

PLAN DE MEJORA

DISEÑO, IMPLANTACIÓN Y GESTIÓN DE UN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN
EL AYUNTAMIENTO DE CATARROJA

Autor: Cristian Cervera Orti

Tutor: Jorge Martin Marín

ÍNDICE

TABLAS Y GRÁFICOS.....	4
CAPÍTULO I. INTRODUCCION Y OBJETIVOS	6
1.1. Introducción.....	6
1.2. Objeto de estudio de trabajo	6
1.3. Objetivos	7
1.4. Justificación de las asignaturas relacionadas	7
1.5. Antecedentes	10
CAPÍTULO II. MARCO HISTORICO / CONTEXTO	11
2.1. El Municipio	11
2.2. La Corporación	16
2.2.1. Características Administrativas	21
2.3. Los Empleados Públicos	23
2.4. Evaluación del desempeño.....	27
2.5. Objetivos actuales y el problema a resolver.....	28
CAPÍTULO III. MARCO NORMATIVO.....	29
3.1. Ley 7/2007, de 12 de Abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.....	29
3.2. Ley 10/2010, de 9 de Julio, de la Generalitat, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana.	39
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA PARA EL PLAN DE MEJORA	47
4.1. Introducción.....	47
4.2. Modelo EFQM.....	48
4.2.1. Autoevaluación EFQM	51
4.3. Análisis Daño.....	51
4.4. Diagrama Causa-Efecto	52
CAPITULO V. PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL AYUNTAMIENTO DE CATARROJA.....	53
5.1. Elección del Plan de Mejora.....	53
5.2. Objeto de la Evaluación del desempeño.....	54
5.3. Herramientas.....	55
5.4. Objetivos del Plan de Mejora	57
5.4.1. Misión, Visión y Valores del área de RR.HH.	58
5.4.2. Línea estratégica.....	59

5.4.3. Objetivo Estratégico	59
5.4.4. Objetivos operativos.....	60
5.4.5. Indicadores	63
5.5. Ámbito de aplicación del Plan de Mejora.....	63
5.6. Fases de Desarrollo.....	64
5.7. Responsables del proyecto	65
5.8. Actores de la Evaluación del desempeño.....	66
5.9. Diseño e Implantación dl Sistema de E.D.	66
5.9.1 Procedimiento de evaluación del rendimiento E.R.	67
5.9.2. Procedimiento de la evaluación de competencias.E.C.	74
5.9.3. Evaluación del desempeño.	83
CAPITULO VI. PROPUESTAS DE ACTUACION Y CONCLUSIONES.	84
6.1. Aplicaciones del Sistema de E.D.....	84
6.1.1. Costes de la implantación.	86
6.2. Evaluación de resultados y repercusiones	87
6.2.1. Evaluación del cumplimiento de objetivos operativos	87
6.2.2. Evaluación del impacto.	89
6.3. Conclusiones	89
BIBLIOGRAFÍA	91

TABLAS Y GRÁFICOS

TABLA 1: OBJETIVOS	7
TABLA 2: POBLACIÓN POR SEXO Y EDAD 2011	13
GRÁFICA 1: PIRÁMIDE POBLACIONAL 2011	13
TABLA 3: PIRÁMIDE DE POBLACIÓN: COMPARATIVA	14
GRÁFICA 2: SECTORES DE ACTIVIDAD	15
GRÁFICA3: SECTOR DE ACTIVIDAD: COMPARATIVA	15
TABLA 4: PROYECTO PRESUPUESTO 2012	22
TABLA 5: DIVISIÓN GRUPO FUNCIONARIAL	24
GRÁFICA 5: EMPLEADOS PÚBLICOS POR GRUPO	26
TABLA 6: ANÁLISIS DAFO DE LA E.D EN LA ORGANIZACIÓN	52
DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	52
TABLA 7: NUEVOS VALORES	57
TABLA 8: INDICADORES DE OBJETIVOS	63
FLUJOGRAMA DE PROCESO DE ELABORACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE G.P.O.	68
TABLA 9: BAREMO PRODUCTIVIDAD POR LOGRO DE OBJETIVOS	71
TABLA 10: RENDIMIENTO FASE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	73

CAPÍTULO I. INTRODUCCION Y OBJETIVOS

1.1. Introducción

El trabajo fin de carrera escogido se basa en el modelo EFQM, como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua aplicados a una administración pública, en este caso, el Ayuntamiento de Catarroja.

A través de la autoevaluación, el modelo EFQM pretende conseguir una gestión más eficaz y eficiente. Además, de identificar los puntos fuertes y débiles aplicados a diferentes ámbitos de la organización, como puntos de partida para un proceso de constante mejora.

Para esto, se ha escogido un plan de mejora, el cual trata de incrementar el grado de implicación del personal que trabaja en el Ayuntamiento de Catarroja, para aumentar la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos, mediante la implementación del sistema de evaluación del desempeño, siguiendo, como se ha comentado anteriormente, el modelo EFQM.

1.2. Objeto de estudio de trabajo

El tema elegido para desarrollar el trabajo final de carrera ha sido la evaluación del desempeño dentro de una organización pública.

En primer lugar, se recopilará información necesaria para el estudio del tema propuesto. El análisis de esta información permitirá conocer los antecedentes históricos del Ayuntamiento de Catarroja, así como la legislación que atañe a este tema.

Dentro del trabajo se plantea un análisis basado en el método EFQM. A través del análisis realizado se pretende conocer cuánto y cómo trabajan los empleados públicos del Ayuntamiento, con el objeto de obtener datos objetivos que permitan adoptar medidas o actuaciones en Recursos Humanos.

El presente plan se va a centrar en evaluar el desempeño de los trabajadores públicos, con el fin de detectar posibles errores en el funcionamiento de la organización (puntos débiles y áreas de mejora) e introducir acciones de mejora de

personal, del mismo modo que se podrá detectar potenciales no aprovechados, estrategias de mejora continua, etc.

1.3. Objetivos

El objetivo general del presente plan es por una parte dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 20 del Estatuto Básico del Funcionario Público y 121 de la Ley de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana, en las que se demanda a las Administraciones Públicas el establecimiento de sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados.

Igualmente, siendo el área de Recursos Humanos un área muy importante dentro de la estructura organizativa y funcional del Ayuntamiento de Catarroja, tiene encomendada la labor de armonizar las necesidades y expectativas de esta organización, orientando sus servicios hacia las personas, con el objetivo último de mejorar los servicios que se prestan a los ciudadanos.

Los principales objetivos son:

- Evaluar el desempeño de los empleados públicos, con el fin de detectar posibles errores en el funcionamiento de la organización.
- Satisfacer intereses de los ciudadanos cumpliendo sus expectativas.
- Mejorar el funcionamiento del Ayuntamiento de Catarroja para ofrecer calidad en sus servicios al ciudadano.
- Aumentar la satisfacción del personal.
- Introducir acciones de mejora que subsanen los errores

Tabla 1: Objetivos

Con la ayuda del Modelo EFQM y todo ello con objeto de cumplir la misión, es decir, satisfacer los intereses de los ciudadanos, cumpliendo sus expectativas e incluso superándolas, y conseguir del Ayuntamiento de Catarroja, ser una Administración que mejora continuamente para prestar servicios de calidad al ciudadano, aumentando así, la satisfacción del personal del Ayuntamiento.

1.4. Justificación de las asignaturas relacionadas

Para la realización del presente TFC ha sido necesaria la recopilación para su posterior análisis de toda la información recopilada a través de los diferentes soportes sobre el tema de estudio elegido. Las asignaturas de Gestión y Dirección de los Recursos

Humanos y Estadística I y II, han aportado conocimientos sobre cómo operar con datos cuantitativos y cualitativos y saber cómo funciona una administración pública para empezar y poder encarar el tema de este TFC.

En la realización del capítulo II, marco histórico/contexto, se ha tratado con materias estudiadas en las asignaturas de Gestión Financiera y contabilidad III, Gestión y Dirección de los Recursos Humanos y Gestión Administrativa II, ya que a través de estas se ha podido conocer la elaboración de los presupuestos de las administraciones públicas; los gastos e ingresos presupuestarios y parte de la estructura de la administración pública, como son los empleados públicos y la evaluación del desempeño.

Así mismo, en el capítulo III, se reconocen conocimientos adquiridos en la asignatura de Derecho Autonómico y Local, además de la citada anteriormente en el capítulo II, Gestión y Dirección de lo Recursos Humanos.

Se aplican conocimientos adquiridos de lo que se refiere al ámbito de la Administración en todas sus vertientes jurídicas, objetivas y subjetivas, es decir, la parte de legislación tanto en el plano estatal como a nivel autonómico.

El capítulo IV, sobre la metodología para el Plan de Mejora, se ponen en práctica todas las aptitudes estudiadas en asignaturas como Marketing en el Sector Público, ya que a través de esta se ha podido analizar las debilidades y fortalezas (DAFO) de una administración. También, la asignatura de Estadística I y II, y Gestión de Calidad han permitido detectar, mediante el Modelo EFQM de Excelencia y un Diagrama Causa-Efecto el posible problema de la organización en lo que a nivel de implicación del personal y servicios se refiere.

Analizada la información anterior, en el capítulo V con la ayuda de los conocimientos recibidos en asignaturas como Gestión Administrativa II se podrán aplicar métodos y técnicas de gestión de servicios públicos, en este caso, un plan de mejora para incrementar y mejorar la calidad de los servicios.

Por último, el capítulo VI como final del TFC, se recogerán una serie de conclusiones y se estudiará los resultados y repercusiones de dicho Plan de Mejora.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN
Asignaturas relacionadas	Gestión y Dirección de los Recursos Humanos Estadística I y II

	Marketing en el Sector Público.
Breve justificación	Han aportado conocimientos sobre cómo operar con datos cuantitativos y cualitativos y saber cómo funciona una administración pública. Además explicaremos en qué se basa el plan de mejora propuesto.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO II: MARCO HISTÓRICO/CONTEXTO
Asignaturas relacionadas	Gestión Financiera y Contabilidad III Gestión y Dirección de los Recursos Humanos Gestión Administrativa II.
Breve justificación	Aquí se darán datos informativos del municipio de Catarroja, desde la composición de su Ayuntamiento hasta los presupuestos de gastos e ingresos. Además, se expondrán las características administrativas y económicas que nos servirán para ver las antiguas reformas y poder detectar los objetivos actuales.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO III: MARCO NORMATIVO
Asignaturas relacionadas	Derecho Autonómico y Local Gestión y Dirección de los Recursos Humanos
Breve justificación	En este capítulo del TFC se ve la parte de legislación, tanto en el ámbito estatal como en el autonómico, en lo que al tema de empleados públicos y de la ordenación y gestión de la función pública valenciana se refiere.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA PARA EL PLAN DE MEJORA
Asignaturas relacionadas	Marketing en el Sector Público Gestión y Dirección de los Recursos Humanos Estadística I y II Gestión de Calidad
Breve justificación	Se centra en el diagnóstico-análisis de la organización. Para llevar a cabo esto, se apoyará en el modelo EFQM de Excelencia, el Análisis DAFO y por último, el Diagrama Causa-Efecto.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO V: PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL AYUNTAMIENTO DE CATARROJA
Asignaturas relacionadas	Gestión y Dirección de los Recursos Humanos Gestión Administrativa II Gestión Financiera y Contabilidad II y III
Breve justificación	Se habrá puesto en práctica la información analizada anteriormente, lo cual llevará a realizar el Plan de Mejora que permitirá incrementar el grado de implicación del personal. De esta manera, e implementando el sistema de Evaluación del Desempeño se verá aumentada la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos.

1.5. Antecedentes

Las Administraciones Públicas son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses de sus respectivas comunidades. Cualquier Administración Pública es una organización pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes (organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales) pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos. Todo ello con independencia de que su entorno esté configurado por otras

unidades administrativas y que sus objetivos y decisiones estén condicionados por los criterios de instancias superiores. Por ejemplo, un Ayuntamiento es una organización pero cualquiera de sus unidades administrativas diferenciadas, formalmente independientes o no, poder ser analizadas como si fueran organizaciones con entidad propia ya que poseen todos los elementos que caracterizan a una organización.

El Ayuntamiento de Catarroja lleva inmerso en un Plan de mejora continua desde 1997. Se encuentra en este momento en el pilar estratégico del mismo, la gestión de las personas y como eje transversal que guía todo el cambio, una cultura de gestión y resultados, donde priman las personas y su participación en la organización, teniendo siempre como referente el modelo de la EFQM.

En el apartado dedicado a Diagnóstico se ha realizado un estudio de la situación personal que forma la organización, realizados mediante la autoevaluación de la EFQM, DAFO y diagrama causa-efecto, información que ha sido recopilada y analizada periódicamente.

CAPÍTULO II. MARCO HISTORICO / CONTEXTO

2.1. El Municipio

Los primeros indicios que se tienen apuntan hacia la posibilidad de un poblamiento romano, como indican los restos arqueológicos en las partidas de L' Hort de Pepica y de L' Alter. En la época musulmana, Catarroja era una alquería que fue donada por Jaume I a Pelegrí d'Atrossillo y que pasaría en el siglo XIV a manos de Berenguer Dalmau. Bajo su señoría, y apoyado por la ayuda del pueblo, tuvo lugar el enfrentamiento con la iglesia de Valencia por negarse a pagar el Delmo correspondiente, por lo que sería excomulgado. A su muerte su hijo Berenguer Dalmau restituirá los Delmos a la iglesia. De esta señoría destaca la división de los términos de Torrent y Catarroja (el año 1315) i sobre todo la Carta Pobra otorgada el 28 de mayo de 1355. El tercer Berenguer Dalmau obtendría el Privilegi de Franquicies otorgado por Joan II.

En el siglo XV la señoría pasa al linaje de los Sangonera al fusionarse estos a los Dalmau y, posteriormente, en el siglo XVI a los Calatayud convirtiéndose también en

Condes del Real por alianza matrimonial. De este siglo data el proyecto de construcción del Camí del Port.

Un siglo más tarde, concretamente el año 1631, tuvo lugar un importante enfrentamiento entre el pueblo y el señor -ahora Ximen Pérez de Calatayud- al serle otorgado a éste por Felipe IV el Privilegi del Mer y Mixt Imperi, aunque finalmente el proceso se decantaría a favor del primero. De este siglo se puede destacar también la restauración de la Ermita de Sant Antoni de Padua, así como el inicio de las obras de restauración de Sant Miquel -sufragadas por los pescadores- que finalizarían el año 1701. En cuanto a edificaciones, el siglo XVIII es el de la construcción de la casa señorial de Vivanco así como el Puente del Barranco de Xiva.

De 1670 a 1726 la población se mantiene con 200 familias, pero a final de siglo alcanzará los 700 vecinos, destacando el hecho de que más de 450 familias subsisten gracias a la Albufera. Ligado a este crecimiento demográfico irá el proceso de aterramientos a la Albufera, dirigido en especial al cultivo del arroz. El 17 de septiembre de 1801 se inicia en Catarroja un motín que tenía posiblemente como motivo el pago de los derechos señoriales, y que después se extenderá rápidamente para concluir por fin el 2 de octubre.

A mediados del siglo XIX Catarroja tenía 544 casas y 210 barracas, 884 vecinos y 3580 habitantes. Asimismo, el año 1885 el cólera causaba muchas víctimas y obligaba a construir el actual cementerio. Ya a principios del siglo XX el pueblo tenía 1723 casas, dividido en tres barriadas: Barraques (dedicada sobre todo a la pesca a la Albufera), Centre (agricultura) y Raval (escobas y comercio de tela). Recientemente la industria ha pasado a ser el sector económico predominante, ocupando ya el año 1965 el 45,5% de la población activa.

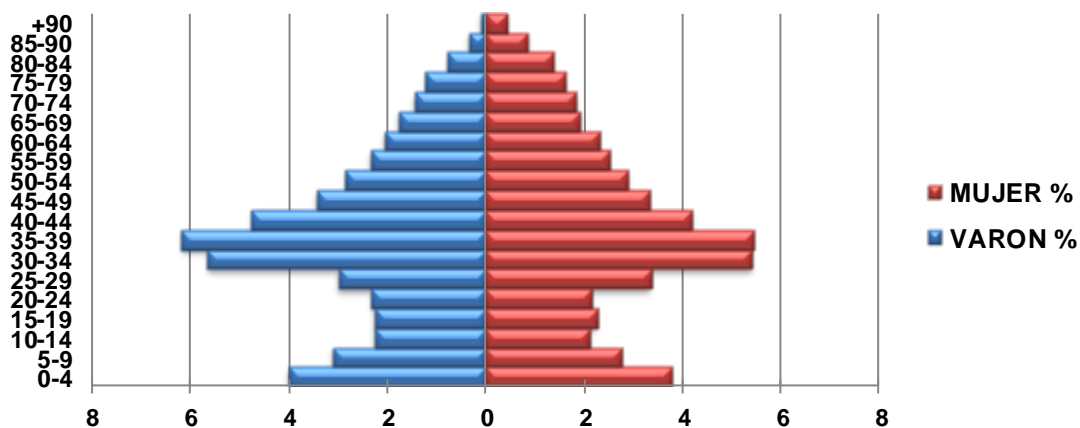
Hay que decir que Catarroja esta situada en la comarca de L'Horta Sud, en el área metropolitana de la ciudad de Valencia, con una extensión de 13Km². Su población es de 28.496 habitantes y cuenta con 8.500 viviendas, con una potencialidad de crecimiento de alrededor de 3.000 habitantes más para este año.

A continuación, se mostrarán unas tablas y gráficas informativas sobre el municipio de Catarroja, tanto de población como de actividad económica.

