



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN UN AYUNTAMIENTO Y ESTUDIO RETRIBUTIVO DEL PERSONAL

Autor: Inés Ruiz Vidal

Director: Pablo Rodríguez Martínez

Quería expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han estado junto a mí en la realización de este proyecto. A aquellos que me han animado en los momentos más difíciles y gracias a su apoyo he seguido hacia delante, y sobre todo a mi director de proyecto, Pablo Rodríguez, ya que sin su dedicación no hubiera sido posible realizar este proyecto.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. RESUMEN	13
1.2. OBJETO DEL TRABAJO Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS	14
1.3. OBJETIVOS	16
CAPÍTULO II. ANTECEDENTES.....	17
2.1. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO MUNICIPIO Y AYUNTAMIENTO	17
2.1.1. El Municipio.	17
2.1.2. El Ayuntamiento.....	18
2.2. LA ORGANIZACIÓN EN UN AYUNTAMIENTO.....	18
2.2.1. Órganos de gobierno municipal.	18
2.2.1.1. Órganos necesarios.	19
2.2.1.1.1. El Alcalde.	19
2.2.1.1.2. El Teniente de Alcalde.	19
2.2.1.1.3. El Pleno.....	19
2.2.1.1.4. La Junta de Gobierno Local.	20
2.2.1.1.5. La Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones....	20
2.2.1.1.6. La Comisión Especial de Cuentas.....	20
2.2.1.2. Órganos complementarios.....	20
2.2.1.2.1. Concejales y Diputados delegados.	21
2.2.1.2.2. Comisiones Informativas.	21
2.2.1.2.3. Consejos Sectoriales.....	21
2.2.1.2.4. Órganos desconcentrados y descentralizados para la gestión de servicios.	21
2.2.2. Los Empleados Públicos: Ordenación de los Puestos de Trabajo...	22
2.2.2.1. Grupo de clasificación profesional.....	22
2.2.2.2. Cuerpos y escalas.	23
2.2.2.2.1. Funcionarios con habilitación de carácter Estatal.	23

2.2.2.2.2. Funcionarios de Administración General.....	23
2.2.2.2.3. Funcionarios de Administración Especial.....	24
2.2.2.2.4. Personal Laboral.....	24
2.2.2.2.5. Personal Eventual.....	25
2.3. EL AYUNTAMIENTO DE CHESTE COMO ORGANIZACIÓN	25
2.3.1. Territorio y Población.....	25
2.3.2. Historia de Cheste.....	26
2.3.3. Estructura y organización del Ayuntamiento de Cheste.....	27
2.4. RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (RPT) Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (ED) EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA Y RESULTADOS PARA EL PLAN DE MEJORA.....	40
3.1 INTRODUCCIÓN	40
3.2. AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE CUESTIONARIOS.....	40
3.3. AUTOEVALUACIÓN A TRAVÉS DEL CAF 2013.....	43
3.4. ANÁLISIS DAFO.....	47
3.5. RESULTADOS OBTENIDOS DEL ANALISIS Y ASPECTOS A MEJORAR	48
CAPÍTULO IV. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN Y CONCLUSIONES.....	51
4.1. CATÁLOGO DEL PERSONAL DEL AYUNTAMIENTO.....	51
4.2. RETRIBUCIONES DEL PERSONAL LIGADAS ALA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	58
4.2.1. Introducción.....	58
4.2.2. Objeto de la evaluación	59
4.2.3. Fases del desarrollo de la evaluación del desempeño.....	60
4.2.4. Después de la evaluación del desempeño.....	69
4.2.4.1. Consecuencias positivas originadas.....	69
4.2.4.2. La retroalimentación del proceso de evaluación del desempeño.	70
4.2.4.3. Retribución de la evaluación del desempeño.....	71
4.3. CONCLUSIONES	72

