apoyo a la toma de decisiones como la comparación usando ratios o la elaboración de encuestas (Castellano Cervera y Rodríguez Martínez, 2012). En el plan objeto del trabajo presente se ha consultado simplemente a los agentes implicados y no se indica si se ha utilizado alguna técnica de apoyo a la toma de decisiones.

En el plan estratégico en materia de recursos humanos se observa que los puntos 2 (iniciativas impulsadas por la Dirección General de Función Pública) y 3 (medidas a adoptar en el marco del plan estratégico) así como los anexos I a VII correspondientes a costes estimados de reclasificaciones, creaciones y amortizaciones, solicitudes de creación de puestos de trabajo y escenarios posibles relativos a la eliminación o no de la tasa de reposición, conforman el bloque de la planificación estratégica.

En una primera fase, la Dirección General de Función Pública recaba la información necesaria para formular estrategias que luego se evaluarán y se seleccionarán las que se consideren más adecuadas. Para ello, consulta a las organizaciones sindicales para que presenten sus propuestas y también consulta a las consellerias y organismos para que presenten un análisis de su situación estructural con sus propuestas de mejora. En esta ocasión el espectro de consellerias y organismos consultados es mucho más amplio que en el análisis estratégico inicial en el que solo se consulta a los departamentos más numerosos en empleados públicos; en este punto del plan estratégico se consulta con todas las consellerias y organismos dependientes del Consell.

De las conclusiones extraídas, la administración dice que estas corroboran el análisis efectuado por la Dirección General de Función Pública sobre la situación estructural de las plantillas, sus carencias y necesidades (Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública, 2016) por lo que se puede decir que el diagnóstico inicial realizado por la DGFP en el apartado de análisis estratégico coincide con las demandas de los diferentes agentes sociales y grupos de interés consultados para la selección de estrategias.

Concretamente, en el punto 3 del Plan Estratégico “Medidas a adoptar en el marco del Plan Estratégico” se establecen algunas medidas nuevas no contempladas en el análisis estratégico inicial derivadas de la evaluación y selección de estrategias, como son:

- a) La homogeneización de las posiciones retributivas que correspondan a puestos de trabajo con las mismas funciones, mismo cuerpo o escala y susceptibles de ser desempeñadas por personal perteneciente al mismo grupo de titulación; especialmente en el caso de las profesiones feminizadas como son enfermero/a, técnico medio en educación de menores, fisioterapeuta, logopeda, psicólogo/a, psicopedagogo/a y técnico jurídico/as, con el objetivo de que no exista discriminación salarial.
- b) Reestructuración del sistema de cuerpos y escalas vigente, reduciendo su número para así facilitar la movilidad del empleado público.
- c) Creación de nuevos puestos de trabajo solicitados por las consellerias y organismos.

En este punto 3 del Plan Estratégico se añaden siete anexos:

- a) Anexos I, III y IV corresponden a costes estimados de reclasificaciones, creaciones y amortizaciones de puestos de trabajo respectivamente, propuestos por las consellerias y organismos.
- b) Anexo II de solicitudes de creación de puestos de trabajo propuestas por las consellerias y organismos.
- c) Dos anexos correspondientes a dos escenarios probables en el futuro próximo con relación a atajar la tasa de temporalidad:
  - a. Anexo V Programación en caso de no existir limitaciones para ofertas.
  - b. Anexo VI Programación en caso de mantenimiento de limitaciones vinculadas a la tasa de reposición.

Así, en este Plan Estratégico se han tenido en cuenta los costes de la modificación que supone en la organización los cambios derivados del plan. También se han tenido en cuenta diferentes escenarios futuros en los que la administración a través del plan trata de gestionar la incertidumbre en su función de toma de decisiones informadas.

### **5.3.6. Implantación y control**

En esta etapa se movilizan los recursos necesarios para cumplir con los objetivos. Se realiza una secuencia de actividades y un cronograma. Además, es importante determinar qué y quién hará cada actividad, también cuándo y cómo. En definitiva, se empieza a ejecutar el plan estratégico.

En el Plan Estratégico objeto de este trabajo no se encuentra un apartado como tal dedicado a la implantación y control. Pero sí hay un cronograma elaborado en su página 45 que relaciona cada objetivo con sus líneas de actuación y estas con un calendario de actuaciones; en este caso,



se presenta en forma de tabla, pero también puede hacerse un diagrama de Gantt.<sup>3</sup>(Meardon, 2022)

En cuanto al control, este implica una revisión del plan estratégico durante su ejecución, así como cuando ha finalizado. El objetivo de esta acción es, en general, adaptar el plan a las necesidades que puedan ir surgiendo o bien una readaptación para la mejor consecución de los objetivos; se trata también de corregir posibles desviaciones, todo ello durante su implementación. A posteriori, se trata más bien de evaluar los efectos del plan: si ha funcionado la ejecución como estaba prevista, si se han alcanzado los objetivos, si las estrategias y actuaciones han sido eficaces y en qué grado. En este último punto se suelen utilizar indicadores de medida o ratios si aquéllas son cuantificables numéricamente. En el Plan Estratégico en materia de recursos humanos las actuaciones a llevar a cabo no son medibles numéricamente, salvo la disminución de la temporalidad que se pretende bajar del 36% al 10%. El resto sólo se pueden comprobar en tanto si se han realizado o no y cuándo (protocolos, planes de formación, elaboración de nuevos decretos, introducción de mejoras en las condiciones de trabajo, publicación anual de las RPT...). Para el control en este caso se ha de evaluar el cronograma previsto. Este se debe insertar en la parte de la planificación estratégica, pero en este Plan Estratégico en materia de recursos humanos se encuentra en la parte correspondiente al análisis estratégico (donde se realiza el diagnóstico).

El cronograma se estructura en los nueve objetivos; de cada objetivo se establecen unas líneas de actuación y cada una de estas tiene un calendario a realizar en un mes concreto o dentro de un semestre concreto de los años 2016 y 2017, llegando incluso al año 2018 en algunas actuaciones del objetivo de formación.

---

<sup>3</sup> Diagrama de Gantt: herramienta de gestión de proyectos que recoge su planificación. Consiste en un gráfico que se compone de una lista de tareas en la zona izquierda y un cronograma de barras a la derecha que representan la duración de los trabajos. Estas pueden incluir las fechas de inicio y fin, personas asignadas a cada tarea, hitos o la dependencia entre las tareas.

## 6 Resultados del análisis y propuestas de mejora

En primer lugar, los datos estadísticos expuestos en este trabajo de fin de grado confirman los problemas que pretende abordar la Administración valenciana a través de su Plan Estratégico, así como la Administración General del Estado a través del resto de estudios e informes utilizados en este trabajo. Fundamentalmente, se identifican los siguientes:

- a) Elevada edad media de los empleados públicos que se sitúa en 51,53 años (datos de 2016)
- b) España se encuentra entre los países europeos con la tasa más alta de envejecimiento de sus plantillas públicas junto con Italia y Grecia.
- c) España es uno de los países europeos con menos empleados públicos con edad inferior a los 30 años.

Observando el resto de datos estadísticos como por ejemplo que el número de empleados públicos en España se encuentra por debajo de la media de los países de la OCDE; que también a nivel europeo España es uno de los países con menor número de empleados públicos; que las plantillas fueron reducidas a base de recortes, tasas de reposición limitantes y escasa o nula oferta pública de empleo derivadas como consecuencia de la crisis económica iniciada en 2007, se puede inferir que no se ha tenido una visión a largo plazo de la planificación de los recursos humanos en el sector público, que los problemas que se pretenden corregir con la elaboración de este Plan Estratégico son el resultado de una visión cortoplacista y que se ha de poner en valor la importancia de la planificación estratégica en la gestión de los recursos humanos en el sector público.