POBLACIÓN POR SEXO Y EDAD DE CATARROJA (2011)

EDAD	HOMBRE	MUJER	TOTAL	VARON %	MUJER %
0-4	1137	1068	2205	3,99	3,75
5-9	885	780	1665	3,11	2,74
10-14	641	604	1245	2,25	2,12
15-19	642	641	1283	2,25	2,25
20-24	660	608	1268	2,32	2,13
25-29	851	953	1804	2,99	3,34
30-34	1610	1540	3150	5,65	5,40
35-39	1756	1541	3297	6,16	5,41
40-44	1354	1191	2545	4,75	4,18
45-49	980	945	1925	3,44	3,32
50-54	809	822	1631	2,84	2,88
55-59	665	711	1376	2,33	2,50
60-64	582	655	1237	2,04	2,30
65-69	504	542	1046	1,77	1,90
70-74	409	518	927	1,44	1,82
75-79	346	458	804	1,21	1,61
80-84	221	385	606	0,78	1,35
85-90	98	241	339	0,34	0,85
+90	28	120	148	0,10	0,42
TOTAL	14173	14323	28496	49,74	50,26

Tabla 2: Población por sexo y edad 2011

Distribución de la población por sexo y edad de Catarroja (2011)

Gráfica 1: Pirámide poblacional 2011

¹ Fuente: <http://www.catarroja.es/es/por-temas/desarrollo-local/estudios-socio-economicos>

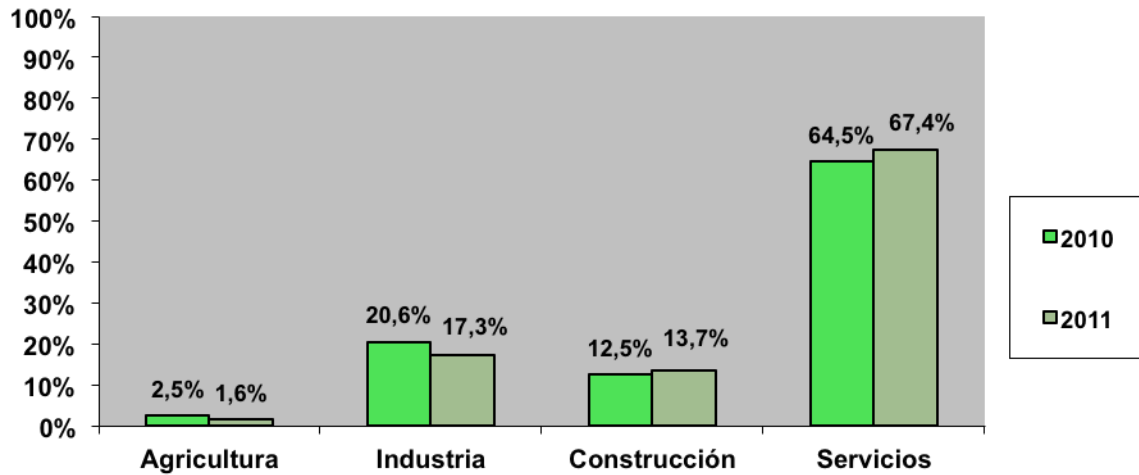
PIRÁMIDE DE POBLACIÓN

EDAD	CATARROJA			L'HORTA SUD			COMUNIDAD VALENCIANA		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0-4	1137	1068	2205	5440	5129	10569	71427	67252	138679
4-9	885	780	1665	4736	4299	9035	66020	62480	128500
10-14	641	604	1245	4040	3745	7785	60337	57038	117375
15-19	642	641	1283	4063	3833	7896	64245	60322	124567
20-24	660	608	1268	4852	4631	9483	74571	71020	145591
25-29	851	953	1804	6916	6789	13705	98612	92934	191546
30-34	1610	1540	3150	9891	9074	18965	124633	113723	238356
35-39	1756	1541	3297	8820	7885	16705	119260	108835	228095
40-44	1354	1191	2545	7367	6761	14128	97052	103013	200065
45-49	980	945	1925	6188	5971	12159	83992	95816	179808
50-54	809	822	1631	5212	5424	10636	69792	85419	155211
55-59	665	711	1376	4428	4456	8884	63875	73760	137635
60-64	582	655	1237	3988	4305	8293	54353	69983	124336
65-69	504	542	1046	3409	3662	7071	42409	61895	104304
70-74	409	518	927	2523	3069	5592	38162	52094	90256
75-79	346	458	804	2157	2878	5035	24422	52687	77109
80-84	221	385	606	1398	2252	3650	15198	40456	55654
85-89	98	241	339	786	1760	2546	15000	34684	49684
TOTAL	14173	14323	28496	86214	85923	172137	1183360	1303411	2486771

Tabla 3: Pirámide de población: Comparativa

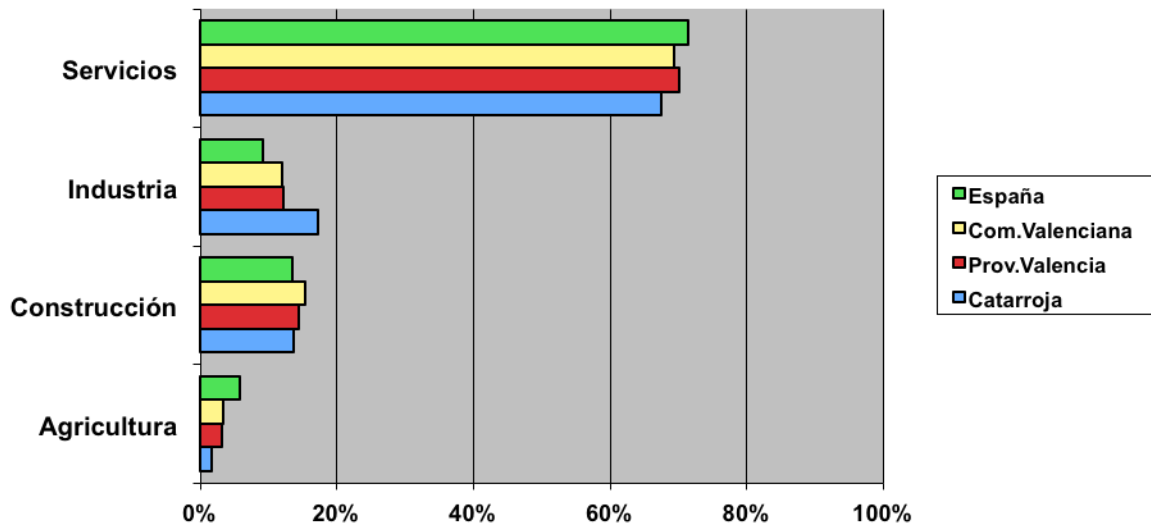
² Fuente: <http://www.catarroja.es/es/por-temas/desarrollo-local/estudios-socio-economicos>

Empresas de Catarroja por sector de actividad



Gráfica 2: Sectores de actividad

Empresas por sector de actividad: comparativa



Gráfica3: Sector de actividad: Comparativa

³ Fuente: <http://www.catarroja.es/es/por-temas/desarrollo-local/estudios-socio-economicos>

2.2. La Corporación

La organización constituye el tercero de los elementos del Municipio, junto a la población y el territorio, estando constituida por una serie de medios personales, simples o complejos e institucionales (los órganos de gobierno propiamente dichos) o burocráticos (el personal al servicio de cada Corporación), que desarrollan las actividades propias del Municipio para que este cumpla los fines que le son propios.

El art. 19 LRL, establece que el Gobierno y la administración municipal, salvo en aquellos municipios que legalmente funcionen en régimen de Concejo Abierto, corresponde al ayuntamiento integrado por el Alcalde y los Concejales.

Los concejales son elegidos mediante sufragio universal, igual, libre, directo y secreto, y el Alcalde es elegido por los Concejales o por los vecinos; todo ello en los términos que establezca la legislación electoral general.

El régimen de Concejo Abierto al que se ha hecho referencia, se aplicara conforme al citado art. 29 LRL, modificado por la Ley Orgánica 2/2011, de 28 de enero, antes mencionada, conforme al cual:

1. Funcionan en Concejo Abierto:

a) Los municipios que tradicional y voluntariamente cuenten con ese singular régimen de gobierno y administración.

b) Aquellos otros en los que por su localización geográfica, la mejor gestión de los intereses municipales u otras circunstancias lo hagan aconsejable.

2. La constitución en concejo abierto de los municipios a los que se refiere el apartado b) del número anterior, requiere petición de la mayoría de los vecinos, decisión favorable por la mayoría de dos tercios de los miembros del Ayuntamiento y aprobación por la comunidad autónoma.

3. En el régimen de Concejo Abierto, el gobierno y la administración municipales corresponden a un Alcalde y a una asamblea municipal de la que forman parte todos los electores. Ajustan su funcionamiento a los usos costumbres y

tradiciones locales y, en su defecto, a lo establecido en esta Ley y las leyes de las Comunidades Autónomas de régimen local.

4. No obstante lo anterior, los Alcaldes de las corporaciones de menos de 100 residentes podrán convocar a sus vecinos en Concejo Abierto para decisiones de especial trascendencia para el municipio. Si así lo hicieren deberán someterse obligatoriamente el criterio de la Asamblea vecinal constituida al efecto.

Los municipios que con anterioridad venían obligados por Ley en función del número de residentes a funcionar en Concejo Abierto, podrán continuar con ese régimen especial de gobierno y administración si tras la sesión constituida de la Corporación, convocada la Asamblea Vecinal, así lo acordaran por unanimidad los tres miembros electos y la mayoría de los vecinos.

A tenor de lo dispuesto en el art. 20 LRL (art. 35,2º. ROFRJEL):

1. La organización municipal responde a las siguientes reglas:

a) El Alcalde, Tenientes de Alcalde, y el Pleno existen en todos los ayuntamientos.

b) La Junta de Gobierno Local existe en todos los municipios con población superior a 5.000 habitantes y en los de menos, cuando así lo disponga su reglamento orgánico o así lo acuerde el Pleno de su Ayuntamiento.

c) En los municipios de mas de 5.000 habitantes en los que así lo disponga su Reglamento orgánico o lo acuerde el Pleno, existirán, si su legislación autonómica no prevé en este ámbito otra forma organizativa, órganos que tengan por objeto el estudio, informe o consulta de los asuntos que han de ser sometidos a la decisión del Pleno, así como el seguimiento de la gestión del Alcalde, la Junta de Gobierno Local y los concejales que ostenten delegaciones, sin perjuicio de las competencias de control que correspondan al Pleno. Todos los grupos políticos integrantes de la Corporación tendrán derecho a participar en dichos

órganos, mediante la presencia de concejales pertenecientes a los mismos en proporción al número de Concejales que tenga el Pleno.

d) La Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones existe en los municipios señalados en el Título X, y en aquellos otros en que el Pleno así lo acuerde, por el voto favorable de la mayoría absoluta del voto legal de sus miembros, o así lo disponga su Reglamento orgánico.

e) La Comisión Especial de Cuentas existe en todos los municipios, de acuerdo con la estructura prevista en el art. 116.

2. Las leyes de las Comunidades Autónomas sobre el régimen local podrán establecer una organización municipal complementaria a la prevista en el número anterior.

3. Los propios municipios, en los Reglamentos Orgánicos, podrán establecer y regular otros órganos complementarios, de conformidad con lo previsto en este artículo y en las leyes de las Comunidades Autónomas a las que se refiere el número anterior.

El art. 119 ROFRJEL, señala como órganos complementarios:

- Los Concejales Delegados.
- Las Comisiones Informativas.
- La Comisión Especial de Cuentas, que, conforme al nuevo art. 20, es órgano necesario en todos los municipios.
- Los Consejos Sectoriales.
- Los órganos desconcentrados y descentralizados para la gestión de servicios.
- Los representantes personales del Alcalde en los poblados y barriadas.
- Las Juntas Municipales de Distrito.

A continuación se verá cuales con las funciones del Alcalde y del Ayuntamiento en Pleno:

Históricamente, el Alcalde era la pieza fundamental de la organización municipal, principal protagonista de la vida y actividad del Ayuntamiento. La palabra, Alcalde, deriva del

termino árabe “alkadi”, que significa “JUEZ”. La razón está en que antiguamente los alcaldes ejercían funciones judiciales. A partir de las Cortes de Cádiz de 19 de marzo de 1.812, se separan las funciones judiciales de las administrativas y se comienza a configurar el alcalde en su forma actual, es decir, como Presidente del Ayuntamiento y Jefe de la Admón. Municipal.

Es el Presidente del Ayuntamiento y de la Comisión de Gobierno, y según la Constitución en su artº 140, “el Alcalde será elegido por los concejales o por los vecinos”

Los Alcaldes de Madrid y Barcelona tienen el tratamiento de Excelencia; los de las demás capitales de provincia, de Ilustrísima; y los demás, de Señoría. Al igual que los demás miembros de las corporaciones locales, perciben retribuciones por el ejercicio de su cargo cuando lo desempeñan con dedicación exclusiva, en cuyo caso, serán dados de alta en el Régimen General de la Seguridad Social, asumiendo la corporación el pago de las cuotas empresariales.

Podemos destacar como atribuciones más representativas:

- Dirigir el gobierno y la administración municipal.
- Representar al Ayuntamiento.
- Convocar y presidir las reuniones del Pleno, de la Comisión de Gobierno y de cualquier otro órgano municipal', decidiendo los empates con su voto de calidad.
 - Dictar Bandos.
 - Publicar, ejecutar y hacer cumplir los acuerdos.
- Desempeñar la jefatura superior de todo el personal de la corporación.
 - Ejercer la jefatura de la Policía Local, así como el nombramiento y sanción de los funcionarios que usen armas.
 - Las contrataciones y concesiones de toda clase cuando su importe no supere el 10 por 100 de los recursos ordinarios del Presupuesto.
 - La concesión de licencias, salvo que este legalmente atribuida al Pleno o Comisión de Gobierno.
 - Adoptar personalmente y bajo su responsabilidad en caso de catástrofe o infortunios públicos, las medidas necesarias, dando cuenta inmediata al Pleno

- Sancionar las faltas de obediencia a su Autoridad o por infracción de las Ordenanzas municipales, salvo que esta facultad esté atribuida a otros órganos.

El Alcalde puede delegar ciertas atribuciones en la Comisión de Gobierno, en los miembros de la misma, o en los Tenientes de Alcalde, y puede efectuar delegaciones específicas para cometidos concretos en cualquier concejal.

Hay atribuciones sin embargo que no son delegables. Están reguladas en el artº 21 de la Ley 7/85 de 2 de abril, Reguladora de Bases de Régimen Local.

El Ayuntamiento en Pleno es el órgano de gobierno y la administración local que ostenta la suprema jerarquía del municipio. Existirá en todos los municipios excepto en los que funcione en régimen de Concejo Abierto.

Según la Constitución, los Ayuntamientos están integrados por el Alcalde, que lo presidirá, y los concejales.

El Pleno se reunirá en sesiones ordinarias, al menos: una vez cada mes en los Ayuntamientos de municipios de más de 20.000 habitantes; cada dos meses en los Ayuntamientos de los municipios de una población entre 5.001 a 20.000 habitantes; cada tres meses en los municipios de hasta 5.000 habitantes. Y extraordinarias, cuando lo decida el Presidente o al menos una cuarta parte del número legal de miembros de la Corporación.

Los acuerdos se adoptan generalmente por mayoría simple de los miembros presentes, aunque en asuntos de mayor importancia, se exige una mayoría cualificada, que puede ser absoluta (imposición de tributos, aprobación de planes urbanísticos, etc.) o de las dos terceras partes del número de Concejales igual como mínimo a la mayoría absoluta de los que legalmente integren la Corporación (alteración del término municipal).

Entre sus atribuciones podemos destacar:

- Representativas, tanto de los vecinos, en cuanto a que sus miembros son elegidos por ellos, como del municipio en sí.
- Dirección y planificación municipales.
- Económico-financiera. Establecimiento de tributos, aprobación de presupuestos.

- Control y fiscalización, tanto del Alcalde, Comisión de Gobierno, como de otros órganos ejecutivos de menor rango.
- Otras funciones, como las de aprobación de plantilla, de personal, relación de puestos de trabajo, fijación de retribuciones complementarias de los funcionarios, etc...

En estos momentos, la corporación del Ayuntamiento de Catarroja se compone de 20 Concejales que se distribuyen: 10 concejales del PP; 7 Concejales del PSOE, 1 Concejal del IU, 1 concejal del Bloc-E.V y 1 Concejal no adscrito. El Grupo de gobierno está conformado por 11 Concejales.

2.2.1. Características Administrativas

Con carácter previo resulta necesario señalar que el Ayuntamiento de Catarroja desde hace más de 20 años ha realizado una apuesta por la gestión pública, entendiendo que el sector público puede también asumir todo aquello que de positivo tiene la gestión privada, y en especial la gestión de los recursos humanos, pasando del debate de internalización-externalización de servicios, al de los métodos óptimos de gestión de los mismo. Esto ha hecho que la mayor parte de los servicios públicos se presten por alguna de las modalidades de gestión directa, con la lógica repercusión sobre el importe del capítulo de personal y del de adquisición de bienes corrientes y servicios. El capítulo 1 de personal supone un 51% del presupuesto de gastos corriente, y un 43% del presupuesto total, ratio que puede ser considerado normal en el sector de servicios, especialmente intensivo en factor humano.

La relevancia de los costes de personal en las organizaciones prestadores de servicios justifica la inversión en el análisis dirigido a su optimización, ya que cualquier mejora que se obtenga sobre los mismos implicará en término ponderados una importante ganancia sobre el valor final.

Presupuesto Gastos e Ingresos

ESTADO DE INGRESOS	PRESUPUESTO INICIAL 2012			2011 Consolidado	% 2012-2011
	Ayuntamiento	Residencia	Consolidado		
1. Impuestos directos	9.347.688,04		9.347.688,04	9.036.158,09	3,75
2. Impuesto indirectos	69.483,78		69.483,78	43.520,43	59,66
3. Tasas y otros ingresos	1.554.411,90	199.200	1.753.611,90	1.912.681,73	-3,21
4. Transferencias corrientes	5.293.634,99	373.585,50	5.667.220,49	6.269.227,37	-9,68
5. Ingresos patrimoniales	250.847,89		250.847,89	186.808	34,28
Operaciones corrientes	16.543.066,60	572.785,50	17.115.852,11	17.348.376,52	-1,34
6. Ventas inversiones	0,00		0,00	0,00	
7. Transferencia capital	1.684.943,80	0,00	1.684.943,80	1.084.943,80	55,30
Operaciones de Capital	1.684.943,80	0	1.684.943,80	1.084.943,80	55,30
A) Operaciones NO financieras	18.228.010,40	572.785,50	18.800.795,91	18.433.320,32	1,99
8. Variación activos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	
9. Variación pasivos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	
B) Operaciones financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL ESTADO DE INGRESOS (A) + (B)	18.228.010,40	572.785,50	18.800.795,91	18.433.820,34	1,99
ESTADO DE GASTOS	PRESUPUESTO INICIAL 2012			2011 Consolidado	% 2012-2011
	Ayuntamiento	Residencia	Consolidación		
1. Gastos de personal	7.525.361,87	351.289,02	7.876.650,89	8.373.215,97	-5,93
2. Compras bienes y servicios corrientes	3.657.595,87	172.723,48	3.830.319,35	4.104.585,06	-6,68
3. Gastos financieros	461.830,31	0	461.830,31	457.581,21	5,54
4. Transferencias corrientes	2.257.959,34	0	2.257.959,34	2.871.594,90	-21,37
Operaciones corrientes	13.902.747,39	524.012,50	14.426.759,89	15.780.977,14	-8,62
6. Inversiones reales	1.075.286,01	48.773,00	1.084.059,01	1.420.904,76	-23,71
7. Transferencias de capital	43.898,11	0,00	43.898,11	91.898,11	52,23
Operaciones de capital	1.079.184,12	48.773,00	1.127.957,12	1.512.802,87	-25,44
C) Operaciones NO financieras	14.981.931,51	572.789,50	15.554.717,07	17.299.780,01	-10,09
8. Variaciones activos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
9. Variaciones pasivos financieros	2.142.087,03	0,00	2.142.087,03	133.540,33	88,97
D) Operaciones financieras	2.142.087,63	0	2.142.087,63	133.540,33	88,97
TOTAL ESTADO DE GASTOS (C) + (D)	17.124.019,14	572.785,50	17.696.804,64	18.433.320,64	-4,00
Diferencia ingresos - gastos: Superavit anual	1.103.991,26		1.103.991,26		

Tabla 4: PROYECTO PRESUPUESTO 2012

Del examen de la información numérica anterior pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- Existe un equilibrio tanto entre los ingresos corrientes como de los de capital, lo que permite un crecimiento sostenido de los primeros.
- Igualmente se produce un equilibrio entre los ingresos y gastos financieros que refuerza la conclusión anterior.

- El capítulo 1 de personal supone un 51% del presupuesto de gastos corriente, y un 43% del presupuesto total, ratio que puede ser considerado normal en el sector de servicios, especialmente intensivo en factor humano.

2.3. Los Empleados Públicos

Primero que todo, se va a definir la condición de empleado público, son quienes desempeñan funciones retribuidas en las Administraciones Públicas al servicio de los intereses generales.

El personal al servicio de las Entidades locales está integrado por:

- Funcionarios de carrera
- Funcionarios interinos
- Personal laboral
- Personal eventual que desempeña puestos de confianza o asesoramiento especial
- Personal directivo

Funcionarios

Son funcionarios de la Administración Local las personas vinculadas a ella por una relación de servicios profesionales y retribuidos, regulada por el Derecho Administrativo.

Funcionarios de carrera: Poseen esta condición los que han superado un proceso selectivo de oposición, disponen de un nombramiento en el que se reconoce dicha condición y trabajan para la Administración Pública prestando funciones que implican la participación directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales del Estado y de las Administraciones Públicas. Mantienen una relación estatutaria con la Administración y su relación se rige por el derecho administrativo.