CAPÍTULO V. BIBLIOGRAFÍA.....	74
5.1. BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXO 1. AUTOEVALUACIÓN A TRAVÉS DE CAF.....	76
ANEXO 2. OBJETIVOS ASIGNADOS A CADA PUESTO DE TRABAJO.....	98
ANEXO 3. CÓDIGO DE CONDUCTA DEL FUNCIONARIO.....	120
ANEXO 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AYUNTAMIENTO DE CHESTE	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Justificación de asignaturas por capítulos.....	15
Tabla 2. Población de Cheste en 2014 según sexo.....	25
Tabla 3. Estructura política del Ayuntamiento de Cheste	27
Tabla 4. Relación entre las áreas y las concejalías del Ayuntamiento de Cheste	28
Tabla 5. Relación del personal del Ayuntamiento de Cheste según el área al que pertenece.....	35
Tabla 6. Atribuciones percibidas por los empleados del Ayuntamiento de Cheste	37
Tabla 7. Puntuación obtenida de los cuestionarios cumplimentados por los trabajadores del Ayuntamiento de Cheste.....	42
Tabla 8. Análisis D.A.F.O. en el Ayuntamiento de Cheste.....	48
Tabla 9. Valoración de las conductas	66
Tabla 10. Valoración de los objetivos	66
Tabla 11. Valoración final del desempeño	67
Tabla 12. Retribución según desempeño realizado	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución del número de habitantes de Cheste desde 1990 hasta 2014.....	26
Gráfico 2. Organigrama del Área de Alcaldía en el Ayuntamiento de Cheste ..	29
Gráfico 3. Organigrama del Área de Servicios Generales en el Ayuntamiento de Cheste	30
Gráfico 4. Organigrama del Área de Servicios a la Ciudadanía en el Ayuntamiento de Cheste.....	31
Gráfico 5. Organigrama del Área de Urbanismo y Medio Ambiente en el Ayuntamiento de Cheste.....	32
Gráfico 6. Organigrama del Área de Servicios Urbanos en el Ayuntamiento de Cheste	33
Gráfico 7. Organigrama del Área de Seguridad Ciudadana en el Ayuntamiento de Cheste	34
Gráfico 8. Fases del modelo CAF	47
Gráfico 9. Puestos de trabajo en el Área de Alcaldía	52
Gráfico 10. Puestos de trabajo en el Área de Servicios Generales.....	53
Gráfico 11. Puestos de trabajo en el Área de Servicios a la Ciudadanía	54
Gráfico 12. Puestos de trabajo en el Área de Urbanismo y Medio Ambiente...	55
Gráfico 13. Puestos de trabajo en el Área de Servicios Urbanos.....	56
Gráfico 13. Puestos de trabajo en el Área de Seguridad Ciudadana	57

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

El presente trabajo final de carrera corresponde al Prácticum, asignatura obligatoria del último curso de la Diplomatura de Gestión y Administración Pública de la Universidad Politécnica de Valencia que nos impone la elaboración de un trabajo a través del cual se plasmen todos los conocimientos adquiridos en la titulación.

Este trabajo que lleva por título “Estructura organizativa en un Ayuntamiento y Estudio Retributivo del personal” tiene como finalidad el estudio de los puestos de trabajo en el Ayuntamiento de Cheste y la elaboración de una alternativa a través de la evaluación del desempeño para conseguir una mayor eficacia, junto con el estudio de las retribuciones adecuadas del personal que ocupe los puestos de trabajo.

Las sociedades Europeas, y la española en particular, han cambiado profundamente en los últimos años. La sociedad española, es hoy, una comunidad con un elevado nivel de exigencia frente a sus poderes públicos. Exigencia que se traduce en la demanda de una Administración Pública que asegure bienestar y calidad de vida y provea servicios de calidad, pero que al mismo tiempo sea abierta y receptiva por una parte, y austera y equilibrada por otra. Es por ello, que surge la necesidad de adoptar nuevas formas de gestión diferentes, más innovadoras y más en sintonía con los tiempos actuales y las demandas ciudadanas.

Para recopilar información acerca de las disfunciones que puedan existir en el Ayuntamiento de Cheste he hecho uso del modelo CAF para la autoevaluación de calidad, he difundido cuestionarios entre los trabajadores que nos proporciona información directa interna, y he realizado un análisis D.A.F.O para dejar constancia de la situación actual en la organización, y con ello detectando una serie de disfunciones que hacen que el Ayuntamiento de Cheste no esté hoy en día a la altura de las demandas de los ciudadanos.