En segundo lugar, atendiendo a los datos que se reflejan en el propio Plan Estratégico objeto de este trabajo, se observa cómo la Administración valenciana tiene claramente identificadas las amenazas a las que debe hacer frente en los próximos años y los instrumentos de los que ha de valerse para conseguir su propósito. Se realiza un buen diagnóstico inicial de la situación que muestra datos alarmantes:

- a) Se jubilarán en veinte años (datos del 2016) el 75% de la plantilla, lo que supone que se desvincularán 12.000 personas de un total de aproximadamente 17.000.
- b) La tasa de temporalidad es muy elevada, de un 36%.
- c) Más del 60% de los empleados tiene más de 50 años.

En cuanto a los instrumentos para encauzar esta situación la Administración concluye que ha de realizar un redimensionamiento de los recursos humanos mediante una reordenación de las RPT y así poder convocar ofertas públicas de empleo y reducir la temporalidad (interinos) y concursos de traslados para reducir la alta tasa de provisionalidad (funcionarios de carrera que ocupan en mejora de empleo o en comisión de servicios otros puestos de trabajos distintos al

suyo). También es importante para la Administración una reforma normativa que actualice y mejore las condiciones de trabajo y expectativas de promoción profesional de los empleados públicos contando con la participación de las organizaciones sindicales como representantes de estos últimos.

En tercer lugar, del análisis de este Plan Estratégico se observa que, aunque no está estructurado en las tres partes más conocidas (análisis estratégico, planificación estratégica, implantación y control) sí se puede ver que en líneas generales hace un recorrido por estas tres fases, aunque no las denomine como tal. La excepción es la fase de control y seguimiento, pues este Plan Estratégico carece de ella.

También se observa que contiene la mayoría de los puntos más importantes de cada fase, como son:

- a) Misión, visión y valores
- b) Objetivos
- c) Evaluación y selección de estrategias
- d) Ejes o líneas de actuación con medidas concretas para alcanzar los objetivos
- e) Cronograma de actuaciones
- f) Presupuestos estimados

En la Tabla 4 que se muestra abajo se exponen los objetivos y las líneas de actuación del cronograma del Plan Estratégico. A continuación, se exponen los resultados obtenidos de las acciones propuestas y sus enlaces para su consulta y constatación. De esta tabla se puede extraer como conclusión que los resultados obtenidos como consecuencia de todo el trabajo de planificación se plasman en la elaboración de decretos, órdenes, acuerdos, leyes, protocolos y publicaciones informativas.

**Tabla 4: Objetivos y resultados**

<b>TABLA DE OBJETIVOS Y RESULTADOS</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	
<b>LÍNEA DE ACTUACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>1.ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y PUESTOS DE TRABAJO</b>	
-Actualización y publicación RPT	Publicación en el Portal de transparencia de la Generalitat Valenciana GVA OBERTA desde el año 2017 de forma anual. <a href="https://gvaoberta.gva.es/es/relacion-de-puestos-de-trabajo">https://gvaoberta.gva.es/es/relacion-de-puestos-de-trabajo</a>

2.DISMINUCIÓN DE LA TASA DE PROVISIONALIDAD	
a) Elaboración del Decreto del Consell de selección, provisión, puestos de trabajo y movilidad.	a) Decreto 3/2017, de 13 enero, del Consell de selección, provisión, puestos de trabajo y movilidad. <a href="https://dogv.gva.es/datos/2017/01/24/pdf/2017_521.pdf">https://dogv.gva.es/datos/2017/01/24/pdf/2017_521.pdf</a>
b) Elaboración de la Orden de regulación del baremo de aplicación a los concursos de traslados.	b) Orden 12/2017, de 26 de junio, de la Conselleria de Justicia, Administración Pública, Reformas Democráticas y Libertades Públicas, por la que se aprueban los baremos de aplicación a los concursos de méritos para la provisión de puestos de trabajo de la Administración de la Generalitat. <a href="https://dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=005871/2017&amp;L=1">https://dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=005871/2017&amp;L=1</a>
c) Elaboración de la Orden de constitución y funcionamiento de las bolsas de empleo temporal.	c) Decreto 18/2018, de 19 de julio, de la Conselleria de Justicia, Administración Pública, Reformas Democráticas y Libertades Públicas, sobre regulación de bolsas de empleo temporal para proveer provisionalmente puestos de trabajo de la Administración de la Generalitat. <a href="https://dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=007060/2018&amp;L=1">https://dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=007060/2018&amp;L=1</a>
d) Elaboración de la Orden de medidas específicas para el acceso al empleo público de personas con diversidad funcional	d) No se han encontrado datos publicados. <sup>4</sup>
e) Convocatoria de concursos de traslados	e) En la página web de la Conselleria de Justicia aparecen publicados los concursos desde el año 2017. <a href="https://cjusticia.gva.es/es/web/recursos-humanos/concurso-de-traslados">https://cjusticia.gva.es/es/web/recursos-humanos/concurso-de-traslados</a>
3.DISMINUCIÓN DE LA TASA DE TEMPORALIDAD Y REJUVENECIMIENTO DE LAS PLANTILLAS	
a) Ejecución OPE 2015	a) Ejecutada.
b) Negociación OPE 2016, 2017, 2018 y 2019.	b) OPE 2016 ejecutada, el resto en ejecución. <a href="https://cjusticia.gva.es/es/web/recursos-humanos/oferta-d-ocupacio-publica-2017-2018-2019">https://cjusticia.gva.es/es/web/recursos-humanos/oferta-d-ocupacio-publica-2017-2018-2019</a>
c) Realización de cursos selectivos para la funcionarización del personal laboral.	c) No se han encontrado datos publicados.
d) Acuerdo del Consell que determine para 2016 los sectores y funciones prioritarios	d) No se han encontrado datos publicados.

<sup>4</sup> Los datos que no se han encontrado publicados no implican que no existan, estén o no publicados.

para la contratación de personal laboral e interino.	
<b>4.MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN A TRAVÉS DEL IMPULSO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS</b>	
Primera fase de la implantación de la nueva aplicación de recursos humanos HUMAN por la DGTIC	No se han encontrado datos publicados.
<b>5.FORMACIÓN</b>	
a) Plan de retención del conocimiento	a) No se han encontrado datos publicados.
b) Nuevo modelo formativo	b) No se han encontrado datos publicados.
c) Plan IVAP 2020	c) No se han encontrado datos publicados.
<b>6.ATENCIÓN AL ESPECIAL DESARROLLO NORMATIVO Y ACTUALIZACIÓN DEL RÉGIMEN JURÍDICO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
a) Modificación del Decreto 186/2014, de 7 de noviembre, de sistema y carrera profesional horizontal y evaluación del desempeño.	a) Decreto 211/2018, de 23 de noviembre, del Consell, por el que se regula el sistema de carrera profesional y evaluación del desempeño. <a href="https://dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=011093/2018&amp;L=1">https://dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=011093/2018&amp;L=1</a>
b) Profundizar en la corresponsabilidad y nuevos usos del tiempo	b) No se han encontrado datos publicados.
c) Reanudación del II Plan de Igualdad	c) Acuerdo del Consell del 10 de marzo de 2017 del II Plan de Igualdad <a href="https://dogv.gva.es/es/eli/es-vc/a/2017/03/10/(1)/">https://dogv.gva.es/es/eli/es-vc/a/2017/03/10/(1)/</a> <a href="https://dogv.gva.es/datos/2017/04/10/pdf/2017_3008.pdf">https://dogv.gva.es/datos/2017/04/10/pdf/2017_3008.pdf</a>
d) Combatir la violencia de género: i. Convenio con la FVMP  ii. Impulso del convenio de la Conferencia Sectorial de movilidad interadministrativa	d) Combatir la violencia de género: i. Resolución de 26 de enero de 2023, de la Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública, por la que se da publicidad a la adhesión al convenio entre la Generalitat y la Federación Valenciana de Municipios y Provincias para impulsar la movilidad de las empleadas públicas, por razón de violencia de género, entre administraciones públicas. <a href="https://dogv.gva.es/datos/2023/02/07/pdf/2023_862.pdf">https://dogv.gva.es/datos/2023/02/07/pdf/2023_862.pdf</a> ii. Resolución del 16 de noviembre de 2018 de la Secretaría de Estado de Función Pública por la que se publica el acuerdo de la conferencia sectorial de Administración Pública para