Los Cuerpos y Escalas de funcionarios se adscriben a los siguientes grupos de acuerdo con la titulación requerida para el acceso:

GRUPO A	A.1	Para el acceso a los cuerpos o escala de este Grupo se exigirá estar en posesión del título universitario de Grado. En aquellos supuestos en los que la Ley exija otro título universitario será éste el que se tenga en cuenta. La clasificación de los cuerpos y escalas en cada Subgrupo estará en función del nivel de responsabilidad de las funciones a desempeñar y de las características de las pruebas de acceso.
	A.2	
GRUPO B	Para acceder a este grupo se exigirá estar en posesión del título de técnico superior	
GRUPO C	C.1	Título de bachiller o técnico
	C.2	Título de graduado en educación secundaria obligatoria

Tabla 5: División grupo funcional

Funcionarios interinos: Aquellos que ocupan puestos por situaciones de urgencia y necesidad y que cesan en el momento en que la plaza es cubierta por personal fijo de la Entidad local o en el momento en que desaparece esa situación urgencia o necesidad.

También, son nombrados como tales para el desempeño de funciones propias de funcionarios de carrera, cuando se dé alguna de las siguientes circunstancias:

La existencia de plazas vacantes cuando no sea posible su cobertura por funcionarios de carrera.

La situación transitoria de los titulares.

La ejecución de programas de carácter temporal.

El exceso o acumulación de tareas por plazo máximo de seis meses, dentro de un periodo de doce meses.

La selección de funcionarios interinos habrá de realizarse mediante procedimientos ágiles que respetarán en todo caso los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad.

El cese de los funcionarios interinos, se producirá, además de por las causas previstas en el artículo 63 de la Ley 7/2007, de 12 de Abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, cuando finalice la causa que dio lugar a su nombramiento.

Personal

Personal laboral: Es personal laboral el que en virtud de contrato de trabajo formalizado por escrito, en cualquiera de las modalidades de contratación de personal previstas en la legislación laboral, presta servicios retribuidos por las Administraciones Públicas, aunque siempre se regirán por las normas del Derecho Laboral. En función de la duración del contrato éste podrá ser fijo, por tiempo indefinido o temporal.

La selección de personal laboral, debe realizarse de acuerdo con la oferta de empleo público, mediante convocatoria pública y a través del sistema de concurso, oposición o concurso-oposición libre en los que se garanticen, en todo caso, los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad, así como el de publicidad.

Personal eventual: Los que en virtud de nombramiento y con carácter no permanente, sólo realiza funciones expresamente calificadas como de confianza o asesoramiento especial, siendo retribuido con cargo a los créditos presupuestos consignados para este fin.

El nombramiento y cese de estos funcionarios es libre y corresponde al Alcalde o al Presidente de la Entidad local correspondiente. Cesan automáticamente en todo caso cuando se produzca al cese o expire el mandato de la autoridad a la que presten su función de confianza o asesoramiento.

La condición de personal eventual no podrá constituir mérito para el acceso a la Función Pública o para la promoción interna. Al personal eventual le será aplicable, en lo que sea adecuado a la naturaleza de su condición, el régimen general de los funcionarios de carrera.

Personal directivo: Es personal directivo el que desarrolla funciones directivas profesionales en las Administraciones Públicas, definidas como tales en las normas específicas de cada Administración.

El gobierno y los Órganos de Gobierno de las Comunidades Autónomas podrán establecer, el régimen jurídico específico del personal directivo así como los criterios para determinar su condición, de acuerdo, entre otros, con los siguientes principios:

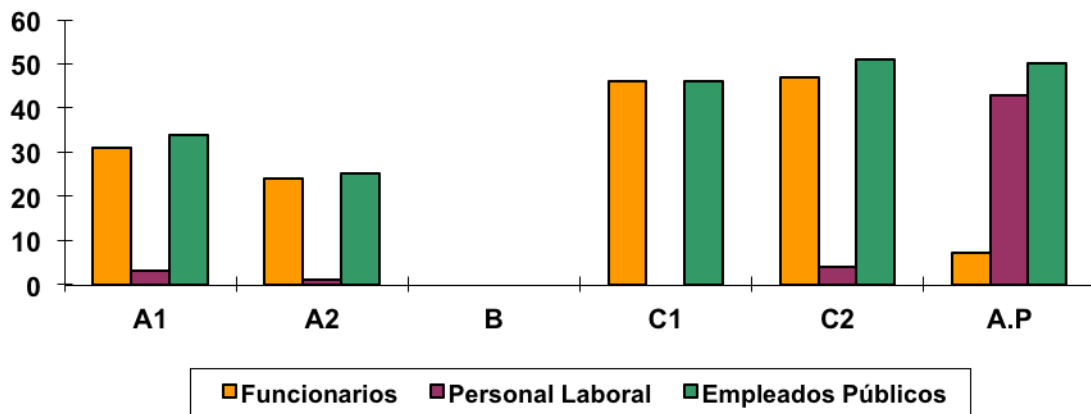
- Su designación atenderá a principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia

- El personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados.

- La determinación de las condiciones de empleo del personal directivo no tendrá la consideración de materia objeto de negociación colectiva a los efectos de esta Ley. Cuando el personal directivo reúna la condición de personal laboral estará sometido a la relación laboral de carácter especial de alta dirección.

Por lo que atañe al Ayuntamiento de Catarroja se puede decir que en la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) se encuentran relacionados 209 puestos, recogidos en su totalidad en la Plantilla Municipal. Su distribución es como sigue: 155 funcionarios de carrera (31 del Grupo A1; 24 del Grupo A2; 46 del Grupo C1; 47 del Grupo C2, 7 de Asociaciones profesionales), 51 puestos son de personal laboral y 3 puestos de personal eventual.

Empleados públicos por grupo



Gráfica 5: Empleados Públicos por grupo

2.4. Evaluación del desempeño

El propio artículo 20. Del EBEP define la evaluación del desempeño como el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados. Luego son dos elementos diferenciados de medición y valoración: La conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

Aunque es el departamento de personal en que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Por otro lado, la evaluación del desempeño se encuentra íntimamente ligada al análisis de los puestos de trabajo. Éste está constituido por funciones que, a su vez, se descomponen en tareas: La función es el enunciado de una responsabilidad que un puesto de trabajo asume respecto de un ámbito –indica qué se hace o qué se debe hacer-, mientras que la tarea es el enunciado de una actividad que identifica un proceso mediante el cual se satisface la responsabilidad enunciada por la función- indica cómo se hace o cómo se debe hacer-.

Dicho esto, el Plan de mejora propuesto abarca el diseño, implantación y gestión de un sistema de evaluación del desempeño como subsistema que cierra el sistema de gestión integral de Recursos Humanos. Recoge un sistema de evaluación sencillo, pero no por ello

menos eficiente, buscando que las organizaciones pequeñas y medianas, con recursos limitados, puedan poner en funcionamiento un sistema de evaluación, que además de obligatorio, puede aportar grandes beneficios a la organización, si esta correctamente gestionado. Pero este carácter básico, no es un obstáculo para que en el futuro puede ser ampliado en función de las necesidades que en cada momento puedan concurrir.

Se han considerado otras alternativas sobre esta materia de mayor profundidad a la recogida en este plan pero precisamente su complejidad y los costes de gestión podrían llegar a hacerlas ineficientes y sobre todo inviables en administraciones como la del Ayuntamiento de Catarroja y algunos de características similares. Se debe tener en cuenta que según los datos que proporciona el I.N.E de los 8.112 municipios españoles, tan solo 145 tienen una población superior a 50.000 habitantes y 100 municipios se encuentran entre 30.000 y 50.000, por lo tanto son 7.867 los municipios con una población inferior a 30.000 habitantes, lo que supone un 96,98% del total.

2.5. Objetivos actuales y el problema a resolver

Los empleados del Ayuntamiento de Catarroja son conscientes de la misión y visión del Ayuntamiento pero muchas veces no se ven recompensados por su esfuerzo, se comparan con las organizaciones del entorno y consideran que ese plus que se les exige por la organización y que ellos da, no termina de estar recompensado, conscientes de esta sensación y del riesgo de caer en la desmotivación, y con ello que se resienta la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos, hay que retomar la estrategia mantenida y analizar las posibilidades existentes.

Esta sensación se conjuga con una petición por parte de la dirección administrativa, de introducir modelos de gestión de personas más operativos, y con la aprobación del EBEP y posteriormente la aprobación de la Ley 19/2010, ley para la ordenación y gestión de la Función Pública Valenciana se abre un nuevo camino que es la “evaluación del desempeño” que nos permitirá disponer de elementos de evaluación objetivos que faciliten criterios para la determinación de productividades, carrera administrativa, remoción del puesto, etc.

El origen del problema no radica en que hasta ahora no se evaluara al personal, sino que no se disponía de herramientas conocidas, públicas, objetivas, transparentes y asequibles, que permitieran a todos saber que se estaba actuando con los mismos criterios dentro de todas las áreas de la organización, cuales eran esos criterios y que consecuencias tendría la evaluación.

Con este planteamiento se busca garantizar, de una parte, la optima utilización de los recursos municipales para posteriormente conforme se vaya consolidando el sistema y si se considera oportuno ir desarrollándolo.

CAPÍTULO III. MARCO NORMATIVO

3.1. Ley 7/2007, de 12 de Abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

La Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, promulgada en cumplimiento de los arts. 103.3 y 149.1.18.ª de nuestra Constitución, al regular las bases del régimen estatutario de los funcionarios y del personal laboral al servicio de las Administraciones Públicas, ha supuesto una reforma radical del sistema de empleo público general. A continuación veremos un resumen de las principales características y cambios que ha supuesto el citado Estatuto.

II. Clases de empleados públicos

Las distintas clases de personal al servicio de la Administración Pública se regulaban con carácter general en los artículos 1 a 7 de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado. Dichos artículos hoy se encuentran derogados.

La normativa básica en esta materia se encuentra en la actualidad en los artículos 8 a 13 del Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante EBEP).

Como novedad más importante el EBEP introduce la nueva figura del Personal Directivo en su artículo 13.

III. Gestión y Estructuración de Recursos Humanos. Cooperación entre Administraciones Públicas

A) Grupos de Clasificación

Los Grupos de Clasificación se regulaban con carácter básico en los artículos 25 y 26 de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, que han quedado derogados. El EBEP modifica la clasificación de los funcionarios públicos (artículos 76). Los cuerpos y escalas se clasifican, de acuerdo con la titulación exigida para el acceso a los mismos, en los siguientes grupos:

1. Grupo A, dividido en dos Subgrupos A1 y A2. Para el acceso a los cuerpos o escalas de este Grupo se exigirá estar en posesión del título universitario de Grado¹. En aquellos supuestos en los que la Ley exija otro título universitario será éste el que se tenga en cuenta. La clasificación de los cuerpos y escalas en cada Subgrupo estará en función del nivel de responsabilidad de las funciones a desempeñar y de las características de las pruebas de acceso.

2. Grupo B. Para el acceso a los cuerpos o escalas del Grupo B se exigirá estar en posesión del título de Técnico Superior 2.

3. Grupo C. Dividido en dos Subgrupos, C1 y C2, según la titulación exigida para el ingreso. C1: título de bachiller o técnico. C2: título de graduado en educación secundaria obligatoria.

La disposición adicional séptima del EBEP dispone que además de los Grupos clasificatorios establecidos, las Administraciones Públicas podrán establecer otras agrupaciones diferentes de las enunciadas anteriormente, para cuyo acceso no se exija estar en posesión de ninguna de las titulaciones previstas en el sistema educativo. Los funcionarios que pertenezcan a estas agrupaciones cuando reúnan la titulación exigida podrán promocionar.

La Disposición transitoria tercera del EBEP establece al respecto que hasta tanto no se generalice la implantación de los nuevos títulos universitarios a que se refiere el artículo 763, r. para el acceso a la función pública seguirán siendo válidos los títulos universitarios oficiales vigentes a la entrada en vigor del Estatuto.

Transitoriamente, los Grupos de clasificación existentes a la entrada en vigor del Estatuto se integrarán en los Grupos de clasificación profesional de funcionarios previstos en el artículo 76, de acuerdo con las siguientes equivalencias:

- Grupo A: Subgrupo A1
- Grupo B: Subgrupo A2

- Grupo C: Subgrupo C1
- Grupo D: Subgrupo C2
- Grupo E: Agrupaciones Profesionales a que hace referencia la disposición adicional séptima.

Los funcionarios del Subgrupo C1 que reúnan la titulación exigida podrán promocionar al Grupo A sin necesidad de pasar por el nuevo Grupo B.

B) Ordenación de la Función Pública. Instrumentos de Gestión de Recursos Humanos

En materia de ordenación de la función pública (artículos 69 y 70 del EBEP) el Estatuto viene a derogar los siguientes artículos de la Ley 30/1984, de 2 de agosto:

1. Artículos 11 y 12 (Ordenación de la Función Pública de las Comunidades Autónomas)
2. Artículos 13.2, 13.3 y 13.4 (Preceptos básicos sobre Registros de Personal)
3. Artículos 14.4 y 14.5 (Plantillas y puestos de trabajo de las Comunidades Autónomas y de las Entidades Locales)
4. Artículo 16 (Relaciones de Puestos de Trabajo de las Comunidades Autónomas y de la Administración Local)
5. Artículo 17 (Movilidad de los funcionarios de las distintas Administraciones Públicas)
6. Artículos 18.1 a 18.5 (Oferta de Empleo Público)

Hasta que se dicten las Leyes de Función Pública y las normas reglamentarias de desarrollo se mantendrán en vigor en cada Administración Pública las normas vigentes sobre ordenación, planificación y gestión de recursos humanos en tanto no se opongan a lo establecido en el EBEP.

C) Órganos Superiores de la Función Pública. Cooperación entre Administraciones Públicas

En los artículos 99 y 100 del EBEP se establecen los órganos e instrumentos de cooperación entre las Administraciones Públicas que, sin merma de su respectiva autonomía,

se consideran esenciales para garantizar la coherencia y comunicación del sistema de empleo público en su conjunto.

Se suprime el Consejo Superior de la Función Pública (artículos 6 y 7 de la Ley 30/1984, de 2 de agosto), dada la escasa operatividad que ha tenido y porque las funciones de que fue dotado hace más de veinte años han sido ya sustituidas en la práctica por la actividad de los órganos de coordinación entre el Estado y las Comunidades Autónomas y por las Mesas de Negociación y otras vías de participación de las organizaciones sindicales.

Además el EBEP deroga el artículo 8 de la Ley 30/1984, de 2 de agosto (Comisión de Coordinación de la Función Pública) y los apartados e) y f) de su artículo 3.2 (determinadas competencias del Gobierno en materia de función pública).

IV. Derechos y deberes de los empleados públicos

A) Retribuciones de los empleados públicos

Los artículos 23 y 24 de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, que regulaban con carácter básico esta materia, han sido derogados por el EBEP.

Las novedades que incorpora el EBEP son las siguientes:

- La cuantía de las pagas extraordinarias comprende una mensualidad completa de las retribuciones básicas y de las complementarias de carácter fijo.
- Los funcionarios interinos percibirán los trienios. Los efectos retributivos se producirán a partir de la entrada en vigor del EBEP.
- Se incorporan nuevas retribuciones complementarias y se dota a la Administración Pública correspondiente de la capacidad de crear nuevos complementos.
- Lo dispuesto en los artículos 21 a 30 del EBEP sobre las retribuciones de los empleados públicos producirá efectos a partir de la entrada en vigor de las Leyes de la Función Pública que se dicten en desarrollo del Estatuto (excepto lo relativo al reconocimiento de trienios al personal funcionario interino, art. 25.2, que entrará en vigor el 13 de mayo de 2007).

B) Jornada de Trabajo, Permisos y Vacaciones

El EBEP deroga las dos disposiciones de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, que se consideraban básicas en esta materia, es decir, el permiso por parto (artículo 30.3) y el permiso de las funcionarias víctimas de violencia de género (artículo 30.5).

Debemos señalar que el EBEP ha dejado vigentes los artículos 66, 67, 69 y 71 a 75 de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado que regulan los derechos de los funcionarios civiles de la Administración del Estado a premios, honores y distinciones; asistencia social; licencia por matrimonio; licencia por enfermedad; licencia para realizar estudios y licencia por asuntos propios.

Los derechos de jornada de trabajo, permisos y vacaciones se regulan con carácter básico en los artículos 47 a 51 del EBEP donde se introducen como novedades las medidas ya previstas en la Ley de Igualdad así como muchas de las ya contempladas en el “Plan Concilia” para los funcionarios de la Administración General del Estado.

El artículo 48 del EBEP regula los permisos de los funcionarios públicos en defecto de legislación aplicable de cada Administración. Por otro lado, el artículo 49 regula los permisos que en todo caso deben de ser disfrutados por los funcionarios públicos (permiso por parto; permiso por adopción o acogimiento; permiso por paternidad y permiso por razón de violencia de género sobre la mujer funcionaria) y contiene como tal la normativa básica en esta materia.

Finalmente señalaremos que el EBEP ha olvidado recoger las licencias de los funcionarios.

C) Negociación colectiva y a la participación y representación institucional de los empleados públicos

Esta materia se encuentra regulada con carácter básico en los artículos 39 a 44 del EBEP. Además el EBEP deja vigente el artículo 7 de la Ley 9/1987, de 12 de junio, de órganos de representación, determinación de las condiciones de trabajo y participación del personal al servicio de las Administraciones Públicas que detalla las Unidades electorales en donde se constituirán las distintas Juntas de Personal.

Además, hasta que se determine el procedimiento electoral general previsto en el EBEP, se mantienen con carácter de normativa básica los artículos 13.2, 13.3, 13.4, 13.5, 13.6, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 25, 26, 27, 28 y 29 de la Ley 9/1987, de 12 de junio.

El Estatuto Básico del Empleado Público recalca los principios de legalidad, cobertura presupuestaria, obligatoriedad de la negociación, buena fe, publicidad y transparencia que han de presidir la negociación.

Introduce o consolida novedades de relieve en orden a la estructura de la negociación colectiva, mediante la creación de una Mesa General de las Administraciones Públicas en la que estén representadas todas ellas, para negociar los proyectos de legislación básica y otras cuestiones de interés general, legitimando la negociación colectiva en ámbitos supramunicipales y permitiendo negociar en una misma Mesa las condiciones de empleo comunes al personal funcionario y al personal laboral. Define con mayor precisión que la legislación hasta ahora vigente las materias que han de ser objeto de negociación y las que quedan excluidas de la misma y clarifica los efectos jurídicos de los Pactos y Acuerdos.

Asimismo se precisa la solución legal aplicable para el caso de que no se alcance el acuerdo en la negociación colectiva.

La Ley recoge también la regulación vigente en materia de representación del personal funcionario y el régimen electoral correspondiente. Se incorporan a ella algunas mejoras técnicas y se reduce en algunos aspectos el contenido de la legislación básica, pero sin desconocer la competencia que al Estado corresponde para regular estos aspectos intrínsecamente vinculados al ejercicio de los derechos sindicales.

Finalmente debemos señalar que el EBEP ha derogado la disposición adicional duodécima de la Ley 30/1984 que hacía referencia a la deducción de haberes en el supuesto del ejercicio del derecho de huelga de los funcionarios públicos.

D) Deberes de los empleados

El EBEP ha derogado los artículos 76 a 80 de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado que regulaban entre otros los deberes de residencia, respeto y obediencia a las autoridades, conducta de máximo decoro, etc...

Por primera vez con el EBEP se establece en nuestra legislación una regulación general de los deberes básicos de los empleados públicos.

V. Adquisición y pérdida de la relación de servicio

A) Acceso al empleo público

Respecto a la selección del personal, el artículo 19 de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, que se consideraba un precepto básico, ha quedado derogado (salvo en su apartado 2 donde se encomienda al Gobierno la regulación de la composición y el funcionamiento de los órganos de selección).

Como novedades del EBEP destacamos las siguientes:

- Se garantiza la aplicación de los principios de igualdad, mérito y capacidad, así como la transparencia de los procesos selectivos y su agilidad
- Se hace hincapié en las garantías de imparcialidad y profesionalidad de los miembros de los órganos de selección, para asegurar su independencia o Criterios favorables a la paridad de género
- Se establece la edad de 16 años para acceder al empleo público.
- La pertenencia a los órganos de selección será siempre a título individual, no pudiendo ostentarse ésta en representación por cuenta de nadie (asociaciones, organizaciones sindicales, órganos unitarios de representación del personal, etc.....)