De entre los principales problemas detectados cabe resaltar dos principalmente. Por un lado la falta de una estructura clara de la organización que hace que, los empleados desconozcan cuál es su lugar dentro de la misma. Y por otro lado la falta de motivación que surge cuando el rendimiento desempeñado por parte de los trabajadores no guarda relación con la retribución salarial percibida.

A la vista de estas necesidades organizativas que se dan en el Ayuntamiento de Cheste, es cuando surge la idea de realizar este proyecto final de carrera donde se plantea como propuesta de mejora un organigrama que deje constancia de la estructura organizativa a niveles jerárquicos del ayuntamiento, con la finalidad de que el personal sepa su situación en la organización y sirva de ayuda a la hora de la realización del estudio de la evaluación del desempeño, y un estudio retributivo del personal que retribuya el desempeño de los trabajadores, con la finalidad de mejorar y subsanar, en la medida de lo posible, todas estas disfunciones observadas.

Para llevar a cabo este estudio, se van a analizar las tendencias actuales en la organización del Ayuntamiento de Cheste, así como los estudios económicos aplicados a los Recursos Humanos para la mejora de la eficacia.

Hay que tener en cuenta que para la prestación de un amplio abanico de servicios públicos por parte de las Administraciones Públicas, siguiendo criterios de eficacia y eficiencia, es totalmente imprescindible contar un personal altamente cualificado, instruido y dedicado a su labor.

1.2. OBJETO DEL TRABAJO Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS

El objeto de estudio de este trabajo consiste en la elaboración de un organigrama de los recursos humanos que deje constancia de la estructura organizativa en niveles jerárquicos de los empleados del Ayuntamiento de Cheste. Además, nos centraremos en el correspondiente sistema retributivo que tenga en cuenta la evaluación del desempeño, teniendo siempre presentes los principios de racionalidad, economía, equidad, eficiencia y eficacia.

En este apartado se expondrán las asignaturas de la titulación de Gestión y Administración Pública relacionadas en la elaboración de este Trabajo Final de Carrera con cada uno de los capítulos que forman su contenido.

Las asignaturas son las siguientes:

- **Ética en las Organizaciones:** La asignatura nos invita a reflexionar sobre la finalidad de las organizaciones públicas y que valores se deben potenciar y desarrollar para que alcancen con éxito el fin que les es propio.
- **Derecho Constitucional I:** La asignatura nos enseña los derechos, normas, libertades y órganos de gobierno de los españoles que se deben aplicar en cualquier ente de la Administración del Estado.
- **Derecho Constitucional II:** La asignatura nos enseña la legislación en materia constitucional. Entre ella, destaca el art. 103 de la CE que establece los principios que deben presidir la actividad de la Administración: eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación y el art. 140 de la Constitución en que se garantiza la autonomía de los municipios, cuyo gobierno y administración corresponde a sus respectivos Ayuntamientos. Además del Estatuto Básico del Empleado Público con el Artículo 20 La evaluación del desempeño.
- **Derecho Administrativo I:** La asignatura nos muestra las competencias, organización y elementos de los que se compone el municipio.
- **Dirección de Organizaciones:** Esta asignatura nos muestra la organización de los empleados públicos y las características generales de los mismos.