<p>iii. Protocolo de actuación contra la violencia machista.</p> <p>iv. Reducción de un tercio de la jornada laboral sin reducción de haberes o del 50% con reducción.</p> <p>v. Revisión de los protocolos contra el acoso sexual, acoso por razón de género, de orientación sexual e identidad de género. Protocolo de actuación contra la violencia machista.</p> <p>vi. Revisión del Protocolo de actuación ante el acoso moral o mobbing en el trabajo.</p> <p>vii. Modificación del Decreto 175/2006, por el que se regulan las condiciones de trabajo del personal al servicio de la Administración del Consell.</p>	<p>favorecer la movilidad interadministrativa de las empleadas públicas víctimas de violencia de género. <a href="https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-15725">https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-15725</a></p> <p>iii. Resolución del 6 de septiembre de 2017, de la Conselleria de Justicia, Administración Pública, Reformas Democráticas y Libertades Públicas, por la que se establece el protocolo de actuación en la Administración de la Generalitat para los procedimientos de movilidad de las empleadas públicas víctimas de violencia de género. <a href="https://cjusticia.gva.es/es/web/recursos-humanos/guia-para-empleadas-publicas-victimas-de-violencia-de-genero">https://cjusticia.gva.es/es/web/recursos-humanos/guia-para-empleadas-publicas-victimas-de-violencia-de-genero</a></p> <p>iv. Artículo 79.4 de la Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Función Pública Valenciana</p> <p>v. Protocolo de prevención y actuación ante el acoso laboral en la Administración de la Generalitat. Aprobado el 4 de octubre de 2017 en la Comisión Sectorial de Seguridad y Salud en el Trabajo. <a href="https://participacio.gva.es/documentos/162283897/162283962/Protocolo+ACOSO+FP-04-10-2017.pdf/376ccd74-cabf-44e7-bd3a-8fdd9812b3a0">https://participacio.gva.es/documentos/162283897/162283962/Protocolo+ACOSO+FP-04-10-2017.pdf/376ccd74-cabf-44e7-bd3a-8fdd9812b3a0</a></p> <p>vi. Protocolo de actuación ante el acoso moral en el trabajo (mobbing) en la administración de la Generalitat. <a href="https://participacio.gva.es/documentos/162283897/162283962/protocolo_acoso_moral.pdf/d7f81690-0631-4094-978b-4b89f5fa6fda">https://participacio.gva.es/documentos/162283897/162283962/protocolo_acoso_moral.pdf/d7f81690-0631-4094-978b-4b89f5fa6fda</a></p> <p>vii. Decreto 42/2019, de 22 de marzo, del Consell, de regulación de las condiciones de trabajo del personal de la Administración de la Generalitat. <a href="https://dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=002945/2019&amp;L=1">https://dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=002945/2019&amp;L=1</a></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

viii. Negociación acuerdos para posibilitar la movilidad del empleado público entre los diferentes sectores de la Generalitat.	viii. No se han encontrado datos publicados.
<b>7. DIÁLOGO SINDICAL</b>	
Acuerdos de acción sindical en el sector de la Administración de la Generalitat.	No se han encontrado datos publicados.
<b>8. REFORMA LEY 10/2010 DE 9 DE JULIO DE ORDENACIÓN Y GESTIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA VALENCIANA</b>	
Elaboración del anteproyecto de ley de reforma de la LOGFPV	Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Función Pública Valenciana. <a href="https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-8880">https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-8880</a>
<b>9. CONOCER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS</b>	
Realización de encuestas a los empleados/as públicos de la Administración de la Generalitat	No se han encontrado datos publicados.

Fuente: elaboración propia a partir de datos del plan estratégico analizado

Sin embargo, lo que más llama la atención en el momento que se lee el Plan Estratégico en materia de Recursos Humanos es la falta de un análisis DAFO, más aún si cabe, teniendo en cuenta que se encuentran a lo largo del Plan numerosas características de la organización que se van mencionando y que se pueden identificar perfectamente con factores DAFO: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Ordenar y analizar todos estos elementos DAFO permite un análisis concienzudo de la situación de la organización que es de gran utilidad, precisamente para apuntar más directamente a los aspectos negativos a corregir o minimizar y a los aspectos más positivos a potenciar y explotar en beneficio de los objetivos que se proponen en el Plan Estratégico. En una fase posterior al análisis DAFO, una elaboración de una matriz CAME derivada de aquel también hubiese aportado valor a los objetivos del Plan; con la matriz CAME se establecen tipos de estrategias según los factores DAFO y de ello se extraen conclusiones valiosas sobre cómo actuar o qué tipo de estrategias ejecutar primero según prioridades.

En la Tabla 5 se representan los propósitos de los análisis DAFO y CAME. El análisis DAFO tiene dos vertientes: un análisis interno para detectar las debilidades y fortalezas de la organización y un análisis externo donde se identifican las amenazas y oportunidades que pueden afectar a la misma. Todo ello forma parte de un análisis inicial.

**Tabla 5: Análisis DAFO y CAME**

DAFO		CAME
ANALISIS INTERNO	DEBILIDADES	CORREGIR DEBILIDADES
	FORTALEZAS	MANTENER FORTALEZAS
ANALISIS EXTERNO	AMENAZAS	AFRONTAR AMENAZAS
	OPORTUNIDADES	EXPLOTAR OPORTUNIDADES
ANALISIS INICIAL		<b>ANALISIS DE ACCIONES FUTURAS (Definición del Plan Estratégico)</b>

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el análisis CAME se enfoca en los factores DAFO (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades) para abordarlos; trata de corregir las debilidades, mantener las fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades mediante la formulación de estrategias concretas; se trata de un análisis de acciones futuras y, más concretamente, es la definición del Plan Estratégico. Por lo tanto, es una parte del trabajo de gran importancia.

En la Tabla 6 se representan los tipos de estrategias que se obtienen combinando los factores DAFO.

Las estrategias son líneas generales de acción que contienen acciones concretas. En primer lugar, se establecen acciones o actuaciones para afrontar cada factor DAFO. A continuación, se relacionan estas acciones con los factores identificados en el análisis DAFO y según la combinación resultante se clasifican en un tipo u otro de estrategia. Por ejemplo, si una acción establecida combina amenazas y debilidades detectadas (es decir, trata de afrontar amenazas y corregir debilidades) se clasificará dentro del grupo de estrategias de supervivencia.