B) Pérdida de la relación de servicio

El artículo 33 de la Ley 30/1984, que establecía el régimen de la jubilación forzosa con carácter básico ha sido derogado por el EBEP.

Por otro lado los artículos 36 a 39 de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado que regulaban fundamentalmente las causas de pérdida de la condición de funcionario también han sido derogados por el EBEP.

Como novedades se establece en el artículo 67.2 y en el 67.4 la posibilidad de jubilación parcial del funcionario.

VI. Carrera y provisión de puestos de trabajo

A) Carrera Profesional

Los artículos 21 y 22 de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, que regulaba esta materia con carácter básico han quedado derogados, con la excepción de determinadas particularidades

para la promoción interna de funcionarios al servicio de la Administración General del Estado (artículos 22.1, párrafos 4 y 5; 22.2 y 22.3)

Sin imponerlo a todas las Administraciones Públicas, el EBEP permite que se configuren modelos de carrera horizontal, desvinculada de los cambios de puesto de trabajo y basada en el desarrollo de las competencias y en el rendimiento.

Elemento fundamental de la nueva regulación es, en cualquier caso, la evaluación del desempeño de los empleados públicos, que las Administraciones Públicas deberán establecer a través de procedimientos fundados en los principios de igualdad, objetividad y transparencia.

La evaluación periódica deberá tenerse en cuenta a efectos de la promoción en la carrera, la provisión y el mantenimiento de los puestos de trabajo y para la determinación de una parte de las retribuciones complementarias, vinculadas precisamente a la productividad o al rendimiento. La continuidad misma del funcionario en su puesto de trabajo alcanzado por concurso se ha de hacer depender de la evaluación positiva de su desempeño.

Se flexibilizan las reglas de movilidad funcional y geográfica del personal por necesidades del servicio, con las oportunas garantías y compensaciones.

Lo dispuesto en los artículos 16 a 20 del EBEP sobre la carrera profesional, la promoción interna y la evaluación del desempeño producirá efectos a partir de la entrada en vigor de las Leyes de la Función Pública que se dicten en desarrollo del Estatuto.

B) Provisión de puestos de trabajo

El artículo 20 de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, que regulaba con carácter básico esta materia, ha quedado derogado. Se dejan en vigor los apartados de este artículo en que se hace referencia al personal al servicio de la Administración General del Estado, sus Organismos Autónomos y las Entidades y Servicios Comunes de la Seguridad Social, y que son los siguientes: o Puestos que pueden cubrirse por el sistema de libre designación para el personal al servicio de la Administración General del Estado, sus Organismos Autónomos y las Entidades y Servicios Comunes de la Seguridad Social (20.1.b, párrafo segundo)

- Indemnización a los funcionarios de la Administración General del Estado al cambiar de residencia tras la reasignación de efectivos como consecuencia de un Plan de Empleo (20.1.g, párrafo quinto)

- Fases en que se producirá la reasignación de efectivos en la Administración General del Estado (artículo 20.1.g, párrafos sexto a decimoprimer)
- Adscripción basada en motivos de salud o rehabilitación de los funcionarios al servicio de la Administración General del Estado (artículo 20.1.h)

El EBEP no ha derogado el artículo 62 de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado que regula las permutas entre funcionarios públicos. El Estatuto consagra, para el personal funcionario, los sistemas de provisión de puestos mediante concurso y libre designación con convocatoria pública, estableciendo una regulación clarificadora y requisitos mínimos al respecto. Por otro lado la continuidad en un puesto obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño.

Lo dispuesto en los artículos 78 a 84 del EBEP sobre la provisión de puestos de trabajo y la movilidad producirá efectos a partir de la entrada en vigor de las Leyes de la Función Pública que se dicten en desarrollo del Estatuto.

VII. Situaciones administrativas

Hasta la fecha las situaciones administrativas se encontraban reguladas con carácter básico en el artículo 29 la Ley 30/1984, de 2 de agosto, artículo que ha quedado derogado tras la aprobación del EBEP (a salvo de las competencias de la Administración General del Estado para acordar el pase a las situaciones de expectativa de destino -29.5, último párrafo- excedencia forzosa -29.6, último párrafo- y excedencia voluntaria incentivada -29.7, último párrafo).

Además los artículos 40 a 50 de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado que regulaban determinadas particularidades para los funcionarios de la administración civil del Estado también han quedado derogados.

En esta materia el EBEP (artículos 85 a 92) simplifica y reordena la regulación actual, estableciendo un conjunto de reglas comunes para todos los funcionarios de carrera. Sin embargo, reconoce la posibilidad de que, por ley de las Comunidades Autónomas se puedan introducir supuestos distintos, conforme a sus necesidades.

VIII. Incompatibilidades

Aunque el Estatuto mantiene en vigor el sistema de incompatibilidades actual se hace necesario adecuarlo en parte al nuevo régimen jurídico establecido.

En ese sentido, la Disposición Final Tercera refuerza la total incompatibilidad del personal directivo, incluido el sometido a la relación laboral de carácter especial de alta dirección, para el desempeño de cualquier actividad privada. Esta previsión producirá efectos a partir de la entrada en vigor de las Leyes de la Función Pública que se dicten en desarrollo del Estatuto.

Y además se incluye en el personal sujeto a la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de Incompatibilidades al servicio de las Administraciones Públicas, al personal al servicio de Agencias, así como de Fundaciones y Consorcios en determinados supuestos de financiación pública, como consecuencia de la aparición de nuevas figuras y entes. IX. Régimen disciplinario

El artículo 31 de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, que tenía carácter básico y que contenía una relación de las faltas muy graves, ha sido derogado por el EBEP.

Además el EBEP ha derogado los artículos 87 a 93 de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado que contenían determinadas previsiones en materia de régimen disciplinario para los funcionarios civiles de la Administración del Estado.

La normativa básica en esta materia se encuentra en los artículos 93 a 98 del EBEP que son de aplicación tanto al personal funcionario como al personal laboral.

El EBEP, de conformidad con su carácter básico, se limita a ordenar los principios a que debe someterse el ejercicio de esta potestad pública respecto de los empleados públicos, tipifica las infracciones muy graves (se tipifica el acoso moral y laboral como falta muy grave) y amplía el abanico de posibles sanciones.

Como novedad se señala en el artículo 96.2 del EBEP que procederá la readmisión del personal laboral fijo cuando sea declarado improcedente el despido acordado como consecuencia de la incoación de un expediente disciplinario por la comisión de falta muy grave.

Por lo demás se remite ampliamente a la legislación que, en su desarrollo, dicten el Estado y las Comunidades Autónomas en el ámbito de sus respectivas competencias.

3.2. Ley 10/2010, de 9 de Julio, de la Generalitat, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana.

La regulación de la función pública valenciana se abordó por primera vez con la aprobación de la Ley 10/1985, de 31 de junio, de la Generalitat. Esta ley respondía a las necesidades de la entonces incipiente administración de la Generalitat, creada mediante la aprobación del Estatut d'Autonomia de la Comunitat Valenciana. Sin embargo, el modelo diseñado venía condicionado por las estructuras organizativas tradicionales de la administración general del Estado, asumidas a través de los procesos de transferencias y, desde el punto de vista normativo, por la Ley 12/83, de 14 de octubre, de Proceso Autonómico y por la Ley 30/1984, de 2 agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública, que limitaban considerablemente los márgenes de configuración de la función pública valenciana.

Han pasado aproximadamente 25 años desde aquella fecha y tras sucesivas modificaciones en aquel texto inicial que dieron lugar al vigente Decreto Legislativo de 24 de octubre de 1995, del Consell, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de la Función Pública Valenciana, se sigue constatando que la realidad social y administrativa actual difiere mucho de la existente en 1995.

En este sentido, ha sido de especial importancia y trascendencia la aprobación de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), que tiene el carácter de norma estatal básica para todas las administraciones públicas españolas y exige la adaptación y ajuste de la legislación de la función pública valenciana a las previsiones básicas de la ley estatal.

Las competencias asumidas por la Generalitat desde la administración general del Estado, unido a las crecientes demandas de las ciudadanas y ciudadanos de más y mejores servicios, ha motivado la extensión de la actuación de la administración de la Generalitat a sectores y áreas hasta hace unos años totalmente desconocidas para una administración pública.

En el momento actual, sólo la administración de la Generalitat cuenta con, aproximadamente, 17.000 empleados públicos a su servicio, aunque debe tenerse en cuenta que, de conformidad con su ámbito de aplicación, la entrada en vigor de esta ley afectará, bien de forma directa, bien indirecta o supletoria, a unos 188.000 empleados públicos, hecho que

contribuirá a reforzar la igualdad de trato de la ciudadanía en toda la Comunitat Valenciana independientemente de la administración pública a la que se dirija ésta.

Desde su implantación inicial, la función pública valenciana ha cambiado considerablemente, tanto por el número de efectivos que trabajan en ella, como por la incorporación al día a día de nuevos modelos y técnicas de gestión, de nuevas herramientas de trabajo y por la incorporación de tecnologías de la información.

Todo ello ha obligado a la administración a realizar un esfuerzo constante de mejora y adaptación de su estructura, métodos de funcionamiento y de la gestión de su personal, con el objetivo fundamental de poder ofrecer a la ciudadanía unos servicios públicos de calidad y dar respuestas eficaces, ágiles y eficientes a las demandas de ésta, a través de diferentes modificaciones en la normativa.

El Estatut d'Autonomia de la Comunitat Valenciana reconoce el derecho de la ciudadanía a que las administraciones públicas de la Generalitat traten sus asuntos de modo equitativo e imparcial y en un plazo razonable y a gozar de servicios públicos de calidad. Así, la presente ley parte de la premisa de que el principal activo con que cuenta una administración pública para garantizar un funcionamiento eficaz y eficiente, son sus empleados públicos y, por tanto, éstos están llamados a tener un papel fundamental para la consecución del mandato estatutario señalado, de igual forma que lo han tenido en la implantación y consolidación de la autonomía valenciana y local y, especialmente, en el desarrollo de la nueva administración autonómica que surgió tras la aprobación de la Constitución Española y el establecimiento del estado autonómico.

Así, el conjunto de medidas que se plantean con la presente norma están orientadas a la consecución de dos objetivos fundamentales; por una parte, lograr una mayor profesionalización del empleo público, que redunde en beneficio de la ciudadanía, para lo cual se hace imprescindible que la administración sea capaz de capitalizar la experiencia acumulada por su personal en el adecuado desempeño de los puestos de trabajo, así como la inversión formativa en el perfeccionamiento y actualización constante de sus conocimientos. Todo ello pasa por el diseño de un modelo de promoción que valore la conducta y actuación profesional y de un sistema de formación acorde con estos planteamientos. De otra parte, el segundo objetivo consiste en profundizar en la mejora de las condiciones personales y profesionales del personal empleado público, haciendo compatible su dedicación profesional con su vida

personal y familiar, lo que genera un vínculo bidireccional y refuerza el compromiso y la implicación de las y los profesionales con una organización sensible a sus necesidades.

Junto a esta nueva realidad administrativa, la ley atiende a aspectos prioritarios de orden social, aportando aquellas soluciones que desde una normativa sectorial pueden diseñarse. Deben destacarse, en este sentido, las medidas destinadas a combatir la violencia de género, y que tienen como objetivo fundamental, en primera instancia, evitar y prevenir el que esta violencia pueda llegar a concretarse y, en último término, si dicha violencia fatalmente se hubiera materializado, evitar que ésta continúe desplegando sus efectos. De especial relevancia son también las medidas dirigidas a la integración de las personas con discapacidades, lo que, sin duda, contribuye a configurar una administración pública más próxima a la ciudadanía e implicada con los colectivos que requieren una dedicación y tratamiento especial y específico.

A este contexto social, organizativo y jurídico responde el nuevo modelo de función pública valenciana, desde una perspectiva y visión global de la función pública del Estado en su conjunto, articulando los instrumentos adecuados para que con la nueva regulación desaparezcan los obstáculos que puedan impedir la selección e incorporación de los mejores profesionales, la movilidad entre las administraciones públicas españolas, así como el tratamiento adecuado, eficaz y eficiente que requiere el servicio público a los ciudadanos y la incorporación de soluciones innovadoras ante los retos y las necesidades de la sociedad del siglo XXI.

Los principios inspiradores y las soluciones diseñadas para alcanzar los objetivos perseguidos dotan al texto de la Ley de dos características definitorias y que, conteniendo su esencia, dan nombre a la norma: ordenación y gestión. En primer lugar, se trata de una ley dirigida a ordenar la función pública valenciana, del todo punto necesaria como consecuencia del cambio estructural que supone, en general, el nuevo modelo y, en especial, la creación de los cuerpos, escalas y agrupaciones profesionales funcionariales de la administración de la Generalitat y la implantación de las nuevas titulaciones académicas vinculadas a éstos.

En segundo lugar, la ley tiene como finalidad el dar respuesta a las problemáticas que surgen en la gestión diaria del personal, planteando soluciones a las mismas desde la óptica y los principios de eficacia, eficiencia y agilidad en la tramitación. En este sentido, cabe subrayar que la ley se ha inspirado, desde su concepción inicial, en una lógica de participación

y diálogo social, orientada a lograr que las aportaciones de los diversos actores que conforman la función pública valenciana se tengan en cuenta al elaborar la misma.

La Ley para la Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana (LOGFPV) se estructura en once títulos y una extensa regulación, a los que debe añadirse un importante conjunto de disposiciones adicionales y transitorias que, de una parte, resultan imprescindibles para el tránsito al nuevo modelo planteado y, de otra, dotan al texto de una mayor sistemática y seguridad jurídica. Así mismo forman parte de la ley tres anexos por los que se crean los cuerpos, agrupaciones profesionales funcionariales y sus correspondientes escalas en los que se integrarán de una parte, el personal funcionario público de la administración de la Generalitat, y de otra, el personal gestionado por la conselleria Valenciana competencias en materia de sanidad y organismos o entidades dependientes de la misma.

Por lo que atañe al tema del TFC, la evaluación del desempeño, podemos extraer de la ley lo que se recoge en el título VIII, el cual regula uno de los aspectos que dotan de contenido al nuevo modelo de la función pública valenciana iniciado con la presente ley, la promoción profesional del personal empleado público, que se concibe no sólo como un derecho de éste sino también como una necesidad estructural de cualquier sistema de organización, de la que no son ajenas las administraciones públicas valencianas y, por ello, elemento clave de cualquier política de ordenación de personal. La ley enfatiza que, en todo caso, la promoción profesional queda configurada como un conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional que debe regirse por los principios de igualdad, mérito y capacidad. El texto no sólo introduce las modalidades enunciadas en la normativa básica estatal, sino que las dota de contenido, dejando, no obstante, a las diferentes administraciones públicas de la Comunitat Valenciana, la elección de las más idóneas de acuerdo con sus necesidades organizativas.

Por otra parte, se introduce un concepto innovador en el ámbito de la administración de la Generalitat, el de los itinerarios profesionales, que permitirá relacionar los diferentes cuerpos, escalas o agrupaciones profesionales funcionariales por el carácter homogéneo de las competencias, capacidades, conocimientos y formación necesaria para el desarrollo de sus funciones propias. La definición de estas familias profesionales será fundamental para la promoción profesional del personal funcional, toda vez que posibilitará una vía específica de promoción, aumentando de esta manera las expectativas de progreso de los mismos y

capitalizando la formación y experiencia acumulada por estos profesionales a lo largo de su carrera administrativa.

Otra de las novedades más relevantes en el nuevo modelo de función pública valenciana es, sin duda, la evaluación del desempeño del personal empleado público, procedimiento destinado a medir y valorar la conducta profesional, el rendimiento o el logro de resultados.

Los sistemas de evaluación se orientarán a la mejor gestión de las administraciones públicas, a controlar y reducir el absentismo, al progreso y desarrollo profesional y a la motivación de las y los empleados públicos mediante su implicación en los objetivos previamente fijados por la organización, adecuándose, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación. Además de ser elemento clave de cualquier diseño de carrera profesional, y de ahí su ubicación sistemática en este título, sus efectos se proyectan de forma evidente sobre otros aspectos de la regulación, como la formación, el sistema retributivo, o la provisión de puestos de trabajo, convirtiéndose de esta manera en pieza capital de toda la arquitectura organizativa y en un cambio en la cultura de gestión de personal que permitirá un abandono de la lógica del presencialismo en pos de una orientada a los resultados.

TÍTULO VIII. Promoción profesional

Artículo 114. Promoción profesional del personal funcionario de carrera. Concepto y principios.

1. El personal funcionario de carrera tiene derecho a la promoción profesional mediante un conjunto de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso que deberán respetar los principios de publicidad, igualdad, mérito y capacidad.

2. A tal objeto, las administraciones públicas establecerán mecanismos que posibiliten el derecho a la promoción profesional, de modo que se conjugue la actualización y perfeccionamiento de su personal funcionario de carrera con la mejora de la prestación del servicio público.

Artículo 115. Modalidades de la promoción profesional del personal funcionario de carrera. La promoción profesional del personal funcionario de carrera se llevará a cabo mediante la aplicación aislada o simultánea de alguna o algunas de las siguientes modalidades:

a) Carrera horizontal, consistente en la progresión profesional a través de un sistema de grados, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo.

b) Carrera vertical, basada en la adquisición de un mayor nivel competencial, mediante la obtención de puestos de trabajo por concurso o libre designación.

c) Promoción interna vertical, por medio del acceso a un cuerpo o escala del grupo o subgrupo inmediatamente superior, dentro de su mismo itinerario profesional.

d) Promoción interna horizontal, a través del acceso a otro cuerpo o escala de un grupo o subgrupo de igual clasificación profesional.

e) Promoción interna mixta, mediante el acceso a un cuerpo o escala del grupo o subgrupo inmediatamente superior, correspondiente a otro itinerario profesional.

Artículo 116. Itinerarios profesionales

A los efectos de esta ley, se considera itinerario profesional, el conjunto de cuerpos, agrupaciones profesionales funcionariales o escalas, en los distintos grupos y subgrupos de clasificación profesional, que conforman un área de competencias, capacidades, conocimientos y formación comunes, y que habilitan para el ejercicio de una profesión en el sector funcional de administración especial, o un conjunto de actividades administrativas en el de administración general.

Artículo 117. Carrera horizontal del personal funcionario de carrera

1. La carrera horizontal supone el reconocimiento individualizado del desarrollo profesional alcanzado por el personal funcionario de carrera como consecuencia de la valoración de su trayectoria y actuación profesional, de la calidad de los trabajos realizados, de los conocimientos adquiridos y del resultado de la evaluación del desempeño, así como de aquellos otros méritos y aptitudes que puedan establecerse reglamentariamente por razón de la especificidad de la función desarrollada y de la experiencia adquirida.

2. A tal objeto, reglamentariamente se establecerá un sistema de grados de desarrollo profesional, regulándose los requisitos y la forma de acceso a cada uno de los grados, así como las retribuciones asignadas a los mismos. Con carácter general, la progresión será consecutiva.

3. El grado de desarrollo profesional alcanzado por el personal funcionario de carrera será irreversible, sin perjuicio de lo dispuesto en la regulación del régimen disciplinario para la sanción de demérito.

Artículo 118. Carrera vertical del personal funcionario de carrera

1. La carrera vertical del personal funcionario de carrera consiste en la obtención con destino definitivo de puestos de trabajo que, según su clasificación, pueden conllevar una mayor responsabilidad o dificultad técnica y que supondrá el reconocimiento, con los efectos previstos en esta ley, del nivel competencial correspondiente.

2. El nivel competencial se adquiere por el ejercicio, en la forma que reglamentariamente se determine, de puestos de trabajo que tengan asignado un mismo componente competencial, durante dos años continuados o durante tres con interrupción.

3. El personal funcionario tendrá derecho, cualquiera que sea el puesto de trabajo que desempeñe, a percibir como mínimo el componente competencial del complemento del puesto de trabajo correspondiente a su nivel consolidado.