- **Marketing en el Sector Público:** La asignatura nos enseña que las instituciones deben ser proactivas, deben conocer las necesidades de los ciudadanos e incorporarlas a los servicios que ofrecen.
- **Gestión y Dirección de Recursos Humanos:** Esta asignatura es la que guarda una mayor relación con el tema de este trabajo. Se hace gran mención a la relación de puestos de trabajo así como al tipo de personal al servicio de las Administraciones Públicas: cuerpos, grupos, niveles. Además también trata las retribuciones que perciben los diferentes grupos de trabajadores y dedica un tema integro a la evaluación del desempeño.
- **Gestión de Calidad:** La asignatura estudia las necesidades que les surgen a los ciudadanos en su relación con la Administración y, con ello, el diseño de los servicios que ésta presta para lograr satisfacer las necesidades de los ciudadanos, logrando así, una Administración más eficiente. Además se hace mención del Modelo CAF para la autoevaluación de la calidad de una organización.
- **Derecho Autonómico y Local:** La asignatura se centra en los poderes de autogobierno y la estructura y funciones de los organismos locales además del uso del estatuto básico del empleado público.
- **Estructuras Políticas/ Administración Pública:** La asignatura estudia la organización política y jurídica del Estado y las competencias y funcionamiento de la Administración Pública.
- **Gestión Administrativa I:** La asignatura hace un repaso de todos los elementos que componen al municipio y se centra en las competencias que abarcan los mismos. También hace hincapié en que en la Administración se trabaja por y para el ciudadano y siempre teniendo en cuenta sus necesidades.
- **Gestión Administrativa II:** La asignatura nos da a conocer que las organizaciones poseen unos valores, una ideología, una cultura organizativa, etc. Además nos enseña la necesidad, que tienen las Administraciones Públicas, de realizar una planificación estratégica, que les permita conseguir con éxito sus objetivos. También hace mención a la relación de puestos de trabajo.

Tabla 1. Justificación de asignaturas por capítulos.

ASIGNATURAS	CAPÍTULOS			
	CAP.1	CAP.2	CAP.3	CAP.4
Ética en las Organizaciones	X	X		X
Derecho Constitucional I	X			
Derecho Constitucional II	X	X		X

Derecho Administrativo I	X	X		
Dirección de organizaciones			X	X
Marketing en el Sector Público			X	
Gestión v Dirección de Recursos	X	X	X	X
Gestión de Calidad	X	X	X	X
Derecho Autonómico v Local	X			
Estructuras Políticas/ Administración	X			
Gestión Administrativa I				X
Gestión Administrativa II	X		X	X

Fuente: Elaboración Propia.

1.3. OBJETIVOS

En este capítulo abordaremos los principales objetivos que se persiguen con la realización de este proyecto.

- Proponer un sistema de autoevaluación que permita la evaluación de los empleados, tal y como recoge el artículo 20 del Estatuto Básico del Empleado Público.
- Desglosar la estructura organizativa del Ayuntamiento de Cheste de forma jerárquica, a través de la utilización de organigramas, para así dejar constancia de la situación que cada puesto de trabajo tiene dentro de la organización.
- Añadir al salario base de cada empleado un complemento retributivo que tenga en cuenta el desempeño que cada uno aporta en el cumplimiento de sus objetivos.

Mejora global del funcionamiento del Ayuntamiento de Cheste, intentando siempre acercarse a un nivel alto de excelencia en su gestión.

CAPÍTULO II. ANTECEDENTES

2.1. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO MUNICIPIO Y AYUNTAMIENTO

Puesto que nuestro objeto de estudio es el Ayuntamiento de Cheste, cabe recalcar la información que regula este tipo de entidades, así como exponer el contexto en el que este se asienta el municipio.

2.1.1. El Municipio.

La Constitución española, establece en su artículo 137 que el Estado se organiza territorialmente en municipios, provincias y en Comunidades Autónomas.

Asimismo, en el artículo 140, se establece que los municipios gozarán de personalidad jurídica plena, y que su gobierno y administración corresponde a sus respectivos Ayuntamientos, integrados por los Alcaldes y los Concejales, que serán elegidos por los vecinos del municipio mediante sufragio universal igual, libre, directo y secreto.

La Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local (en adelante LRBRL) en su Preámbulo resalta la importancia del municipio a lo largo de toda su historia: *“Pensemos ante todo en el Municipio, marco por excelencia de la convivencia civil, cuya historia es en muy buena medida la del Occidente a que pertenecemos. Tanto en España como en Europa el progreso y el equilibrio social han estado asociados desde la antigüedad al esplendor de la vida urbana y al consiguiente florecimiento municipal. Y viceversa, los períodos de estancamiento o de retroceso se han caracterizado igualmente por la simultánea decadencia de las comunidades ciudadanas, que en siglos ya lejanos llegó a consumarse con la ruina y extinción de los Municipios.”*