Estas son las relaciones de factores DAFO y sus tipos de estrategias:

- **Estrategia de supervivencia:** Amenazas + Debilidades. Pretenden corregir las debilidades para afrontar las amenazas.
- **Estrategias defensivas:** Amenazas + Fortalezas. Pretenden mantener las ventajas competitivas utilizándolas para afrontar las amenazas.



- **Estrategias adaptativas:** Debilidades + Oportunidades. Pretenden explotar las oportunidades para minimizar las debilidades.
- **Estrategias expansivas:** Fortalezas + Oportunidades. Pretenden explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

**Tabla 6: Tipos de estrategias CAME**

	<b>SUPERVIVENCIA</b>		
<b>DEFENSIVAS</b>	<b>AMENZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>ADAPTATIVAS</b>
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
	<b>EXPANSIVAS</b>		

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 7 se ha elaborado un análisis DAFO completo recogiendo información al respecto que se encuentra en la redacción del Plan Estratégico. La importancia de esta técnica consiste en la obtención de una visión global, una foto fija de la situación de la organización en el momento que se analiza. De esta forma se recopilan en un solo documento información de gran importancia de manera que se pueda representar de una forma muy gráfica y expresiva lo que facilita una comprensión directa y clara de la situación concreta de la organización a partir de la cual poder establecer estrategias efectivas. Como se puede observar en la tabla, el análisis dafo consiste en un análisis interno de debilidades y fortalezas, y un análisis externo de amenazas y oportunidades. Su objetivo es un conocimiento profundo de las características de la organización para determinar estrategias de mejora.

**Tabla 7: Análisis DAFO**

<b>ANALISIS DAFO</b>	
<b>ANALISIS INTERNO</b>	<b>ANALISIS EXTERNO</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1. Envejecimiento de las plantillas</p> <p>2. Alta tasa de provisionalidad</p> <p>3. Alta tasa de temporalidad</p> <p>4. Necesidad de polivalencia de los empleados públicos</p>	<p>10. Jubilaciones masivas</p> <p>11. Incertidumbre en la concesión de los créditos necesarios para remodelar RPT</p> <p>12. Pérdida del conocimiento organizativo de los que se jubilan</p> <p>13. Tasa de reposición de efectivos limitante</p> <p>14. Calidad y sostenibilidad del servicio público comprometidas</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>5. Conciliación de la vida personal, familiar y laboral</p> <p>6. Mejora de las condiciones de trabajo y participación y negociación sindical</p> <p>7. Medidas de protección frente a la violencia de género y acoso sexual, moral, laboral...</p> <p>8. Plan de igualdad (permisos, licencias...)</p> <p>9. Oferta formativa para el empleado público</p>	<p>15. Impulso del modelo de Administración basada en las nuevas tecnologías</p> <p>16. Remodelación de las RPT</p> <p>17. Posibilidad de eliminación de la tasa de reposición</p> <p>18. Rejuvenecimiento de las plantillas</p>

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 8 se ha elaborado una matriz CAME específica para el Plan Estratégico en materia de Recursos Humanos, de acuerdo con el análisis DAFO realizado más arriba. De la matriz CAME se obtiene la siguiente información valiosa:

- a) De las estrategias adaptativas se pueden identificar aquellos factores DAFO que suponen situaciones a las que la organización se deberá adaptar. En este caso concreto, deberá amoldarse a la tasa de reposición limitante si esta no se elimina, a la remodelación de las RPT según las circunstancias que se den, si estas son más favorables o no; a la modernización de la Administración con los recursos de los que se disponga...
- b) De las estrategias defensivas se pueden identificar situaciones que deberá afrontar y para las que deberá prepararse con anterioridad: pérdida del conocimiento de los que se jubilan, jubilaciones masivas, tasa de reposición limitante si no se elimina o la incertidumbre en la concesión de los créditos necesarios para la remodelación de las RPT.
- c) De las estrategias expansivas se identifican las oportunidades que se pueden presentar y que hay que aprovechar potenciando las fortalezas de la organización para su mayor éxito: el aprovechamiento de la fuerza sindical para conseguir mejoras, la formación del empleado público de acuerdo a las necesidades específicas de la Administración o la proyección de la Administración Pública como pionera y ejemplo en la conciliación de la vida personal, familiar y laboral como forma de atracción para nuevos aspirantes.
- d) De las estrategias de supervivencia se identifican aquellos problemas graves que ponen en peligro la subsistencia de los estándares de calidad de la organización e incluso de su existencia misma. Gracias a este análisis se determinan las acciones a realizar para evitar estos riesgos, así como los factores DAFO a potenciar o a neutralizar para su mejor consecución. Se identifican claramente como riesgos o peligros la posible pérdida de calidad y sostenibilidad del servicio público, la alta tasa de temporalidad o la necesidad de mayor polivalencia de los empleados/as públicos.

e)

**Tabla 8: Matriz CAME**

<b>ESTRATEGIA ADAPTATIVA: 17. Posible eliminación de la tasa de reposición</b>	
<b>Acción:</b> Promover ofertas de empleo público lo más amplias posibles	
<b>DEBILIDADES:</b> 2. Alta tasa de temporalidad.	<b>OPORTUNIDADES:</b> 16. Remodelación de las RPT. 18. Rejuvenecimiento de la plantilla.
<b>Explicación:</b> La acción propuesta trataría, en el caso de que se eliminara la tasa de reposición, de aprovechar esta eliminación para realizar las estrategias DAFO 16 y 18 (oportunidades) y de esta forma se corregiría la debilidad número 2.	
<b>ESTRATEGIA ADAPTATIVA: 18. Rejuvenecimiento de la plantilla</b>	
<b>Acción:</b> Aprovechar las jubilaciones masivas para el ingreso de personas jóvenes	
<b>DEBILIDADES:</b> 1. Envejecimiento de la plantilla. 14. Calidad y sostenibilidad del servicio público comprometidas.	<b>OPORTUNIDADES:</b> 18. Rejuvenecimiento de la plantilla. 17. Posible eliminación de la tasa de reposición.
<b>Explicación:</b> Explotando la oportunidad número 18 se podrían minimizar o neutralizar totalmente las debilidades 1 y 14 mediante la acción propuesta.	
<b>ESTRATEGIA ADAPTATIVA: 16. Remodelación de las RPT</b>	
<b>Acción:</b> Creación o amortización de puestos de trabajo para adaptar la plantilla a las necesidades de las consellerias y organismos.	
<b>DEBILIDADES:</b> 14. Calidad y sostenibilidad del servicio público comprometidas. 4. Mayor necesidad de polivalencia del empleado público.	<b>OPORTUNIDADES:</b> 16. Remodelación de las RPT. 17. Posible eliminación de la tasa de reposición.
<b>Explicación:</b> Mediante la acción propuesta se mejoraría mucho la debilidad número 14 y, sobre todo, si se pudiera aprovechar la oportunidad 16 se podrían reponer efectivos en plazas vacantes incluso crear nuevos puestos de trabajo, mejorando la potestad de auto organización de la Administración.	
<b>ESTRATEGIA ADAPTATIVA: 15. Impulsar el modelo de Administración basada en las nuevas tecnologías</b>	
<b>Acción:</b> Adaptar la administración a las nuevas tecnologías de acuerdo con las necesidades de la sociedad actual	