Artículo 119. Promoción interna del personal funcionario de carrera

1. El personal funcionario de carrera podrá acceder, mediante promoción interna, a un cuerpo o escala del grupo o subgrupo inmediatamente superior al que pertenezca, o a otro de igual clasificación profesional.

No obstante lo anterior, el personal funcional del Subgrupo profesional C1 que reúna la titulación exigida podrá promocionar al Subgrupo profesional A2 sin necesidad de pasar por el Grupo B de acuerdo con la regulación establecida en esta ley y en el Estatuto Básico del Empleado Público en relación con la promoción interna.

Las ofertas de empleo público reservarán un porcentaje no inferior al 40 por ciento de las vacantes que se convoquen a oposición o concurso-oposición.

La promoción interna se hará efectiva mediante los procedimientos selectivos que a tal efecto se convoquen, cuya participación estará en todo caso abierta a cualquiera de las modalidades previstas en las letras c, d y e del artículo 115, con respeto a los principios de publicidad, igualdad, mérito y capacidad, así como a los que rigen con carácter general el acceso a la función pública.

Dichas pruebas, podrán llevarse a cabo en convocatorias independientes de las de ingreso cuando, por conveniencia de la planificación general del personal, así lo acuerde el Consell.

2. Podrán participar en los procedimientos de promoción interna, el personal funcionario de carrera perteneciente a otros cuerpos o escalas, siempre que cumpla los requisitos establecidos en este artículo.

3. Para concurrir a las pruebas de promoción interna, deberán reunirse los requisitos exigidos para el acceso, haber prestado servicios efectivos en la administración correspondiente durante, al menos, dos años como personal funcionario de carrera en el cuerpo o escala desde el que se accede, así como superar las correspondientes pruebas selectivas.

4. Las convocatorias podrán establecer la exención de la realización de aquellas pruebas que tengan por objeto acreditar conocimientos ya exigidos en el acceso al cuerpo o escala de origen, por formar parte del mismo itinerario profesional. En este caso, las convocatorias determinarán el ámbito subjetivo de aplicación de la referida exención.

5. Quienes accedan a otro cuerpo o escala por el sistema de promoción interna tendrán, en todo caso, preferencia para cubrir los puestos de trabajo vacantes ofertados sobre el personal aspirante que no proceda de ese turno.

6. El personal funcionario que sea titular con destino definitivo de un puesto de trabajo cuyo desempeño esté asignado indistintamente a dos o más cuerpos o escalas y acceda por promoción interna a otro cuerpo o escala, distinto al de pertenencia, podrá adquirir la condición de personal funcionario en este último tomando posesión en dicho puesto.

7. La promoción interna del personal perteneciente a las agrupaciones profesionales funcionariales se realizará en los términos previstos en este artículo, salvo lo dispuesto en el artículo 25.3 de la presente ley.

Artículo 120. Promoción profesional del personal laboral

La carrera profesional y la promoción del personal laboral se harán efectivas a través de los procedimientos previstos en el Estatuto de los Trabajadores o en los convenios colectivos.

Artículo 121. Evaluación del desempeño

1. Las administraciones públicas implantarán sistemas que permitan la evaluación del desempeño del personal empleado público a su servicio, mediante la valoración de la conducta profesional y la medición del rendimiento o los resultados obtenidos.

2. Los sistemas de evaluación se orientarán a la mejor gestión de las administraciones públicas, a controlar y reducir el absentismo, al progreso y desarrollo profesional y a la motivación del personal mediante su implicación en los objetivos previamente fijados por la organización, adecuándose, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos del personal empleado público.

3. Reglamentariamente se determinarán el sistema y el procedimiento para la evaluación y la composición y funcionamiento de la comisión técnica encargada de la misma, así como los efectos de su resultado sobre la carrera horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y, en su caso, la percepción del complemento de actividad profesional.

4. La continuidad del personal funcionario de carrera en los puestos de trabajo obtenidos por concurso, quedará vinculada al resultado de la evaluación, de acuerdo con el sistema y el procedimiento que se determine reglamentariamente, dándose audiencia a la persona interesada y a través de la correspondiente resolución motivada.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA PARA EL PLAN DE MEJORA

4.1. Introducción

Examinadas las teorías de las organizaciones administrativas de M. Weber y Mintzberg el Ayuntamiento de Catarroja se encontraría en esas otras organizaciones menos burocratizadas de las que habla Carles Ramió: “ se puede establecer una diferenciación entre

organizaciones burocratizadas en las cuales predominan claramente los sistemas de coordinación de supervisión directa de normalización de procesos y unidades específicas de coordinación, de organizaciones poco burocratizadas que se coordinan básicamente a partir de la normalización de los resultados, la normalización de las habilidades y la adaptación mutua”.

Visto que a la hora de definir los objetivos operativos es necesario contar con un análisis previo del problema detectado, ya que los mismos deberán orientarse precisamente a su superación, es necesario utilizar alguna de las herramientas disponibles para el diagnóstico de esta problemática entre la cuales cabe mencionar:

4.2. Modelo EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia está compuesto por nueve criterios diferenciándose claramente dos partes: el grupo formado por los llamados "Agentes Facilitadores" que se refieren a lo que la hace organización y cómo lo hace, y el grupo de criterios "Resultados" que dan cuenta de los logros obtenidos por la organización respecto a todos los grupos de interés (clientes, trabajadores, sociedad) y en relación a los objetivos globales. La premisa establecida por el modelo explica cómo los Agentes Facilitadores son los determinantes de los Resultados alcanzados.

El planteamiento genérico de cada uno de los criterios se especifica mediante un conjunto de subcriterios, hasta completar un total de 32, que detallan su contenido. A continuación se describen brevemente el concepto de cada criterio, cuya definición más detallada puede encontrarse en el documento "Modelo EFQM de Excelencia":

- **Liderazgo.** Se refiere a la responsabilidad ineludible de los equipos directivos de ser los promotores de conducir la organización hacia la excelencia. Los líderes deben mostrar claramente su compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión y la visión y actuando como modelo para el resto de la organización. Implicándose con los clientes y colaboradores y reconociendo los esfuerzos y logros de los empleados.
- **Política y estrategia.** Revisa en qué medida la misión, visión y valores de la organización, están fundamentadas en la información procedente de indicadores relevantes (rendimiento, investigación, creatividad y comparación con las mejores prácticas, etc.), así como en las necesidades y expectativas de

clientes y otros grupos de interés. También analiza la estructura de procesos que desarrollan la política y estrategia y cómo se transmite a toda la organización.

- **Personas.** Considera la gestión de los recursos humanos de la organización y los planes que desarrolla para aprovechar el potencial de los profesionales. También estudia los sistemas de comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades.

- **Recursos y alianzas.** Evalúa cómo gestiona la organización los recursos más importantes (financieros, materiales, tecnológicos, información), con excepción de los Recursos Humanos, y las colaboraciones que establece con organizaciones externas.

- **Procesos.** Se refiere al diseño y gestión de los procesos implantados en la organización, su análisis y cómo se orientan a las necesidades y expectativas de los clientes.

- **Resultados relativos a los clientes.** Se refiere tanto a la percepción que los clientes tienen de la organización, medida a través de encuestas o contactos directos, como a los indicadores internos que contempla la organización para comprender su rendimiento y adecuarse a las necesidades de los clientes.

- **Resultados relativos al personal.** Se refiere a los mismos aspectos que el criterio anterior pero en referencia a los profesionales de la organización. De igual manera se contemplan medidas de percepción de la organización por parte de las personas que la integran, e indicadores internos de rendimiento.

- **Resultados relativos a la sociedad.** Analiza los logros que la organización alcanza en la sociedad. Para ello considera la repercusión de la organización sobre el medioambiente, la economía, educación, bienestar, etc.

- **Resultados clave.** Evalúa los logros de la organización respecto al rendimiento planificado, tanto en lo que se refiere a objetivos financieros como a los relativos a los procesos, recursos, tecnología, conocimiento e información.

FUNDAMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

La filosofía del Modelo EFQM de Excelencia se basa en los principios de la GCT, también denominados conceptos fundamentales de la excelencia²⁰ y que pueden ser considerados como el compendio de las "mejores prácticas" en el ámbito de la gestión de organizaciones. Estos conceptos, que se describen brevemente en la tabla I son:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y constancia en los objetivos.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social.

Para que la aplicación del Modelo sea eficaz y consiga los objetivos con los que se afronta, estos principios deben ser asumidos totalmente por los directivos de la organización, de lo contrario su aplicación carecerá de sentido.

Además del atractivo de los fundamentos que definen el marco conceptual, el modelo reúne una serie de características que le hacen particularmente robusto y que han favorecido el creciente interés con el que se contempla en nuestro entorno.

Es un instrumento genérico y muy flexible de forma que puede ser utilizado en cualquier tipo de organización o empresa, independientemente del tamaño, sector de negocio, o carácter público o privado, y puede referirse tanto a la totalidad de la organización como a diferentes divisiones, unidades o servicios.

La ventaja que aporta la utilización del modelo como instrumento de identificación de oportunidades de mejora es que la autoevaluación que propone tiene un carácter sistemático, periódico y altamente estructurado, de forma que se revisan de una forma lógica y ordenada todos los aspectos críticos de una organización que pueden tener influencia en la calidad, representados por los 9 criterios y 32 subcriterios en los que está estructurado el modelo. La

atención se dirige a la globalidad de la organización siendo más enriquecedora, realista y eficiente que los abordajes que se dirigen a aspectos concretos o parciales.

La incorporación del aprendizaje adquirido tras la evaluación en desarrollo de planes de mejora, confieren al modelo un carácter dinámico que posibilita adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y de otros grupos de interés, a la disponibilidad de recursos de cada tiempo y la detección y ajuste de deficiencias potenciales. De esta forma se supera el carácter estático que establece el aseguramiento de un determinado nivel de calidad. Este carácter dinámico se refleja en el esquema del modelo de forma que la innovación y aprendizaje actúan potenciando los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

4.2.1. Autoevaluación EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia que nuestra organización tiene como referente, tiene un carácter globalizador que cubre todos los aspectos del funcionamiento de una organización permitiendo, por lo tanto, efectuar una aproximación integral a todos sus procesos de desarrollo y a todos los niveles de su estructura. El Modelo es al mismo tiempo un instrumento de autoevaluación y de gestión sirviendo para conocer en qué posición se encuentra una organización, para orientar su gestión de acuerdo con los principios de la gestión de calidad.

4.3. Análisis Dafo

Desde los resultados obtenidos en las autoevaluaciones pueden extraerse conclusiones que con una elevada certidumbre refuerzan las recogidas en este momento en el DAFO elaborado en el que figuran además de los puntos fuertes y áreas de mejora, también las amenazas y oportunidades del entorno:

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Errores en la comunicación	1. Rechazo por los trabajadores y sindicatos a la E.D
2. Ausencia de evaluación del desempeño	2. Injerencia por parte de los mandos intermedios en la implantación de la E.D
3. Poca promoción profesional debido al tamaño de la organización	3. Temor de los mandos intermedios a evaluar
4. En la promoción que existe no se evalúa el desempeño	4. Riesgo de subjetividad en la evaluación de la capacidad.
5. No existen objetivos individuales	

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Cultura de resultados	1. Estatuto básico del empleado publico
2. Innovación en la gestión	2. Ley de ordenación y gestión de la función pública valenciana
3. Plan de actuación municipal	3. Soporte externo en la implantación de las nuevas tecnologías
4. Experiencia en el trabajo por objetivos y gestión de calidad	4. Respaldo del equipo de gobierno a la implantación de la E.D
5. Voluntad clara y decidida por la gerencia	

Tabla 6: Análisis DAFO de la E.D en la organización

4.4. Diagrama Causa-Efecto

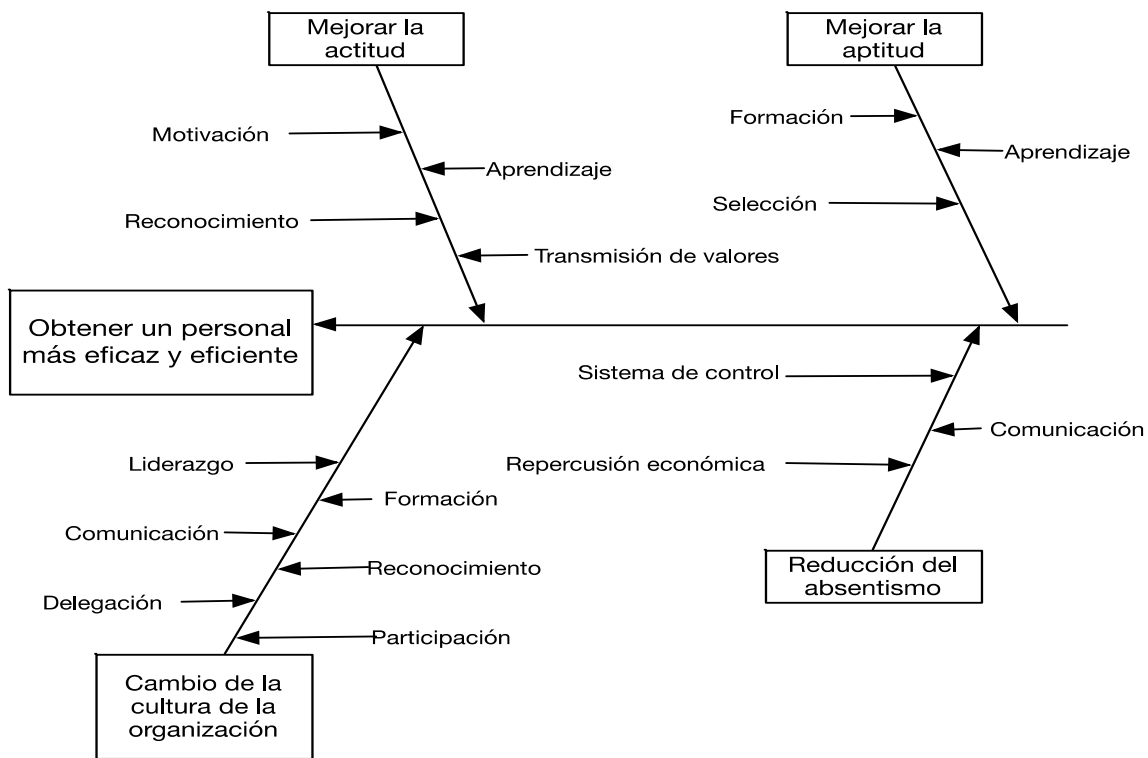


Diagrama Causa-Efecto

CAPITULO V. PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL AYUNTAMIENTO DE CATARROJA.

5.1. Elección del Plan de Mejora

La elección de esta actuación como Plan de Mejora, obedece a ser la junto con el resto de acciones que se realizan en materia de RR.HH en el Ayuntamiento de Catarroja, supone el engranaje que cierra el círculo de la “gestión integral de RR.HH, que requiere el modelo EFQM versión 2010”.

Del mismo modo el EBEP en su artículo 20 establece que Las Administraciones Pública establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados.

Entendiendo por evaluación del desempeño: “ el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. También indica que los sistemas de evaluación del desempeño se adecuaran, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicaran sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos”.

La LOGFPV también establece en su artículo 121 que “las administraciones publicas implantarán sistemas que permitan la evaluación del desempeño del personal empleado publico a su servicio, mediante la valoración de la conducta profesional y la medición del rendimiento o los resultados obtenidos.

Las estructuras organizativas clásicas pierden fuerza con los nuevos sistemas de gestión, que integran nuevas tecnologías. En la actualidad se trabaja con herramientas de gestión y planificación distintas a las de hace algunos años, como son el Plan de Apoyo al Mejoramiento (P.A.M) y el Programa Anual de Trabajo (P.A.T) y las memorias de gestión, instrumentos que han transformado los procesos de planificación, programación, ejecución y control.

Por ello, se debe centrar en el principal capital de la organización que son las personas, determinando y potenciando las competencias que han de tener, desde una perspectivas

enfocada a la gestión y a los resultados implicadas con la organización y en la consecución de resultados, pendientes de las demandas de los ciudadanos y de sus necesidades y para todo esto se debe evaluar al personal con criterios de objetividad, imparcialidad y publicidad.

5.2. Objeto de la Evaluación del desempeño

La E.D es el proceso habitual que permite determinar la actuación de cada una de las personas que se evalúen en la organización en relación a una serie de factores u objetivos e indicadores establecidos de antemano, que se encuentren bajo control de propio trabajador, con el fin de lograr la consecución de las metas individuales, departamentales y del conjunto de la organización >> (CORTÉS, 2009)

También se puede definir como el proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los responsables inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

Disponer de un procedimiento y soporte técnico para llevarla a cabo, permite garantizar objetividad y homogeneidad.

La evaluación del desempeño debe medir el cumplimiento de los objetivos, la eficacia del sistema, pero también debe intentar medir cómo se cumple los objetivos, qué conducta tienen las personas para cumplir esos objetivos. El cuánto y el cómo.

¿Qué vamos a evaluar?

Para decidir que evaluar, se debe analizar los componentes del desempeño; y si en todo desempeño hay un colaborador que realiza una serie de acciones en un puesto de trabajo para alcanzar unos resultados, lo primero que se tendrá que decidir es si se evalúa la persona, las acciones, los resultados o la combinación de algunos de los tres. Si bien la evaluación sería más completa si se evaluara los tres elementos, se debe ser conscientes que ello puede implicar pérdidas de eficiencia, y siendo el Ayuntamiento de Catarroja una organización mediana de recursos limitados como ya hemos dicho varias veces, se debe buscar la optimización de estos.

¿Cómo evaluamos?

De entre los distintos métodos existentes y que se centran en la persona, en la comparación, en los resultados o en la conducta, se ha optado por un sistema mixto que contempla la evaluación tanto de resultados como de conductas o competencias.

Con los resultados se valora el grado de cumplimiento de los objetivos por parte de cada empleado publico, pero también se quiere evaluar competencias del trabajador, utilizando criterios de conducta.

Como consecuencia del sistema elegido se necesita utilizar dos instrumentos de evaluación:

- Procedimiento 1.- Evaluación de resultados por cumplimiento de objetivos. Con este sistema se evalúa el grado de consecución de los diferentes objetivos y acciones, en base a unos indicadores prefijados con carácter anual para cada Equipo/Servicio/Área/Organización.
- Procedimiento 2.- Evaluación competencias a través de las actitudes. Una evaluación efectiva se basará en el análisis de la actuación de las personas en los puestos, según unos parámetros predeterminados de carácter objetivo, para que proporcionen información medible y cuantificable. Es un análisis de adecuación al puesto, se mantienen las especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona al puesto. Es un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas.

Se prevé que del resultado de la implantación de este sistema, se derive información fiable para utilizar en las principales actuaciones a emprender por el área de RR.HH.

5.3. Herramientas

Las herramientas hacen referencia al ¿Cómo? Por ello se va a seleccionar como herramientas de trabajo para llevar a cabo el presente plan las siguientes:

- **Modelo EFQM**, es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en ocho conceptos fundamentales, nueve criterios y la matriz “reder”, este modelo siempre ha sido una herramienta par ayudar a conducir la mejora dentro de las organizaciones.

De los nueve criterios, cinco de ellos son agentes facilitadores y cuatro son resultados, los criterios que hacen referencia a un agente facilitador tratan sobre lo que la organización hace. Los criterios que hacen referencia a resultados tratan sobre lo que la organización logra.

Los resultados son consecuencia de los agentes facilitadores, y los agentes se mejoran usando el feedback de los resultados.

Los nueve criterios del Modelo son los criterios que permiten evaluar el progreso de una organización. La matriz de puntuación REDER es el método de evaluación utilizado para puntuar las memorias de las organizaciones. Esta herramienta la está utilizando el Ayuntamiento de Catarroja desde 1999 por lo que es conocida por toda la organización, siendo ya familiar su uso y por lo tanto no causando rechazo. Ya que la introducción de un modelo en una organización, aconseja homogeneizar los conceptos que van a ser utilizados a lo largo de su implantación por todas las personas que de una u otra forma van a intervenir en esta tarea, cabe señalar que estas ya son conocedoras de la herramienta y por tanto de los conceptos.

- **La gestión por objetivos** aunque en una versión sencilla, dado que principalmente el objeto del presente trabajo lo que quiere es evaluar los resultados de la organización. Una buena gestión depende de una buena “planificación” y de una buena “ejecución”.

Planificar es elegir, es pensar las cosas a fondo, adoptar decisiones presentes a la luz de su condición de “futuribles”: es un proceso flexible con capacidad para adaptarse a las exigencias de las condiciones cambiantes.

El trabajo por objetivos supone una distinta dimensión del compromiso: supone un compromiso personal. Finalmente la GPO, es una materia compartida, no se trata de imponer sino de solicitar la colaboración de todos los miembros del equipo para fijar tanto el contenido de los objetivos operativos, como de sus correspondientes acciones. No solo se consigue sumar valor sino que también se gana en implicación.

Todavía bastantes Corporaciones se viene gestionando bajo los principio burocráticos expuestos por Max Weber, la gestión actual requiere de la complementación de estos principios. Pero el cambio no necesariamente ha de suponer el abandono de unos principios que no resultan contradictorios con esta nueva visión sino que por el contrario quedan enriquecidos. Por eso como señala Galofré (2002), desde esos principios puede pasarse a unos nuevos valores:

VALORES BUROCRÁTICOS	NUEVOS VALORES
OBSERVAR EL PROCEDIMIENTO	CONSEGUIR RESULTADOS
SUBORDINACION JERÁRQUICA	PARTICIPACION Y MOTIVACION
IMPERSONALIDAD	ESTÍMULO DE LA RESPONSABILIDAD PERSONAL
DISTANCIAMIENTO DEL CIUDADANO	DAR PRIORIDAD AL SERVICIO DEL CIUDADANO
GASTAR TODO EL PRESUPUESTO	CREAR CONCIENCIA DE COSTE
ENFASIS EN EL CONTINUISMO Y LA ESTABILIDAD ORGANIZATIVA	FAVORECER EL CAMBIO, LA INNOVACION Y LA MEJORA CONTINUA
EL CIUDADANO COMO ADMINISTRADO	EL CIUDADANO COMO CLIENTE

Tabla 7: Nuevos valores

- **Escala de evaluación de conductas simplificadas**, este método se basa en la evaluación de las conductas rutinarias, que se componen por una serie de ítems que describen formas correctas o incorrectas de actuar por parte de los trabajadores. Este método facilita a los evaluadores el proceso de la evaluación, ya que trata de mostrar su acuerdo o desacuerdo total o parcial, comparando las conductas reales del trabajador, con los anclajes establecidos previamente.

Se considera herramienta para la evaluación de resultados la EFQM, la GPO y para la evaluación de capacidades la escala de evaluación de conductas simplificada, las tres herramientas idóneas para soportar la ejecución del presente plan.

5.4. Objetivos del Plan de Mejora

“Incrementar el grado de implicación del personal para aumentar la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos mediante la implementación del sistema de Evaluación de Desempeño”.

Se ha detallado en el diagnóstico del presente trabajo que el Ayuntamiento de Catarroja está inmerso desde 1997 en un plan de mejora continua que tiene como referente el Modelo EFQM.

El modelo EFQM dedica 2 de los siete criterios a las personas, el criterio 3 como agente facilitador y el 7 como resultados.

- Criterio 3. Personas. Dice que las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto...

- Criterio 7. Resultados en las personas. Las organizaciones excelentes establecen objetivos claros para los resultados clave en las personas, basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.

Para lograr la visión es necesario trabajar en diversas vertientes: gestión por procesos, implantación de TICS, sistema gerencial, personas, etc.

En gestión de personas se comenzó a trabajar en 1997, con la introducción de un cambio cultural, como eje transversal que ha guiado todo el cambio administrativo, pasando de tener una cultura burocratizada a una cultura de participación y resultados. Trabajando intensamente en comunicación, formación, participación y reconocimientos y dando pequeños pasos en medición de resultados, punto este último, que creemos estratégico en la mejora de los resultados.

Por todo ello, el objeto de presente Plan de mejora se ha centrado precisamente en evaluación, tanto de resultados como de capacidades es decir “en cuanto y en como” continuando de este modo trabajando en las personas, como elemento fundamental para aumentar la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos. El presente plan se va a centrar en evaluar el desempeño de los empleados públicos, con el fin de detectar posible errores en el funcionamiento de la organización, e introducir acciones de mejora que subsanen los mismos. Estas acciones pueden ir desde el rediseño de puestos de trabajo, hasta la introducción de cambios importantes en los procesos de selección de personal, del mismo modo se podrá detectar potenciales no aprovechados, estrategias de mejora continua, etc.

Como punto de partida de este Plan se quiere definir donde se quiere llegar, para ello comenzamos determinando la:

5.4.1. Misión, Visión y Valores del área de RR.HH.

En el punto 5 del Contexto, se expuso cuales eran la Misión, Visión y Valores de la organización, pero a su vez, cada una de la áreas que componen la organización deben definir

su misión y visión específica, que obviamente son distintas a las de la organización, pero son necesarias para conseguir esta.

Por lo tanto, se define como misión del Área *“gestionar a las personas de la organización: seleccionando, formando y reconociendo méritos y capacidades, para lograr tener empleados con vocación de servicio público y sentido de pertenencia”*.

Del mismo modo se define como visión del Área *“dotar a la organización del personal más adecuado, con cualificación, motivación, vocación de servicio público y sentido de pertenencia, satisfaciendo e incluso superando las expectativas tanto de la organización como de las personas que la compremos”*.

Los valores del área de RR.HH coinciden con los del resto de la organización.

Para conseguir el objetivo principal se marca una línea estratégica.

5.4.2. Línea estratégica

La línea que va a conducir todo el Plan no es otra que la 1ª línea del Plan de Actuación Municipal, en adelante P.A.M. mejora de los servicios de los ciudadanos (perspectivas de la ciudadanía) a través del aumento de los resultados (perspectiva financiera), circunscrito al ámbito de la implicación de las personas (perspectiva operativos internos), siendo este ámbito uno más de los varios existentes en los que se está trabajando.

Partiendo del P.A.M y mediante su desarrollo anual a través del Plan anual de trabajo (P.A.T.) donde se establecen objetivos, acciones e indicaciones por un lado y por otro, a través de la estructura administrativa y la RPT, donde se establecen los perfiles con las competencias que requiere cada tipo de puesto, se efectuarán las evaluaciones tanto del rendimiento como de capacidades y en función de su resultado positivo o negativo y de toda la información obtenida se adoptara medidas tendentes a mejorar las próximas evaluaciones.

5.4.3. Objetivo Estratégico

En consecuencia el objetivo estratégico del presente Plan, es cerrar el sistema de gestión integral de personas a través del **“Diseño, implantación y gestión de un sistema de evaluación del desempeño”**.

Como bien dice el profesor Villoria, la evaluación del rendimiento no es un fin en sí mismo, es solamente un instrumento que, conectado con otros instrumentos, facilita la

consecución de una serie de objetivos organizativos. Para lograr esto, la evaluación del rendimiento debe integrarse en un complejo plan global de gestión, en una gestión estratégica.

Este plan debería garantizar que todo el rendimiento individual esté vinculado a objetivos organizativos y al sistema de competencias requerido para alcanzarlos. En ese sentido, se puede imaginar que la evaluación del rendimiento es como un oleoducto que distribuye energía a instalaciones diversas. En este caso, la energía consiste básicamente en *feedback*.

5.4.4. Objetivos operativos

Los descritos a continuación establecen, acciones, indicadores, etc., es decir, todos los elementos necesarios para definir los objetivos operativos tendentes en este caso a diseñar e implantar un sistema de evaluación del desempeño.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 001 Cerrar el sistema de gestión integral de RR.HH					
OBJETIVO OPERATIVO 001.01 Diseñar el sistema de Evaluación del desempeño					
INDICADORES	% cumplimiento de cada acción en el tiempo				
	Número de acciones implantadas en fecha				
OBTENCIÓN DE DATOS	Bases de datos de RR.HH (R.P.T plantilla) hojas de resultados estadísticos de las encuestas realizadas en el último semestre para evaluar resultados del criterio 7. Resultados de grupos de detección de problemas ambos en el seno del modelo EFQM				
PERIODICIDAD	Trimestral última semana del mes de marzo, junio, septiembre y diciembre				
RESPONSABLE	Comité de Dirección				
	CÓDIGO	DEFINICIÓN	PLAZO	COSTE	RESPONSABLE
ACCIONES	001.01.A1	Redactar un diccionario de competencias	30-8-12	Personal interno: 8h	Directora RR.HH
	001.01.A2	Asignación de competencias según familias de puestos y determinar niveles para evaluar.	30-8-12	Personal interno: 8h	Directora RR.HH
	001.01.A3	Diseñar el proceso de evaluación del desempeño (mixto)	30-7-12	Personal interno: 16h	Directora de RR.HH
	001.01.A4	Elaborar el manual de evaluados.	30-8-12	Personal interno: 12h	Directora de RR.HH
	001.01.A5	Redactar el manual de evaluadores.	30-8-12	Personal interno: 12h	Directora de RR.HH
	001.01.A6	Elaborar documentos de entrevista conductual.	30-12-12	Personal interno: 10 h	Gabinete psicológico
	001.01.A7	Implementar el programa informático con la anterior documentación y	30-12-12	Becarios	

		resto de información.			
COSTE TOTAL		Precio por hora 60€ 66hx60=3960	TOTAL	3.960€	

OBJETIVO ESTRATEGICO: 001 Cerrar el sistema de gestión integral de RR.HH					
OBJETIVO OPERATIVO 001.02 Implantar el sistema de Evaluación del desempeño					
INDICADORES	% de personal formado en E.D sobre el total de la plantilla				
	Nº de acciones de comunicación				
OBTENCIÓN DE DATOS	BASE DE DATOS ÁREA DE RR.HH y documentación obtenida en el objetivo 001.02				
PERIODICIDAD	Mensual última semana Octubre, Noviembre, Diciembre 2013 y Enero 2014				
RESPONSABLE	Dtra. de RR.HH				
	CÓDIGO	DEFINICIÓN	PLAZO	COSTE	RESPONSABLEE
ACCIONES	001.02.A1	Diseñar campaña de Comunicación	30-11-12	Personal interno y medios propios: 8h	Directora RR.HH
	001.02.A2	Realizar 6 acciones informativas sobre la materia objeto del presente plan. 1 cada trimestre. Enero-Abril-Julio-Octubre2 2013 y Enero-Marzo 2014	30-3-14	Personal interno y medios propios:25 h	Directora RR.HH
	001.02.A3	Formar a evaluadores y evaluados en materia de evaluación del desempeño	20-11-12	2.220€	Coordinadora de personal
	001.02.A4	Evaluar a los directores de Servicio y de área y personal del Área de RR.HH	15-01-13	Personal interno: 25h	Gerencia
	001.01.A5	Llevar a cabo la evaluación del desempeño para el resto de personal de las distintas áreas en dos fases. 1 cada semestre	31-12-13	Personal interno: 115h	Directora de área
			Total horas	173x60€=10.380€	
COSTE TOTAL				12.600€	

OBJETIVO ESTRATEGICO: 001 Cerrar el sistema de gestión integral de RR.HH					
OBJETIVO OPERATIVO 001.02 Implantar el sistema de Evaluación del desempeño					
INDICADORES	Aumento o decremento del % de absentismo sobre el ejercicio anterior				
	Nº de acciones de comunicación				
	Nº de acciones cumplidas en plazo				
	Tasa de variación anual del nivel de concesión de objetivos				
OBTENCIÓN DE DATOS	Nº de correcciones introducidas después de la 1ª evaluación				
PERIODICIDAD	Equipo de RR.HH y documentación en los objetivos 001.01 y 001.02				
RESPONSABLE	Mensual				
RESPONSABLE	Coordinadora de RR.HH				
	CÓDIGO	DEFINICIÓN	PLAZO	COSTE	RESPONSABLE
ACCIONES	001.03.A1	Gestionar el programa de Gestión integral de RR.HH en el apartado referido a la E.D	31-11-12	Personal propio y becarios 100h	Gestor responsable de personal contratación
	001.03.A2	Poner en funcionamiento el sistema de gestión de presencia	30-12-12	Personal propio 20h	Gestor responsable de personal
	001.03.A3	Diseñar el Plan de Carrera de la organización, en el que se tendrá en cuenta entre otros los resultados que se obtengan en la E.D	31-12-13	Personal propio 25h	Directora de RR.HH
	001.03.A4	Implementar y poner en marcha el portal del empleado Público en el apartado de la E.D	30-06-13	Personal propio 30h	Coordinadora del equipo de personal
	001.03.A5	Diseñar los itinerarios formativos en función de los resultados obtenidos para este apartado en la E.D	31-3-14	Personal propio 25h	Directora de RR.HH
	001.03.A6	Introducir acciones correctoras después de la 1ª evaluación si es necesario	30-3-2013	Personal propio 10h	Directora de RR.HH
				150x30€ y 60x60€	
COSTE TOTAL				8.100€	

El presupuesto total al cual ha ascendido la suma de los tres objetivos operativos para el diseño e implantación del sistema de evaluación del desempeño ha sido de 24.660€ como se puede ver arriba.

5.4.5. Indicadores

Un indicador es la unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de variables clave de la organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos. Cabe destacar que aunque se pueden definir todos los indicadores que se consideren convenientes y necesarios, se debe de ser cometidos, ver realmente que información aporta y para qué se van a necesitar y utilizar. Un exceso de indicadores, puede tener como efecto el dejar de hacer lo importante únicamente para medir, todo ello sabiendo que los recursos son escasos, lo que supone que para realizar una acción, dejamos de hacer otra.

Estos indicadores se recogerán con carácter periódico mensual o trimestral en función de la duración del objetivo de que se trate y serán analizados en las reuniones de revisión de gestión.

Los indicadores más importantes deben de recogerse en un Cuadro de Seguimiento de gestión de personas y son revisados por los responsables de personal.

Código del indicador con respecto al Objetivo Operativo	Descripción del indicador	Tipo de indicador
001.01.11	% de cumplimiento de cada acción en tiempo	Eficacia
001.01.12	Número de acciones implantadas en fecha	Eficacia
001.02.11	%de personal formador en E.D sobre el total de la plantilla	Gestión
001.02.12	Nº de acciones de comunicación realizadas	Gestión
001.03.11	Tasa de variación anual de absentismo	Impacto
001.03.12	% de absentismo	Impacto
001.03.13	Número de acciones cumplidas en plazo	Gestión
001.03.14	Tasa de variación anual de nivel de consecución de objetivos	Impacto
001.03.15	Nº de correcciones introducidas después de la 1ª evaluación	Gestión

Tabla 8: Indicadores de objetivos

5.5. Ámbito de aplicación del Plan de Mejora

El ámbito de aplicación del presente plan de mejora es la implantación del sistema de E.D a toda la organización municipal, sin embargo el proceso de implantación va a ser paulatino, de tal forma que en una primera fase se aplicará al personal directivo, y área de

RR.HH. en la segunda fase a las áreas de Territorio, Secretaria, Intervención, Financiera, Organización y Calidad y Personas, en una tercera y última fase se aplicará al área de Seguridad Ciudadana y brigada de obras.

Este proceso secuencial pretende, en primer lugar, que el personal vea que el sistema de E.D comienza aplicándose a los directivos municipales y al personal del área, que impulsa el proyecto. De este modo, el sistema se implanta de arriba hacia abajo, por otro lado, esto permitirá, detectar puntos débiles del sistema e implantar acciones correctoras y provocar confianza en el sistema, antes de aplicarlo al resto de la organización.

5.6. Fases de Desarrollo

Para la implantación del sistema de E.D se han establecido 4 fases:

- **Fase de diseño:**

Redactar un diccionario de competencias.

Asignación de competencias según familias de puestos

Diseñar proceso de evaluación del desempeño (E. Resultados/ E. Competencias)

Manual de Evaluados./ Manual evaluadores

Preparar la entrevista conductual

Implementación programa informático

Designar evaluadores./ Configurar el comité de evaluación y revisión.

- **Fase de implantación:**

Diseñar campaña de comunicación. (Realizar 6 acciones de comunicación, 1 cada trimestre).

Formación a Evaluadores y evaluados

1ª Evaluación a directores de Servicio de Área y personal del Área de RR.HH

Realizar acciones correctoras

1ª evaluación resto de carreras

Poner en marcha el portal del empleado

- **Fase de gestión:**

Consolidar las evaluaciones

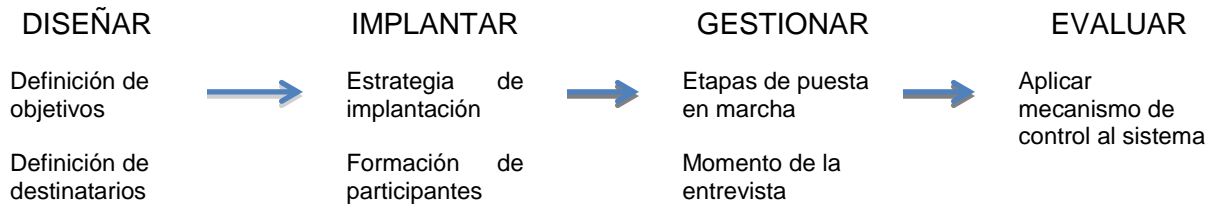
Diseñar e implantar un plan de carrera

Diseñar y gestionar un plan formativo ad hoc bianual

Diseñar novedades en los procesos selectivos

- **Evaluar el sistema:**

Tiene como finalidad que el sistema cumpla los objetivos predeterminados y requeridos por la organización. (Se podrían introducir aportaciones de los evaluados, dándole mayor credibilidad y utilidad al sistema).



5.7. Responsables del proyecto

Para un adecuado desarrollo del proyecto se crea una Dirección estratégica y una operativa.

La **Dirección estratégica:** recae en el Comité de Dirección

La **Dirección operativa:** recae en la directora de RR.HH.

Funciones:

- Proponer a la Dirección estratégica el programa de trabajos y su cronograma
- Dirigir y coordinar la realización de los trabajos
- Planificar la formación de los evaluadores
- Supervisar el cumplimiento por parte de los agentes
- Realizar las acciones de comunicación de la presente herramienta
- Preparar los resultados para su posterior debate

El Equipo de Trabajo: es el responsable de la realización de procesos y actuaciones descritas, compuesto por los miembros del área de RR.HH. un Analista de sistemas del servicio de informática con una dedicación de 4 horas a la semana, y una Psicóloga del Gabinete que se encargará junto con la directora de RR.HH de ayudar y asesora a los evaluadores a elaborar los modelos de entrevista.

5.8. Actores de la Evaluación del desempeño

1. Evaluados

Será evaluada el 100% de la plantilla, si bien se irá aplicación la Evaluación de forma paulatina, tal como figura en el cronograma punto 5.10.2 del presente plan.

2. Evaluadores

Responsable inmediato:

- Los gestores operativos, responsables y coordinadores o equivalentes serán evaluados por el Director de servicio / Director de Area por ausencia del director de Servicio
- Los D. De servicio o equivalentes serán evaluados por los Directores de Área.
- Los Directores de Área serán evaluados por la Gerencia.

3. Comité de Evaluación y Revisión

Órgano responsable de velar por el buen funcionamiento de la E.D., estará compuesto por el Comité de dirección más un colaborador por área, elegido por mayoría absoluta de los componentes del área, y asumirá las posibles discrepancias que los evaluados o evaluadores planteen por escrito ante la Dirección de RR.HH.