<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envejecimiento de las plantillas.</li> <li>2. Calidad y sostenibilidad del servicio público comprometidas.</li> <li>4. Mayor necesidad de polivalencia del empleado público.</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. Impulsar el modelo de administración basada en las nuevas tecnologías.</li> <li>18. Rejuvenecimiento de las plantillas.</li> </ol>
<p><b>Explicación:</b> De acuerdo con las demandas de la sociedad actual se ha de implementar la acción propuesta y, además, simultáneamente se puede potenciar la oportunidad 18. Explotando estas oportunidades se pueden mejorar notablemente las debilidades expuestas números 1, 2 y 4.</p>	
<p><b>ESTRATEGIA ADAPTATIVA: 18. Rejuvenecimiento de la plantilla</b></p>	
<p><b>Acción:</b> Aprovechar las jubilaciones masivas para que ingresen en la administración personas jóvenes</p>	
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envejecimiento de la plantilla.</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. Eliminación de la tasa de reposición.</li> </ol>
<p><b>Explicación:</b> si se da la ocasión de aprovechar la oportunidad 17 se puede reducir o eliminar la debilidad 1, ya que se dotaría a las plantillas de mayor número de efectivos.</p>	
<p><b>ESTRATEGIA DEFENSIVA: 10. Jubilaciones masivas</b></p>	
<p><b>Acción:</b> Elaborar un estudio previo y profundo de la situación estructural de la plantilla, de sus necesidades y carencias.</p>	
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Conciliación vida familiar, laboral y personal.</li> <li>6. Mejora de las condiciones de trabajo.</li> <li>7. Medidas de protección frente a la violencia de género y acoso sexual, moral, laboral...</li> <li>8. Plan de igualdad.</li> <li>9. Oferta formativa para el empleado público.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Jubilaciones masivas.</li> <li>13. Tasa de reposición limitante.</li> <li>12. Pérdida del conocimiento organizativo de los que se jubilan.</li> </ol>
<p><b>Explicación:</b> con la elaboración de un estudio estructural de las plantillas, de sus necesidades y carencias se podrían afrontar las amenazas expuestas 10 y 12 y potenciando las fortalezas de la organización (5,6,7,8, y 9) para atraer nuevos aspirantes.</p>	
<p><b>ESTRATEGIA DEFENSIVA: 13. Tasa de reposición de efectivos limitante</b></p>	

<b>Acción:</b> Elaboración de escenarios favorables y desfavorables para saber cómo actuar si la tasa se elimina o no	
<b>FORTALEZAS:</b> 6.Participación y negociación sindical.	<b>AMENAZAS:</b> 10.Jubilaciones masivas. 13.Tasa de reposición limitante. 12.Pérdida del conocimiento organizativo de los que se jubilan.
<b>Explicación:</b> Mediante la acción sindical de negociación a nivel nacional se podría conseguir la eliminación de la tasa de reposición y así afrontar las amenazas expuestas con mayor facilidad.	
<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA: 12. Pérdida del conocimiento organizativo de los que se jubilan</b>	
<b>Acción:</b> Diseñar un plan de retención del conocimiento de los empleados que se jubilan	
<b>FORTALEZAS:</b> 6. Mejora de las condiciones de trabajo. 9. Oferta formativa para el empleado público.	<b>AMENAZAS:</b> 10. Jubilaciones masivas. 12. Pérdida del conocimiento organizativo de los que se jubilan. 13.Tasa de reposición de efectivos limitante.
<b>Explicación:</b> Para afrontar las amenazas 10,12 y 13 se diseña un plan de retención y traspaso del conocimiento organizativo de los empleados a los de nuevo ingreso; además, para captar nuevos aspirantes se deben divulgar y potenciar las fortalezas del análisis dafo. De esta forma se utilizan las fortalezas para ayudar a combatir las amenazas.	
<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA: 11. Incertidumbre en la concesión de créditos para la remodelación de las RPT</b>	
<b>Acción:</b> Elaboración de dos presupuestos favorable y desfavorable con el fin de poder utilizar los recursos económicos que se puedan obtener de la manera más eficiente.	
<b>FORTALEZAS:</b> 6. Participación y negociación de las organizaciones sindicales.	<b>AMENAZAS:</b> 11.Incertidumbre en la concesión de los créditos necesarios para la remodelación de las RPT.
<b>Explicación:</b> La acción sindical con la esfera política puede ayudar al desbloqueo de la amenaza 11. Con la elaboración de los presupuestos se afrontan la amenaza en caso de que no sea muy desfavorable.	
<b>ESTRATEGIA EXPANSIVA: 6. Participación y negociación de las organizaciones sindicales</b>	
<b>Acción:</b> Garantizar la protección del derecho fundamental de los empleados públicos en la participación en la toma de decisiones en las materias que afectan a sus condiciones de trabajo.	
<b>FORTALEZAS:</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b>

6. Participación y negociación de las organizaciones sindicales.	16. Remodelación de las RPT. 17. Eliminación de la tasa de reposición.
<b>Explicación:</b> Para llevar a cabo la acción propuesta se debe potenciar la fortaleza número 6. En la Administración Pública la presencia sindical en las mesas de negociación está muy consolidada, más que en el ámbito privado, por lo que se puede aprovechar la labor de los sindicatos y su fuerza representativa para conseguir la eliminación de la tasa de reposición y para conseguir el compromiso de remodelación de las RPT. Con esta estrategia expansiva se ve muy claramente que potenciando o haciendo uso de las fortalezas se aprovechan las oportunidades.	
<b>ESTRATEGIA EXPANSIVA: 9. Formación del empleado público</b>	
<b>Acción:</b> Formación en competencias específicas y transversales para la mejora de su desempeño en el puesto de trabajo y para el impulso de su carrera profesional.	
<b>FORTALEZAS:</b>  9. Formación del empleado público.	<b>OPORTUNIDADES:</b>  15. Impulsar el modelo de Administración basada en las nuevas tecnologías.
<b>Explicación:</b> Aprovechar la fortaleza número 9 que la Administración pone a disposición de sus empleados que consiste en una oferta formativa gratuita; con ella se puede llegar a alcanzar el objeto de la oportunidad para la plena transformación digital de la Administración.	
<b>ESTRATEGIA EXPANSIVA: 5. Conciliación de la vida personal, familiar y laboral</b>	
<b>Acción:</b> Consecución de nuevos avances y mejoras.	
<b>FORTALEZAS:</b>  6. Mejora de las condiciones de trabajo y participación y negociación sindical 7. Medidas de protección frente a la violencia de género y acoso sexual, moral, laboral... 8. Plan de igualdad (permisos, licencias...)	<b>OPORTUNIDADES:</b>  18. Rejuvenecimiento de las plantillas.
<b>Explicación:</b> En esta estrategia se trata de aprovechar las fortalezas expuestas como valor añadido que ofrece la Administración para nuevos aspirantes y así aprovechar la oportunidad de rejuvenecer las plantillas.	
<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA: 14. Calidad del servicio público y de su sostenibilidad que está comprometida</b>	
<b>Acción:</b> Conseguir el traspaso del conocimiento del personal que se jubila al de nuevo ingreso	
<b>DEBILIDADES:</b>	<b>AMENAZAS:</b>

1.Envejecimiento de las plantillas. 14.Calidad del servicio público y su sostenibilidad están comprometidas.	10.Jubilaciones masivas. 13.Tasa de reposición de efectivos limitante. 12.Pérdida del conocimiento organizativo de los que se jubilan.
<b>Explicación:</b> el objeto de la acción consiste en neutralizar al máximo posible las debilidades y amenazas expuestas.	
<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA: 18. Rejuvenecimiento de las plantillas</b>	
<b>Acción:</b> Facilitar el acceso de los jóvenes y potenciar la captación de talento	
<b>DEBILIDADES:</b> 1.Envejecimiento de las plantillas.	<b>AMENAZAS:</b> 13.Tasa de reposición de efectivos limitante. 12.Pérdida del conocimiento organizativo de los que se jubilan.
<b>Explicación:</b> Planificar con antelación el relevo de los empleados públicos que se jubilan teniendo en cuenta el envejecimiento de las plantillas (debilidad) y así afrontar la amenaza de la pérdida de conocimiento organizativo. Hay que fomentar esta planificación pues hay que ser conscientes de que la amenaza que representa la tasa de reposición de efectivos es posible que no se pueda evitar.	
<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA: 2 y 3. Disminución de las tasas de temporalidad y de provisionalidad</b>	
<b>Acción:</b> Impulso de las ofertas de empleo público, consolidación de empleo temporal, concursos de traslados...	
<b>DEBILIDADES:</b> 3. Alta tasa de temporalidad. 2. Alta tasa de provisionalidad.	<b>AMENAZAS:</b> 13. Tasa de reposición de efectivos limitante.
<b>Explicación:</b> Trabajar en disminuir tales debilidades en lo posible pues la amenaza de la tasa de reposición agrava la situación y es posible que no se pueda evitar.	
<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA: 4. Mayor necesidad de polivalencia de los empleados públicos</b>	
<b>Acción:</b> Diseñar un plan de formación adecuado a las necesidades de la Administración.	
<b>DEBILIDADES:</b> 1.Envejecimiento de las plantillas. 4.Mayor necesidad de polivalencia de los empleados públicos.	<b>AMENAZAS:</b> 13. Tasa de reposición limitante. 14. Calidad y sostenibilidad del servicio público comprometidas.



**Explicación:** Esta estrategia consiste en fomentar la formación de los empleados y aumentar su polivalencia para minimizar o anular los efectos de las amenazas 13 y 14, pues si no se van a cubrir todos los puestos de trabajo necesarios, los empleados públicos tendrán que suplir parte de las tareas de dichos puestos.

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos del plan estratégico analizado

## 7 Conclusiones

En la primera parte de este trabajo se han establecido tres objetivos que se perseguían a la hora de abordar el estudio del tema de este trabajo de fin de grado que se han ido desarrollando a lo largo del mismo. La razón de ser de este apartado de conclusiones es ver si esto se ha cumplido, si se ha dado respuesta a los planteamientos propuestos. Y llegados a esta parte final, creo que se puede alegar que se ha esclarecido la situación que inicialmente se pretendía investigar y analizar y aquí se describen las conclusiones más importantes:

a) El primero objetivo consiste en un estudio de información estadística y legal para conocer a través de datos objetivos la situación real de la plantilla pública de la Generalitat y cómo es la Administración Pública en España y en la Comunitat Valenciana a través de su constitución legal.

En cuanto al análisis estadístico, se pretende obtener conclusiones a través de datos objetivos que han sido extraídos de fuentes fiables y/o oficiales. Además, se ha buscado y analizado también datos estadísticos del entorno local, nacional y europeo para tener una referencia a la hora de establecer comparativas razonables. De toda esta labor de información se representa la situación real de las dimensiones de las plantillas públicas en España, Comunitat Valenciana y los países europeos. Y lo que se puede deducir claramente es la situación de envejecimiento de las plantillas de empleados públicos en general sólo comparable a países como Italia o Grecia.

Se obtienen datos también significativos sobre el número de empleados por habitante en el entorno de la OCDE que sitúa a España por debajo de la media resultante; de estos datos se infiere que no se puede predicar de la situación nacional que haya un exceso de personal empleado público si tenemos en cuenta nuestro contexto europeo.

Por otro lado, queda reflejado en los datos estadísticos la disminución paulatina de las plantillas públicas en España con motivo de la crisis financiera del 2008 y las jubilaciones masivas que se aproximan dado la elevada edad media de los trabajadores de la administración pública.

Con todos los datos estadísticos expuestos en este trabajo se demuestra la necesidad de la realización del Plan Estratégico en materia de Recursos Humanos por parte de la Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública, pues con ellos se representan los importantes problemas a los que ha de hacer frente la Administración en los próximos años.

En cuanto al análisis legal se pretende ofrecer una visión de cómo es la Administración, cómo está formada, qué instituciones la conforman, quienes trabajan en ella y de qué manera.

En una primera aproximación se describe cómo es la Administración en España; una Administración con tres niveles: local, autonómico y estatal. Esta información se fundamenta en normativa jurídica que se va exponiendo a lo largo del trabajo. Gracias a esta descripción el lector o lectora de este trabajo puede comprender cómo funciona y cómo se estructura la

Administración y también por qué la información estadística se ha estructurado de igual forma, es decir, en un análisis de las tres administraciones.

A continuación, se describe a los empleados públicos: sus tipos (funcionario de carrera, interino o laboral), sus requisitos de titulación o la clasificación de los puestos de trabajo. Todo ello también fundamentado en normativa jurídica.

Con toda la información del análisis legal se quiere dar a conocer cómo es la Administración para así comprender mejor su esencia y sus problemas.

b) En lo que respecta al segundo objetivo, se trata de analizar el Plan Estratégico en materia de Recursos Humanos y comprobar si se ajusta a los requisitos académicos de lo que debe ser un plan estratégico.

En líneas generales contiene los elementos y fases más importantes de un plan estratégico, aunque su estructura formal, si se mira su índice, no sigue la denominación clásica de: Análisis estratégico, planificación estratégica, implantación y seguimiento. En su lugar llama diagnóstico y propuestas de líneas de actuación a lo que se correspondería con la primera fase del análisis estratégico. Es aquí donde establece su objetivo principal y sus nueve objetivos secundarios; define su misión, visión y valores; hace un análisis estadístico de datos y elabora un diagnóstico; establece un cronograma de actuaciones; y un corolario o resumen de lo más importante. En esta primera fase es donde falta un buen análisis interno y externo DAFO que recoja todas estas características de la organización que van apareciendo dispersas a lo largo del Plan estratégico y una matriz CAME para averiguar qué tipo de estrategias se derivan del análisis DAFO. Gracias a la elaboración de esta matriz se constata que son las estrategias de supervivencia las que representan los problemas que más preocupan a la Administración, los que motivan principalmente la elaboración del Plan Estratégico: calidad y sostenibilidad de los servicios públicos comprometidas, alta tasa de temporalidad y envejecimiento de las plantillas. Por tanto, la supervivencia de la Administración depende de dar solución a estos problemas o, dicho de otro modo, los problemas más importantes de la Administración Pública son básicamente de supervivencia.

En el siguiente bloque del Plan Estratégico se abordan las fases que corresponderían a la planificación estratégica. Son su punto 2 y 3, Iniciativas impulsadas por la Dirección General de Función Pública y Medidas a adoptar en el marco del Plan Estratégico, respectivamente. Aquí es donde consultan con los grupos de interés sus propuestas y necesidades de personal, se realiza un análisis estadístico de la situación estructural de consellerias y organismos y se eligen las medidas a adoptar como son la disminución de la tasa de temporalidad y el rejuvenecimiento de las plantillas. También se incluyen los costes estimados de la ejecución de todo ello. Todo lo elaborado es correcto, pero, por otro lado, no incluye un seguimiento y evaluación de la ejecución de las medidas y sus acciones, aunque hay que decir que estas no son medibles

cuantitativamente y que la reducción de la temporalidad al 10% es un objetivo solo visible o evaluable a largo plazo.

c) En cuanto al tercer objetivo se trata de hacer las propuestas de mejora, si se da el caso, y que ya se han expuesto detalladamente en el apartado anterior. También en este caso se cumple en este trabajo con esta misión y se da respuesta con algunas mejoras posibles que hubieran resultado de utilidad para la definición del problema y para las soluciones que plantea el Plan Estratégico en materia de Recursos Humanos.