5.9. Diseño e Implantación del Sistema de E.D.

Dado que el sistema de evaluación del desempeño elegido por el Ayuntamiento de Catarroja es mixto, por tener una doble orientación se hace necesario diseñar dos procedimientos, uno de evaluación del rendimiento y otro de evaluación de competencias,

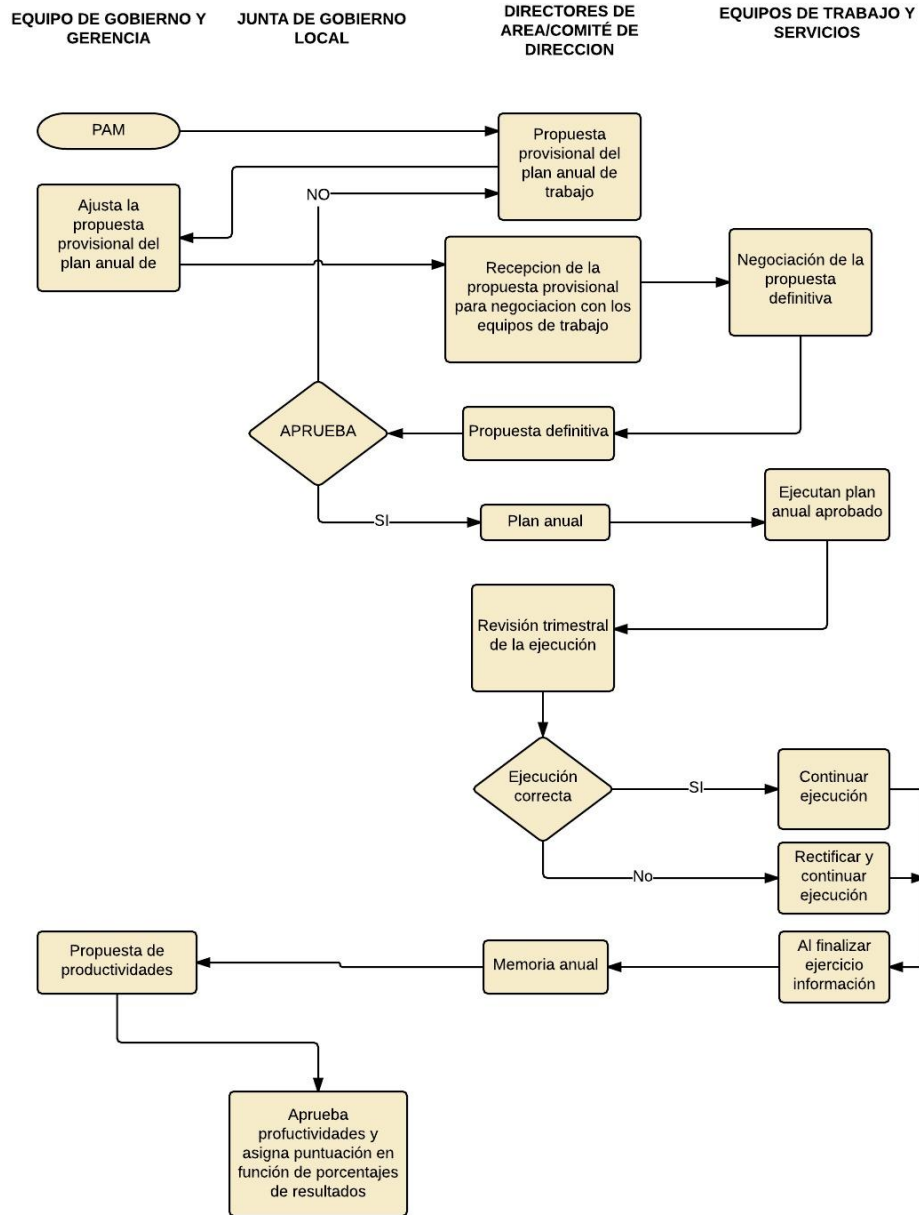
constituyendo el sumatorio de ambas evaluaciones el resultado de la evaluación del desempeño, pasando a continuación a detallar cada uno de los mismo.

5.9.1 Procedimiento de evaluación del rendimiento E.R.

Como se ha comentado durante el Plan de mejora, en varias ocasiones, el Ayuntamiento de Catarroja dispone como punto de partida de un Plan de actuación municipal, donde se definen los objetivos de la organización para cada una de las 8 áreas de gestión. Este Plan se va desarrollando anualmente a través de los Presupuestos anuales y los Planes Anuales de trabajo.

La gestión a través de estas herramientas va a hacer sencilla la implantación de una evaluación del rendimiento proponiéndose el siguiente modelo:

PROCESO DE ELABORACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJOS Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS



Flujograma de proceso de elaboración, ejecución y evaluación de G.P.O.

1) Establecimiento de objetivos anuales por área, servicio y equipo.

a) Partiendo del Plan de Actuación Municipal, en adelante P.A.M. cada dirección de área propone dentro del Plan anual de trabajo del área, en adelante P.A.T., una serie de objetivos acciones e indicadores para los equipos y servicios y además algunas acciones de mejora para el área.

b) Dicha propuesta discutida previamente en el Comité de Dirección se remitirá a la Gerencia quién la estudiará y la presentará al equipo de Gobierno, para que le dé su visto bueno o realice los ajustes que considere convenientes. Gerencia realizara un estudio sobre proporcionalidad de objetivos, acciones e indicadores, para comprobar que existe una carga similar por áreas, servicios y equipos y evitar perjuicios.

Cuadro de distribución de carga de trabajo en la organización por área.

Área	Nº Servicios	Nº Equipos	Nº Acción en área	Nº Total indicadores	Nº Medio Acc/Equipo	Nº Medio Ind/Equ	Servicios a cargo D. Área	Nº Equipos S/Coord.	Planes Mejora/D. Área
Intervención	1	2	28	7	14	4	0	1	5
Org. y calidad	2	4	42	7	11	2	1	1	0
Financiera	2	2	22	8	11	4	2	0	2
Seguridad ciudadana	4	4	47	6	12	2	0	1	2
RR.HH	1	1	39	4	39	4	1	0	5
S. Personas y PC	4	7	58	25	8	4	0	3	3
Secretaria	2	2	27	3	14	2	1	1	3
Vicesecretaría	3	5	44	12	9	2	1	1	2
Servicios	1	1	15	4	15	4	0	0	2
Áreas totales	20	28	322	76	12	2,7	6	8	13

Media por Área	2,2	3,1	35,8	8,4			0,7	0,9
Media por Servicio		1,4	16,1	3,8	Mejor que la media		Peor que la media	

c) La propuesta revisada vuelve a ser remitida a la dirección del área, para que sea negociada con todo el personal del área, dentro de lo posible. Dicha negociación se realizara a nivel de servicio.

d) La anterior negociación puede dar hasta 2 vueltas y una vez definida se volverá a remitir a Gerencia para se apruebe por la Junta de Gobierno Local.

e) Aprobado el P.A.T por la Junta de Gobierno Local, antes del 15 de Octubre del año anterior, se trasladara a todo el personal de cada una de las áreas para iniciar su ejecución el día uno del año siguiente.

f) Trimestralmente se dará cuenta en el comité de Dirección del estado de indicadores, para que a la vista de los mismos se adopten los ajustes necesarios, si fuera conveniente.

g) Antes del 30 de enero del año siguiente al que corresponde el P.A.T, las D. de área pasaran informe a la Gerencia sobre los resultados obtenidos, en modelo oficial.

h) Por último, la Gerencia emitirá informe sobre productividad en función de la aplicación del sistema establecido, y que figura en la siguiente ficha de baremos sobre cuantificación del incentivo-productividad por logro de objetivos, cerrándose así el círculo de G.P.O y quedando alineada la productividad con la estrategia de la organización.

Ejemplo de baremo de cuantificación productividad por logro de objetivos

BAREMO CUANTIFICACION INCENTIVO PRODUCTIVIDAD POR LOGRO DE OBJETIVOS						
PUESTO	OBJETIVO	%CUMPLIMIENTO=LOGRO		%CUANTÍA		
				Nº indicadores Objetivo por Área	%Cumplimiento=logro	
Dirección Área	Planes de mejora	90%	40%	1	70%	
	E-tramita	70%	10%	2	60%	
	Resto Acciones/Proyectos PAM	70%	45%	3 y 4	50%	
	1-4 Indicador clave	70%-30%	5%	>5	30%	
				Nº indicadores Objetivo por Área	%cumplimiento=logro	
Dirección Servicio	E-tramita	90%	30%	1	50%	
	Resto Acciones/Proyectos PAM	80%	65%	2	40%	
	1-3 Indicador clave	50%-30%	5%	3	30%	
Coord. Equipo	E-tramita	90%	40%			
	Resto Acciones/Proyectos PAM	90%	50%			
	1 Indicador clave equipo	60%	10%			
Gestor Resp. a) con E-tramita	E- tramita	90%	60%			
	Acciones/Proyectos PAM	80%	45%			
	1 Indicador clave equipo	70%	5%			
Gestor Resp. b) sin E-tramita	Resto Acciones/Proyectos PAM	90%	80%			
	1 Indicador clave quipo	90%	20%			
Gestor operativo	Resto Acciones/Proyectos PAM	90%	100%			

Tabla 9: Baremo productividad por logro de objetivos

2) Criterios para el pago de productividad por cumplimiento de objetivos.

- La productividad de las Direcciones de Área se referirá al cumplimiento al 90% de los planes de mejora y al menos al 70% de objetivos de sus servicios y entre un 30-70% cumplimiento de indicadores.

- La productividad de las Direcciones de Servicio se referirá al cumplimiento del proyecto que cada ejercicio o ejercicios se establezca y sea de suficiente envergadura para la organización (100% de e-tramita) y al menos al 50% de objetivos equipos.

- Aquel personal que haya tenido inasistencias, por cualquier motivo superiores al mes (sin tener en cuenta vacaciones) el importe de la productividad se vera reducido proporcionalmente.

- Será la gerencia directamente quien emita informe sobre la valoración definitiva de resultados, en función de la memoria que le presentan las direcciones de área aplicando la anterior metodología de evaluación. Informe que remitirá a RR.HH con tres fines.

- Tramitar las productividades a quien corresponda y en el importe que corresponda según porcentaje de resultados obtenidos y siempre superados unos mínimos preestablecidos.

- Que RR.HH remita a las restantes áreas, los resultados de los colaborados del área, para que puedan incluirlo en la ficha de valoración de E.D y en el resto de documentos necesarios, para que el empleado conozca su resultado individual.

- Que RR.HH. con toda la información E.R y E.C. pueda realizar previo estudio de los mismos las acciones necesarias para mantener o mejorar los resultados.

Una vez decidida la herramienta y diseñado el procedimiento se ve que la modalidad adoptada de GPO necesita apoyarse en los siguientes elementos:

- **Planificación corporativa. P.A.M.** Donde figuran los grandes objetivos muchas veces de carácter estratégico, que posteriormente se tendrán que relacionar con una serie de objetivos, a nivel de área, servicio, equipo.

- **Planificación del trabajo del personal directivo. P.A.T.** es el instrumento por el que se deben relacionar los objetivos estratégicos, con los objetivos operativos, donde se incluyen los indicadores que deben ser observados periódicamente y las acciones en que se va a programar la actuación para conseguir los resultados, es en el nivel de cada acción específica donde adjudicamos responsabilidades individuales.

- **Vinculación al sistema de retribuciones.** La evaluación de resultados por cumplimiento de objetivos, finaliza con el cálculo del porcentaje de cumplimiento y ese mismo porcentaje se aplicará a la cantidad máxima establecida previamente, a percibir por cumplimiento de los objetivos, según la familia de puestos, el sistema propuesto es objetivo y por lo tanto motivador ya que intenta premiar al que más se esfuerza, además de una herramienta para detectar y solucionar problemas, como puede ser la configuración errónea de un puesto de trabajo.

➤ **Valoración del rendimiento, para la fase de E.D.**

% de cumplimiento de objetivos	Calificación	Significado
Entre el 0 y el 49,9%	1	Implica que el cumplimiento es muy deficiente
Entre el 50 y el 59,9%	2	Implica que el cumplimiento es deficiente
Entre el 60 y el 69,9%	3	Cumple objetivos por debajo de los esperados
Entre el 70 y el 79,9%	4	El nivel de cumplimiento de objetivos es aceptable
Entre el 80 y el 100%	5	Se cumplió con la programación y sobresale en su cumplimiento.

Tabla 10: Rendimiento fase Evaluación del Desempeño.

5.9.2. Procedimiento de la evaluación de competencias.E.C.

Manuel Muntada diferencia entre competencias, comportamiento y evidencia del siguiente modo:

- **Competencia:** “la actuación profesional mediante comportamientos regulares y observables en el tiempo, que integra aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo, de manera excelente, las responsabilidades, funciones y tareas encomendadas en la organización”.
- **Comportamiento:** “la manera determinada de obrar manifestada mediante un conjunto de acciones dotadas de sentido en la organización, y en un periodo de tiempo concreto”.
- **Evidencia:** “ la demostración clara de una acción, hecho o circunstancia concreta de manera que no pueda dar lugar a interpretaciones diferente”.

Las acciones necesarias para poner en marcha este sistema son las siguientes:

1) **Redactar un Diccionario de competencias:**

Para implantar un sistema de evaluación de competencias en primer lugar se deberá redactar un “diccionario de competencias” donde de enumeren y definan todas las competencias, tanto las organizacionales como las específicas, con las que va a trabajar la organización. En el diccionario elaborado se han incluido, conductas contra-productivas que también es conveniente evaluar, estableciendo 3 niveles de comportamiento para cada una de ellas (anclajes conductuales) con el fin de facilitar la evaluación- (Anexo 1.1)

Dichas competencias se dividen en dos grupos, uno lo conforman las competencias organizacionales, las cuales deben tener todos los titulares de los puestos de la organización:

Competencias organizacionales.

1. Adaptación al cambio	4. Orientación al cliente
2. Creatividad e innovación	5. Trabajo en equipo
3. Lealtad y sentido de pertenencia	6. Compromiso con el aprendizaje

Y en segundo lugar, las competencias específicas que se asignan a las familias de puestos con personal a cargo, a nivel de dirección de servicio y área o sus equivalentes:

Competencias específicas.

1. Compromiso	4. Don de mando	7. Precisión
2. Credibilidad técnica	5. Liderazgo	8. Relaciones públicas
3. Dinamismo	6. Pensamiento estratégico	9. Tolerancia a la presión

El definir las capacidades y asignarlas a los puestos permite, tener un marco de referencia común y determinar aquello que va a ser evaluado, tener indicadores observables, definidos de forma clara, y conocidos por todos.

1. **Las competencias organizacionales** se requerirán a todos los puestos, independientemente de a la familia de puestos que pertenezcan.

2. **Las competencias específicas** se requerirán únicamente a los puestos de dirección de servicio y de área, excepto las competencias específicas de credibilidad técnica, precisión y tolerancia a la presión, que también se asignaran a los puestos pertenecientes a las familias de técnicos.

3. Una vez determinadas las competencias y niveles, se incluirán en el contenido de la ficha del puesto de trabajo y se tramitará la **modificación la R.P.T.**

2) Definir las familias de puestos

Deberán definirse familias de puestos homogéneos lo cual facilitará la gestión, en nuestro caso las familias ya están definidas desde 1998 con la primera valoración objetiva realizada y son:

D. Área / D. Servicio / Coordinador / Gestor responsable / Gestor Operativo

Asimilación familias de puestos

Agentes	G. Operativo	Jefes de Sección	G. Responsable
Jefes de grupo	G. Responsable		

Inspector	Coordinador	Intendente	D. Servicio
Técnicos Medios	G. Responsable	Técnicos Superiores	G. Responsable
Oficiales	G. Operativo	Peones	G. Operativo
Operarias	G. Operativo	Conserjes	G. Operativo

3) Plan de Comunicación.

La comunicación es una pieza fundamental del presente plan, ya que cuanto mas se interiorice por todos los miembros de la organización la conveniencia de este sistema mas se aceptara y menos problemas causara la implantación. Por ello, es conveniente que durante toda la fase de diseño e implantación, se realicen acciones informativas periódicas, de tal forma que cuando se comience a evaluar, todo el personal conozca el sistema.

4) Designar evaluadores.

Serán designados como evaluadores las direcciones de servicio y de área, allí donde no figure de servicio, ya que debido al tamaño de la organización son considerados responsables inmediatos los directores de servicio, siendo su ámbito de evaluación el servicio. (P. 5.8)

5) Formar a todo el personal.

Todo el personal debe ser formado aunque a distintos niveles, la formación a los evaluados consistirá en darles a conocer los conceptos básicos de la E.C. como se va a llevar a cabo, cuales son las consecuencias de la evaluación, que son las competencias, para que sirven, etc.

La formación de los evaluadores, así como de los miembros del Comité de Evaluación y revisión, será mas profunda, se formaran en especial en la evaluación de capacidades.

La herramienta a utilizar para evaluar competencias será la entrevista conductual estructura simplificada, donde el evaluador va a plantear las cuestiones, no en base a incidentes críticos generales, sino en base a la observación diaria del comportamiento del evaluado. Por lo tanto, un modulo importante dentro de la formación es aprender a realizar este tipo de entrevistas, así como los cuestionarios que integran las preguntas de la entrevista sobre actuaciones, dentro de la configuración de la competencia.

Con el fin de agilizar el sistema de entrevistas y garantizar así la viabilidad e implantación del sistema, previamente a la entrevista se le entregara un cuestionario al

evaluado, que deberá aportar cumplimentado el día de la entrevista. En este cuestionario se le pregunta la percepción que sobre él mismo tiene, de modo que en aquellos puntos que coincida al evaluador y el evaluado, no entrarán a debatir, y se centrarán en aquellas capacidades donde exista una diferencia significativa.

6) Diseñar formulario de evaluación.

Se ha elaborado un modelo de evaluación. (Anexo 1.3)

7) Manual de evaluación de competencias.

El manual de evaluación contendrá todos los documentos enumerados anteriormente, tanto de resultados como de competencias, dossier formativo sobre como evaluar, modelo de evaluación de capacidades, modelos de entrevista conductual estructurada, forma de evaluar, errores más comunes de la evaluación, etc.

Este manual será entregado a todos los evaluadores para consulta continua a la hora de solucionar alguna duda sobre la evaluación, si bien en todo momento podrán acudir al Comité de evaluación y revisión para solucionar cualquier cuestión que se plantee antes, durante y después del proceso de la evaluación.

8) Documento de evaluación.

El formulario de evaluación definido (Anexo 1.3) consta de partes diferenciadas:

- Identificación del evaluado
- Identificación evaluador
- Relación de competencias / conductas a evaluar
- Evaluación

Del total de competencias que se relacionan solo se evaluarán las competencias / conductas asignadas a cada familia de puestos:

Directores de área o servicio	17 cuestiones
Técnicos	11 cuestiones
Resto de personal	8 cuestiones

9) El sistema de evaluación.

Consiste en valorar a través de una entrevista conductual (apartado siguiente) todas las capacidades requeridas en el puesto del que ocupa el evaluado, valiéndose de los anclajes previamente definidos para cada una de ellas, a título de ejemplo valoraremos del siguiente modo:

Para conocer si un trabajador tiene la competencia de "adaptación al cambio", el evaluador le preguntara al evaluado su opinión y pensara si de los comportamientos pasados del trabajador, se desprende que *acepta los cambios de forma positiva y constructiva, enfrentándose con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas*, en caso de coincidencia entre ambos se continuara con las siguientes competencias y únicamente cuando entre ambos exista una discrepancia importante, se detendrán y el evaluador le preguntara como se comportaría ante una determinada situación y le recordará cual fue su comportamiento en un momento determinado, haciendo uno del dossier donde debe haber ido anotando incidentes importantes.

Posteriormente, se comparara la actuación vivida con los tres anclajes preestablecidos.