Fundamentalmente las propuestas de mejora son añadir un análisis interno y externo DAFO completo y su matriz CAME para detectar qué tipo de estrategias resultan y qué revelan de la situación; incorporar un plan de seguimiento y control; y la potenciación de la planificación estratégica en materia de recursos humanos como instrumento imprescindible de organización a largo plazo.

## Bibliografía

### Referencias

- Botija, J. (2021) ¿Cuál es la generación baby boom, porqué se llaman así y cuándo se jubilarán? AS. Consultado el 20 de noviembre de 2021. Disponible en: [https://as.com/diarioas/2021/11/16/actualidad/1637050690\\_681944.html#:~:text=Los%20llamados%20'baby%20boomers'%20son,la%20transici%C3%B3n%20hacia%20la%20democracia.](https://as.com/diarioas/2021/11/16/actualidad/1637050690_681944.html#:~:text=Los%20llamados%20'baby%20boomers'%20son,la%20transici%C3%B3n%20hacia%20la%20democracia.)
- Conselleria de Interior, Justicia y Administración Pública (2016) *Plan Estratégico en materia de Recursos Humanos*. Consultado el 14 de marzo de 2022. Disponible en: <https://cjusticia.gva.es/es/web/recursos-humanos/plan-estrategico-en-materia-de-recursos-humanos>
- De Miguel Molina, M. (2017) Conceptos básicos de la dirección estratégica de las organizaciones públicas. València: Universitat Politècnica de València (Ed.) *Management para las Administraciones Públicas* (159-177)
- Díaz Lago, J.A. (2021) La evolución económica y el ajuste de recursos en la Administración Pública. *Presupuesto y Gasto Público. S.E. de Presupuestos y Gastos. Instituto de Estudios Fiscales*. 103, 11-28. Consultado el 28 de abril de 2022. Disponible en: [Nuevos escenarios de control para una nueva administración \(ief.es\)](#)
- Eurostat (2022). Proporción del empleo público. Consultado el 14 de marzo de 2022. Disponible en: [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european\\_economy/bloc-4d.html](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/bloc-4d.html)
- Guijarro Tarradellas, E. (2012) Conceptos básicos de la dirección estratégica de las organizaciones públicas. La administración pública como macro organización y su dirección en los diferentes niveles. València: Universitat Politècnica de València (Ed.) *Fundamentos de la Dirección estratégica para organizaciones públicas* (9-31)
- INE (2021) Asalariados del sector público por tipo de administración, sexo y grupo de edad. Consultado el 15 de octubre de 2021. Disponible en: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4861>
- Mena Roa, M. (2021) La evolución del empleo público y privado en España. STATISTA. Consultado el 29 de septiembre de 2021. Disponible en: <https://es.statista.com/grafico/25418/numero-de-asalariados-del-sector-publico-y-privado-de-espana/>
- Mena Roa, M. (2021) Los países nórdicos, los de mayor tasa de empleo público. STATISTA. Consultado el 29 de septiembre de 2021. Disponible en: <https://es.statista.com/grafico/10368/los-paises-nordicos-los-de-mayor-tasa-de-empleo-publico/>
- Ministerio de Hacienda y Administración Pública (21 de junio de 2013) *Reforma de las Administraciones Públicas*. Consultado el 14 de octubre de 2021. Disponible en: <https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:b1c69477-9882-41a5-9f6d-5cbb46fa12b4/reforma-AAPP.PDF>

- Ministerio de Hacienda y Función Pública (2021). *Estudio sobre el envejecimiento de las plantillas en la Administración General del Estado y proyección futura a 2030*. Consultado el 17 de marzo de 2022. Disponible en: <https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/funcion-publica/rcp/envejecimiento/Estudio2021.pdf>
- Ministerio de Hacienda y Función Pública (2021). *Nota de prensa. La Ministra de Hacienda y Función Pública defiende la modernización de la Administración Pública para su legitimación social*. Consultado el 20 de noviembre de 2021. Disponible en: <https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Notas%20Prensa/2021/FUNCION-PUBLICA/18-11-21-NP-COMPARECENCIA-MINISTRA-COMISION-HACIENDA-Y-FUNCION-PUBLICA.pdf>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (s.f.) *Herramienta DAFO*. Disponible en: <https://dafo.ipyme.org/Home>
- Ministerio de Política Territorial (26 de noviembre de 2021) *Boletín Estadístico del Personal al servicio de las Administraciones Públicas*. Obtenido del Registro Central de Personal. Julio 2021. Consultado el 12 de diciembre de 2021. Disponible en: [https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/funcion-publica/rcp/boletin/Boletines/210701\\_Boletin\\_Julio\\_2021.pdf.pdf](https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/funcion-publica/rcp/boletin/Boletines/210701_Boletin_Julio_2021.pdf.pdf)
- Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2012) *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Ed. Civitas.
- Oltra Climent, F. (2008) *Dirección de organizaciones públicas*. Ed. Universidad Politécnica de València.
- OCDE (2021) *Government at a Glance 2021*, OECD Publishing, Paris. Consultado el 14 de marzo de 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/460b7c64-en>
- Ramió Matas, C. (1999) *Elementos básicos de las estructuras administrativas*. Madrid, Barcelona, Tecnos (Ed.) *Teoría de la organización y la administración pública (45-73)* Universitat Pompeu Fabra.
- ONU (2015) *Objetivos de desarrollo sostenible. La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. ONU. Consultado el 4 de junio de 2022. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/#>

## Legislación y normativa

España (1978) Constitución española (BOE núm. 311, de 29 de diciembre de 1978) <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>

España (1982) Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, de Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana (BOE núm.164, de 10/07/1982) <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1982-17235>

España (1985) Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local (BOE n.º 80 de 03 de abril 1985) <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-5392>

España (2015) Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (BOE núm. 236 de 02 de octubre 2015) <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10566>

España (2015) Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (BOE n.º 261 de 31 de octubre 2015) <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719>

Comunitat Valenciana (1983) Ley 5/1983, de 30 de diciembre, de Gobierno Valenciano (BOE núm. 34 de 9 de febrero de 1984) <https://www.boe.es/buscar/pdf/1984/BOE-A-1984-3460-consolidado.pdf>

Comunitat Valenciana (2016) Resolución de 31 de mayo de 2016, de la Conselleria de Justicia, Administración Pública, Reformas Democráticas y Libertades Públicas, por la que se constituye un grupo de trabajo para la elaboración de un Plan estratégico de recursos humanos en el ámbito de la Administración de la Generalitat (DOCV núm. 7805 de 14 de junio de 2016) [https://dogv.gva.es/datos/2016/06/14/pdf/2016\\_4305.pdf](https://dogv.gva.es/datos/2016/06/14/pdf/2016_4305.pdf)

Comunitat Valenciana (2021) Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Función Pública Valenciana. (BOE núm. 127 de 28 de mayo de 2021) [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8880](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8880)

## Anexo 1: Relación del TFG con los ODS

### ANEXO

### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



#### Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.

A lo largo del estudio y desarrollo de este TFG se puede ver cómo la actividad de la Administración Pública, como organización que presta servicios públicos a la ciudadanía, trata de fomentar mejoras en la vida de las personas y de la sociedad. Por ello, es fácil encontrar en la Agenda 2030 objetivos de desarrollo sostenible que se pueden identificar en numerosos objetivos y acciones de la Administración y son los que a continuación se detallan. Se pueden conectar con el Plan Estratégico en materia de recursos humanos principalmente los ODS 8 y 10 relacionados con el trabajo y la reducción de las desigualdades.

#### Objetivo de desarrollo sostenible 8: Trabajo decente y crecimiento económico

**Medida 8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.**

Son actuaciones de la Administración contenidas en el Plan Estratégico que están en sintonía con esta medida las siguientes:

- Aumentar el número de puestos de trabajo de las plantillas de los diferentes sectores para asegurar la prestación de los servicios públicos.
- Incorporar nuevo personal en los casos en que se asuman funciones anteriormente externalizadas cuando deban ser ejercidas por la Generalitat y tengan carácter estructural.
- Desarrollo de la carrera profesional horizontal para que la promoción profesional no sólo se consiga mediante el ascenso jerárquico o la movilidad entre puestos, sino también por profundizar en el conocimiento y experiencia en el puesto de trabajo.
- Homogeneizar las posiciones retributivas por tipo de puesto de trabajo y grupos de titulación mediante las siguientes medidas:
  - Aumento del complemento específico.
  - Reclasificación de las profesiones feminizadas
  - Aumento de los complementos por festividad, turnicidad y nocturnidad.



- Cobertura prioritaria de vacantes e incapacidades temporales en los puestos de trabajo de la Conselleria de Igualdad y políticas inclusivas debido a que atiende servicios básicos para la sociedad.
- Ofrecer la posibilidad de otros puestos de trabajo a personas que se encuentran sometidas a una gran carga de trabajo añadida por ejercer funciones de atención directa a los usuarios ya que muchas veces implica un esfuerzo físico añadido.

### **Medida 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios**

En relación con esta medida se encuentran a lo largo del Plan Estratégico las siguientes acciones a desarrollar:

- Disminución de la temporalidad.
- Protección del derecho laboral reconociendo las capacidades y la experiencia del personal al servicio de la Generalitat por lo que se tendrá en cuenta siempre la consideración hacia la promoción interna en los procesos selectivos, así como a la mejora de empleo en los sectores donde sea posible.
- Los criterios generales de las OPE contendrán medidas de disminución de la tasa de temporalidad. Los procesos de consolidación de empleo temporal deberán prever la valoración de la experiencia del personal interino.
- Se procurará especialmente que la formación llegue a todo el personal empleado público, disminuyendo así las dificultades de acceso de determinado personal por necesidades del servicio.
- Promoción y mejora de las condiciones de trabajo y aumento del nivel de protección de la salud y seguridad de los trabajadores y las trabajadoras.
- Negociación colectiva y establecimiento de un número mínimo de dispensas sindicales.
- Encuestas de satisfacción a los empleados y las empleadas públicos.
- Incremento de las retribuciones y complementos de festividad, turnicidad y nocturnidad.

### **Objetivo de desarrollo sostenible 10: Reducción de las desigualdades**

**Meta 10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.**

En el Plan Estratégico en materia de recursos humanos se reconoce el derecho de las personas con diversidad funcional al acceso al empleo público y a la provisión de puestos de trabajo para

lo que se prevé llevar a cabo medidas específicas, mediante la reforma de la Ley de Función Pública Valenciana que en su artículo 64 prevé una reserva del 10% de las plazas vacantes para ser cubiertas con este personal. También se prevé la adaptación en los procesos selectivos de los tiempos y medios necesarios para garantizar la participación de personas con diversidad funcional. Además, se adaptarán los puestos de trabajo.

En el Plan Estratégico en materia de recursos humanos también se prevé reclasificar los puestos de trabajo cuya posición retributiva es inferior a la de otro personal de otros sectores de la Administración como del personal estatutario de la Conselleria de Sanidad donde las retribuciones de estos puestos de trabajo son superiores a las mismas en los puestos de la administración general y administración especial; se trata de las siguientes profesiones denominadas feminizadas: enfermero/a, técnico medio en educación de menores, fisioterapeuta, logopedas, psicólogo/a, psicopedagogo/a y técnicos jurídicos/as. Con esta medida se pretende que no exista discriminación salarial.

**Medida 10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.**

Se pueden encontrar en el Plan Estratégico en materia de recursos humanos múltiples medidas que potencian esta medida, sobre todo con la elaboración y publicación del nuevo Decreto 42/2019, de 22 de marzo, del Consell, de regulación de las condiciones de trabajo del personal funcionario de la Administración de la Generalitat (en adelante DCTPF):

- Disminución de la provisionalidad mediante la convocatoria de concursos y/o planes de empleo para proceder a implementar adscripciones definitivas y actuaciones de movilidad con carácter general.
- Negociación con las organizaciones sindicales de las órdenes que regulan el baremo de aplicación a los concursos de traslados y la constitución y funcionamiento de las bolsas de empleo temporal.
- Fomento de la corresponsabilidad, conciliación e igualdad de trato entre hombres y mujeres, lucha contra la violencia de género y contra el acoso sexual, por razón de género, orientación sexual e identidad de género y contra el acoso psicológico en el trabajo. Para ello se han establecido medidas como las siguientes:
  - Ampliación del permiso de paternidad.
  - Ampliación de la jornada reducida de verano y en períodos de vacaciones escolares.
  - Nuevos permisos relacionados con el embarazo.
  - Protocolos de actuación contra el acoso laboral y sexual.

- Elaboración de planes de igualdad actualizados en los que se contienen medidas de formación para los empleados públicos en igualdad y diversidad sexual con el objetivo de sensibilizar y formar en valores democráticos y de igualdad de género que garanticen que toda actuación administrativa estará basada en el principio de igualdad y no discriminación.
- Lucha contra la violencia machista. Según se indica en el Plan Estratégico de la Conselleria de Justicia, Interior y Administración pública, los poderes públicos no pueden ser ajenos a este tipo de violencia ya que constituye uno de los ataques más flagrantes a los derechos fundamentales como la libertad, la igualdad, la vida, la seguridad y la no discriminación proclamados en la C.E.
- En este sentido, se prevé aprobar, publicar y poner en marcha protocolos de actuación y medidas contra este tipo de violencia, como son:
  - Reducción de jornada.
  - Reordenación del tiempo de trabajo.
  - Reserva de puesto en caso de tener que abandonarlo para hacer efectiva su protección o derecho a la asistencia social integral.
  - Derecho al cambio de turno o de puesto de trabajo.
  - Disminución de un tercio de la jornada sin disminución de haberes o reducción del cincuenta por ciento de la jornada con disminución de haberes correspondiente a la diferencia entre el tercio y la mitad de aquella.
- Convenios con la Federación Valenciana de Municipios y Provincias para permitir a las empleadas de la Administración pública valenciana que se vean obligadas a abandonar su puesto de trabajo en la localidad donde prestaban sus servicios para hacer efectiva su protección o e derecho a la asistencia social integral, tengan derecho al traslado a un puesto de trabajo de cuerpos, escalas o agrupaciones profesionales funcionariales o categorías profesionales con funciones similares del mismo grupo o subgrupo de otra de las administraciones firmantes. Estos puestos no serán objeto de convocatoria pública mientras permanezcan las circunstancias que hayan dado lugar a ese traslado.
- Con el mismo fin, se establecerán convenios de Conferencia Sectorial con características similares al anterior, para hacer posible la movilidad interadministrativa por el mismo motivo entre las Administración Valenciana y la Administración General del Estado y el resto de las administraciones autonómicas y locales de España.