Anclajes

1	3	5		
Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.	Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.	Posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.		
1	2	3	4	5

Y procederá a la evaluación del siguiente modo, deberá disponer del Diccionario de competencias, donde además de la definición de cada competencia se describen 3 niveles o anclajes, el nivel 1, 3 y 5; si se considera que el nivel que le corresponde al evaluado es uno de estos tres, marcará ese resultado en la hoja de evaluación, si por el contrario este considera que su nivel no es exactamente coincidente con el 1 ó 3, es decir, que esta en el intermedio, le

puntuara con un 4. Estas puntuaciones se reflejarán en el impreso de evaluación de competencias (Anexo 1.3)

Finalizada la evaluación de Capacidades y comportamientos conductuales se sumarán todos los puntos obtenidos y se dividirán por el número de capacidades y conductas valoradas, es decir, se dividirá por 17 la puntuación a los directores de área y servicio, por 11 a los técnicos y por 8 al resto de personal.

10) Herramienta elegida para evaluar las capacidades.

Ante lo trascendente de la materia se ha redactado un diccionario de competencias (anexo 1.1) en el que se recogen las competencias que la organización considera necesarias para un buen desempeño del puesto, estas competencias deben definirse para evitar interpretaciones erróneas, igualmente para cada competencia se describen 3 niveles de comportamiento (Anclajes) con el fin de facilitar al máximo la evaluación.

Las competencias que el Ayuntamiento de Catarroja ha determinado más significativas, por considerar que se alinean más con nuestra estrategia son las recogidas en el citado diccionario que se une al Plan como anexo 1.1.

Se han redactado tanto las competencias y conductas como los anclajes, estos anclajes son una guía importante para el evaluador, que facilita de forma sustancial el proceso de evaluación.

Por lo tanto, la metodología a utilizar para la E.C. es la **entrevista conductual estructurada** que se basa en la observación de las conductas rutinarias, que identifican conductas positivas o negativas en el desempeño del puesto de trabajo, facilitando a los evaluadores el proceso, ya que el cuestionario se resuelve mostrando su nivel de acuerdo o desacuerdo con los anclajes en relación a las capacidades evaluables.

Fases de la entrevista

1. Preparación de la entrevista.

- El evaluador deberá prepararse con antelación la entrevista, y para ello deberá haber ido recopilando información sobre conductas mantenidas por el trabajador durante el periodo evaluado.

- Deberá elaborar una relación de incidentes críticos vividos si es posible, o
- Convocar con antelación al evaluado para que el también pueda preparar la entrevista.
- Junto con la convocatoria se le entregara un cuestionario de conductas vinculadas a competencias solicitándole que lo aporte el día de la entrevista cumplimentado.
- Crear un entorno agradable

2. Contacto inicial y creación de un clima favorable.

- ❖ El evaluador debe crear un clima agradable, recibiendo cordialmente al trabajador, haciéndole sentir que en ese momento la entrevista que van a realizar es lo mas importante.
- ❖ Contar con el tiempo suficiente, no ir con prisas.
- ❖ Dar instrucciones para que nadie los moleste
- ❖ Garantizar la privacidad
- ❖ Preguntarle si tiene alguna objeción para que la entrevista se grave, si lo acepta, el evaluado debe firmar la autorización.
- ❖ Evitar preguntas que puedan ser respondidas con un SI o un NO.
- ❖ No sugerir las respuestas en las preguntas.
- ❖ No hacer preguntas con doble sentido.
- ❖ Si el colaborador duda en responder, plantear de nuevo la pregunta.
- ❖ Ponerse en el lugar del evaluado, evitando conclusiones precipitadas.
- ❖ Portarse con naturalidad, tanto en las expresiones como en los gestos.

3. Núcleo de la entrevista y método.

El método de entrevista que se propone, consiste en obtener información mediante la conversación, y contrastarla con la realidad observada. Ello supondrá llevar un pequeño dossier

de cada colaborador, en los que vaya anotando incidentes críticos que se han vivido, se tiene en cuenta que cada director de servicio tiene como mucho 10 colaboradores, por lo que resulta difícil su seguimiento.

Cabe señalar que se está en una organización pequeña donde todos se conocen, y esto tiene ventajas e inconvenientes, ya que si no se conoce al trabajador, no se conocen sus comportamientos, habilidades y destrezas, y se deben averiguarlas, pero en este caso y en una gran mayoría de organizaciones pequeñas, este tipo de entrevistas deben servir precisamente tanto para averiguar lo que se desconoce, como para contrastar aquello que suponemos y por tanto evitar así cualquier tipo de prejuicio o subjetividad. Por ello, se plantea en este Plan de Mejora y a través de la entrevista conductual estructurada, hacerle conocedor al trabajador, de determinadas conductas positivas y determinadas conductas negativas que realiza asiduamente, preguntarle sobre ese modo de actuar, y proponerle nuevos tipos de comportamiento para el futuro y del mismo modo reforzarle en las conductas correctas que tiene, haciéndole conocedor de que capacidades tiene y cuales debería trabajar.

No obstante, con el fin de agilizar el procedimiento, se ve conveniente como se ha adelantado en la fase de preparación de la entrevista, que junto con la convocatoria se le entregue al evaluado un cuestionario de conductas vinculadas a competencias y se le solicite que lo aporte el día de la entrevista cumplimentado, así tanto evaluador como evaluado previamente a la entrevista habrán meditado sobre estas cuestiones, de tal modo que cuando se reúnan, no sea necesario ir destacando uno por uno todos los comportamientos vinculados a las competencias que se evalúan, ya que esto podría generar debates inacabables sobre lo sucedido en un momento determinado, de tal modo que únicamente habrá que detenerse a comentar aquellas cuestiones donde existan discrepancias relevantes.

La valoración se apoyará en los anclajes definidos para cada una de las competencias requeridas al puesto.

Lo más importante para el buen desarrollo de la entrevista es el aprendizaje y la práctica de los evaluadores para minimizar los errores en las evaluaciones, se debe evitar la benevolencia, el halo y otros fallos que suelen producirse en este tipo de evaluaciones. Una práctica aconsejable es grabar las entrevistas, aunque para ellos se debería recabar la autorización del evaluado.

Finalizada la entrevista conductual, el evaluador comunicara al evaluado el resultado del cumplimiento de objetivos de su equipo, preguntándole cual ha sido su percepción al respecto, de modo que el evaluado pueda indicar alguna sugerencia, este apartado no será evaluable, pero si ofrece la oportunidad al evaluado de expresarse y a la organización le sirve para obtener mas información.

4. Realización de un “contrato”.

No acabar la entrevista sin haber llegado a acuerdos acerca del pasado y, sobretodo, acerca del futuro (compromiso de formación, etc.). Se deberá dar ocasión al colaborador de exponer sus puntos de vista y por ultimo se deberá firmar electrónicamente el impreso de evaluación por el evaluado y el evaluador.

5. Cierre de la entrevista

Agradecer al interlocutor su colaboración.

6. Comentario del evaluador.

Existe un espacio en el impreso de evaluación para que evaluador haga constar lo que estime conveniente, sobre el trabajador o la evaluación.

7. Acuerdo de acciones a realizar.

Finalizada la evaluación de capacidades, el evaluador si es conveniente deberá proponerle algún tipo de acción al evaluado, para mejorar sus capacidades y cuando lleguen al acuerdo de las acciones a realizar se anotara en el impreso de valoración.

8. Firma electrónica del evaluador y del evaluado.

Ambos deberán firmar la ficha de evaluación como justificación de la entrevista y compromiso de acciones.

9. Firma electrónica del director de área.

El director del área visualizara las evaluaciones y firmara el impreso, reconociendo tener conocimiento de que se ha realizado la entrevista, que ha compartido información con el evaluador y conoce la acciones a realizar.

5.9.3. Evaluación del desempeño.

Desde RR.HH se finalizará la E.D. cumplimentando la casilla de la evaluación de resultados al lado de la evaluación por competencias, de modo que la suma de ambas será el total de la E.D. lo cual notificará al interesado, disponiendo este de siete días hábiles para realizar el escrito, las sugerencias y alegaciones que consideres convenientes, en el plazo de quince días será contestado por la Comisión de Evaluación-Revisión.

La puntuación total obtenida será la que deberá constar en el expediente al objeto de hacerla valer en futuras acciones de la organización: concursos, planes de carrera, etc.

PUNTUACIÓN TOTAL E.D.=E.R+E.C	RESULTADOS	PUNTOS OBTENIDOS
0 - 4	MALA	0
+4 - 5	REGULAR	0,5
+5 - 6	BUENA	1
+6 - 8	MUY BUENA	1,5
+8 - 10	EXCELENTE	3

Finalizada a evaluación, automáticamente figurara en el portal del empleado teniendo acceso cada empleado únicamente a su expediente y su evaluación.

A partir de este momento RR.HH. dispondrá de información adecuada para la toma de decisiones en distintas áreas de gestión.

CAPITULO VI. PROPUESTAS DE ACTUACION Y CONCLUSIONES.

6.1. Aplicaciones del Sistema de E.D.

Un sistema de E.D. aporta una serie de información de gran importancia que repercute en el resto de la siguientes áreas de desarrollo de los recursos humanos.

- **Selección**

La E.D. va permitir mejorar la selección de personal, en dos momentos: el primero consiste en que una vez determinados los perfiles que deben tener los titulares de los puestos y las competencias necesarias para su desempeño, se podrán introducir cambios en los procesos selectivos, que permitan conocer a través de entrevistas y test, si el candidato tiene o no esas competencias, y no conformarse únicamente para seleccionar, con el factor de conocimientos técnicos.

El segundo consiste en estudiar los resultados obtenidos con un determinado sistema de selección, y ver la necesidad o no de modificarlo.

- **Formación**

A través de la evaluación, se detectan las áreas de mejora, constituyendo estas áreas, un dato fundamental para la elaboración de un plan de formación AD hoc individual o grupal (conocimientos técnicos y habilidades).

La determinación de actitudes en los puestos pone de manifiesto unas necesidades y la evaluación del personal evidencia la realidad de la que se dispone, por lo que con estos dos datos se debe detectar la diferencia entre lo que se necesita y lo que se tiene, y sobre la misma, tomar decisiones y ejecutarlas.

- **Análisis del potencial**

De la evaluación se obtiene una información valiosa sobre el valor que cada trabajador puede aportar a la organización en su puesto y en otros posibles.

- **Ajuste persona-puesto**

La evaluación, actúa en el rendimiento, observando el grado de adecuación de la persona de trabajo. Es posible que la persona este en un puesto inadecuado donde puede desarrollar al máximo sus capacidades.

- **Planes de carrera**

En el momento que se tienen identificadas las capacidades y resultados de un trabajador, se pueden tomar decisiones en lo referente a promoción y futuro dentro de la organización.

Del mismo modo cuando se elaboran planes de carrera, la E.D. debe ser un elemento esencial.

El valorar como merito la antigüedad no aporta nada al puesto, la antigüedad no quiere decir experiencia, lo único que dice, son los años que bien o mal una persona presta servicios en un determinado puesto o administración. Sin embargo, valorar los resultados de la E.D. es reconocer el esfuerzo que un trabajador hace en su trabajo, y ala vez es un elemento motivador, ya que el trabajador sabe a priori, que si trabaja bien , sus responsables lo van a saber, van actuar en consecuencia y el va a obtener una serie de beneficios.

- **Comunicación interna**

La evaluación del desempeño implica un proceso de comunicación entre responsable y trabajador, proceso en el cual existe un cambio de impresiones sobre formas de trabajar y resultados, muchas veces, el empleado esta convencido de que trabaja bien, porque sus responsables no han realizado bien sus cometidos, es decir, explicar que no se esta satisfecho con los resultados de su trabajo, y como podría mejorar esos resultados.

- **Motivación**

El reconocimiento favorable de los responsables hacia sus colaboradores, es un mecanismo que puede facilitar la motivación dentro de la organización y un reconocimiento negativo bien dirigido a la larga puede producir motivación ya que es una oportunidad para el cambio ya que no siempre el que trabaja mal es consciente de ello.

- **Política retributiva**

La evaluación del desempeño facilita, de una forma mas objetiva, tomar decisiones relacionadas con retribuciones. El EBEP reconoce que el buen desempeño y la obtención de resultados debe ser retribuida.

- **Remoción en el puesto**

Dos evaluaciones continuas negativas con calificación de mala o regular, primero darán lugar a acciones concretas de formación y capacitación, y posteriormente pueden dar como consecuencia la remoción del puesto de trabajo, con sus repercusiones económicas.

- **Rediseño de puestos de trabajo**

Unas evaluaciones con resultado desfavorable puede ser consecuencia, de un mal diseño del puesto, quizá necesite una titulación distinta de la que tiene el titular, tenga una carga inadecuada de trabajo, un % de dedicación incorrecta, etc.

- **Fomento de la mejora de resultados**

En función de los resultados de la evaluación el responsable propondrá, si lo considera conveniente, realizar los ajustes necesarios para mejorar el desempeño y como consecuencia mejorar la calidad del trabajo.

6.1.1. Costes de la implantación.

Debe hacerse constar que según la practica habitual de eta organización, y dado que se trata de un Ayuntamiento mediano y con pocos recursos, raramente se ha contratado algún servicio externo para esta materias, salvo los formativos, ya que desde el inicio del primer plan de mejora, se adoptó la decisión de ser el propio personal del Ayuntamiento el que se volcará en la realización de todas las acciones de mejora, primero, porque son los que mejor conocen la organización, y porque esto les permite ir a su ritmo. La metodología que se sigue es contratar una acción formativa, “aprender a hacer y luego poner en practica lo aprendido” (TRANSFER). Por lo que para el presente plan, siguiendo el citado principio y según desglose que figura en los cuadros de objetivos operativos (apartado 5.4.4), su coste global asciende a 74.515 €.

Sistema de gestión integral de personas, asciende a 49.775 € (financiado mediante subvenciones externas)

001.01.A6	Elaborar documentos de entrevistas conductual			
001.02.A1	Diseñar campaña de Comunicación			

Para comprobar el grado de cumplimiento de objetivos marcados se han agrupado los distintos indicadores definidos para cada uno de los objetivos.

Se recoge además la periodicidad con la que el responsable de cada proceso deberá analizar el resultado de los indicadores de manera que si se producen desviaciones por encima del margen de tolerancia se adopten las medidas oportunas para corregirlos.

Ejemplo tabla de seguimiento de indicadores

Código indicador	Descripción del indicador	Estándar	Tolerancia	Periodicidad
001.01.11	% cumplimiento de cada acción en tiempo	95%	+/- 5%	Mensual
001.01.12	Número de acciones implantadas en fecha	95%	+/-5%	Bimestral
001.02.11	% personal formado en E.D. sobre el total de la plantilla	90%	+/-15%	Trimestral
001.02.12	Nº de acciones de comunicación	90%	+/-5%	Bimestral
001.03.11	Tasa de variación de absentismo	5%	5%	Trimestral
001.03.12	% de absentismo	3%	5%	Trimestral
001.03.13	Número de acciones cumplidas en plazo	90%		Mensual
001.03.14	Tasa de variación anual del nivel de consecución de objetivos	10%	+/-10%	Trimestral
001.03.15	Nº de correcciones introducidas después de la 1ª evaluación	5%	+/-5%	Semestral

6.2.2. Evaluación del impacto.

Tomando la definición dada por Parrado se puede decir que “los impactos constituyen los cambios en el entorno de la organización, combinados con los impactos de otros actores que influyan en el mismo ámbito. El impacto no es lo que hizo la organización, sino su consecuencia; es el conjunto de efectos que tienen los resultados concretos de la acción gubernamental y del resto de los actores no gubernamentales”.

Entre los impactos para este plan de mejora, cabe señalar **la mejora en la percepción que los ciudadanos tendrán de la Administración Pública y de los empleados públicos que prestan sus servicios en la misma con criterios de eficacia y eficiencia, siendo conscientes de que su trabajo contribuye a aumentar la calidad de vida de los ciudadanos**, del mismo modo cabe suponer que se generará una sinergia en esta materia, que va trascender a sus relaciones con las restantes administraciones públicas.

El esfuerzo que para el personal de la Administración Pública supondrá en un principio el estar sometido a la presión de las evaluaciones y hasta que la evaluación del desempeño se asuma como algo normal y habitual, tendrá su lado positivo, en la oportunidad de incrementar la trayectoria profesional de los empleados públicos, a través de los planes de carrera que como consecuencia del presente Plan de podrán diseñar, donde el resultado del desempeño, tendrá un papel fundamental.

La medición de estos impactos no siempre resulta fácil por desarrollarse fundamentalmente dentro del ámbito privado de los ciudadanos. El impacto mencionado será objeto de medición a través de los estudios periódicos que se hacen a través de encuestas sobre calidad de vida a los ciudadanos, por el Área de personas, atendiendo a la metodología fijada para las encuestas a los usuarios.

6.3. Conclusiones

Existe un mandato legislativo para implantar sistemas de E.D. en todas las administraciones públicas.

Este es un buen momento coyuntural para trabajar en planes a medio y largo plazo, por lo que el objeto del presente Plan de mejora se centra precisamente en evaluación, tanto de resultados como de capacidades es decir “en cuanto y en como”. El tener objetivos de desempeño sujetos a medición, y que estén expresados en un formato correcto, no garantiza

que los objetivos conlleven al logro deseado. Por eso, la evaluación debe empezar con una identificación, diseño, desarrollo e implementación.

El evaluar cada etapa, y utilizar los datos de la evaluación para mejorar cada una de ellas, le permitirá tanto a evaluadores como a los interesados mantenerse en el camino correcto para poder alcanzar los objetivos establecidos en el plan de mejora a corto y a largo plazo.

El Ayuntamiento de Catarroja, es una organización madura organizativamente, inmersa en un Plan de mejora continua tanto para la organización como para la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos, consecuencia de las reformas administrativas implantadas y del cambio cultural producido, que les permite asumir nuevos retos.

Por primera vez, cuentan con tecnología adecuada, para implantar el sistema de E.D. que va a facilitar la implantación y gestión del mismo. Y, de esta manera, permitir determinar la actuación de los trabajadores dentro de la organización con el fin de lograr las metas individuales. El modelo EFQM es el elegido para conseguir una gestión más eficaz y eficiente, además de identificar los puntos fuertes y débiles de la organización.

Es necesario la implicación de todo el personal para poder prestar a los ciudadanos servicios eficaces y eficientes, para ello es necesario desarrollar actuaciones que favorezcan la comunicación, participación y valoración de las aportaciones de los empleados públicos. Lo cual, hará que la visión que tengan los ciudadanos de la administración pública cambie a mejor y con ello, la percepción de los empleados públicos, los cuales prestan sus servicios a la administración, y de ellos depende la calidad de vida de los ciudadanos.

Es necesaria la utilización de un sistema, que garantice los principios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación.

Será elemento imprescindible para garantizar sistemas de carrera profesional, y para tomar decisiones administrativas.

En conclusión, el plan de mejora trata de desarrollar y mejorar las competencias dentro de la organización por parte de los empleados públicos, pendientes de las demandas de los ciudadanos y sus necesidades, y para todo esto se debe evaluar al personal con los criterios anteriormente citados (objetividad, imparcialidad y publicidad).

BIBLIOGRAFÍA

AYUNTAMIENTO DE CATARROJA. 2012. [sitio web]. [Consulta 15/3/2014]. Disponible en línea: <http://www.catarroja.es/es/ayuntamiento/presupuestos-municipales/presupuestos-anales/presupuesto2012>

AYUNTAMIENTO DE CATARROJA. 2012. [sitio web]. [Consulta 20/4/2014]. Disponible en línea: <http://www.catarroja.es/es/por-temas/desarrollo-local/estudios-socio-economicos>

CORTÉS CARRERES, JOSÉ VICENTE. 2001. *Manual práctico de Gestión de Recursos Humanos en la Administración Local*. Madrid: Editorial Dykinson S.L

E. BECKER, BRIAN. 2007. *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Editorial Gestión 2000

GÓMEZ MEJÍA, LUIS; BELTRÁN, DAVID. 2008. *Gestión de RR.HH.* Editorial Pearson

PARRADO DIEZ, SALVADOR. 2007. *Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas. Instituto Nacional de Administración Pública.

QUIJANO DE ARANA, D. SANTIAGO. 1997. *Sistemas efectivos de evaluación del desempeño. Técnicas y sistemas para la gestión y el desarrollo del personal*. Barcelona: Editorial EUB, S.L.