Esta ley consta de 11 Títulos y dedica el Título II al municipio. Este Título, que comprende desde el artículo 11 hasta el artículo 30, se estructura en cuatro Capítulos:

- Capítulo I: Territorio y Población (arts. 12 al 18)
- Capítulo II: Organización (arts. 19 al 24)
- Capítulo III: Competencias (arts. 25 al 28)
- Capítulo IV: Regímenes Especiales (arts. 29 y 30)

En el artículo 11, en su apartado 1, se define el Municipio como *“entidad local básica de la organización territorial del estado. Tiene personalidad jurídica y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.”*

El artículo 11.2 recoge los elementos que componen el Municipio,:

- El territorio

- La población
- La organización

Como establece el art. 12.1, el término municipal es el territorio en el que el ayuntamiento ejerce sus funciones, y el conjunto de personas inscritas en el Padrón municipal constituye la población de un municipio (art. 15).

2.1.2. El Ayuntamiento.

Por lo que respecta al Ayuntamiento, es un concepto que tiene que ver con la Administración y funcionamiento político de un territorio, en este caso el Municipio. El Ayuntamiento es el órgano, con edificio propio, más próximo al ciudadano, en el cual, se asientan tanto los poderes legislativos como ejecutivo, dejando de un lado al poder judicial.

El Ayuntamiento, como órgano de gobierno del municipio, está compuesto por concejales, que son elegidos por los vecinos mediante sufragio universal, directo y secreto cada cuatro años. A su vez, los concejales, son los encargados de la elección del alcalde que es considerado el máximo representante municipal. La Constitución Española, en su artículo 140, afirma que el gobierno y la administración de los municipios corresponden a sus respectivos Ayuntamientos, integrados por alcaldes y concejales.

2.2. LA ORGANIZACIÓN EN UN AYUNTAMIENTO

Nos centramos en el ámbito interno del Ayuntamiento como institución y revisaremos sus principales órganos para entender un poco mejor esta administración pública y su estructura organizativa.

2.2.1. Órganos de gobierno municipal.

Denominamos Organización Municipal al conjunto de elementos personales y administrativos encargados de la gestión de los intereses locales para desarrollar las actividades y cumplir los fines del Ayuntamiento.

Las principales leyes encargadas de la regulación de la Organización municipal son, el Artículo 140 de la Constitución Española. La Ley de Bases de Régimen Local (LBRL) a lo largo de su Capítulo II del Título II, la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local, y la Ley 27/2013 de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local que incluye las modificaciones de la LBRL. Véanse estos textos en los anexos.

Los Ayuntamientos se organizan en órganos necesarios y complementarios.

↳ **Órganos Necesarios:** Alcalde, Tenientes de Alcalde, Pleno, Junta de Gobierno Local, Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones y Comisión Especial de Cuentas.

↳ **Órganos Complementarios:** Concejales y Diputados delegados, Comisiones Informativas, Consejos Sectoriales, Órganos Desconcentrados y Descentralizados para la gestión de los servicios.

2.2.1.1. Órganos necesarios.

2.2.1.1.1. El Alcalde.

El Alcalde es el órgano unipersonal, encargado de la presidencia de la Corporación Municipal, que dirige su gobierno y administra y representa a su Ayuntamiento gracias a las facultades que la ley le ha atribuido.

Pueden ser candidatos a la alcaldía todos aquellos concejales que encabecen las listas electorales de los partidos políticos en cuestión. La duración del cargo del Alcalde, es de 4 años.

2.2.1.1.2. El Teniente de Alcalde.

Según el punto 3 Artículo 23 de la LBRL: *“Los Tenientes de Alcalde sustituyen, por el orden de su nombramiento y en casos de vacantes, ausencia o enfermedad, al Alcalde, siendo libremente designados y removidos por éste de entre los miembros de la Junta de Gobierno Local, donde ésta no exista, de entre los Concejales.”*

Los Artículos 21 y 22 del. Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local (TRRL), complementan lo redactado anteriormente por la LBRL estableciendo que:

- Ante la ausencia del Alcalde del municipio, el Teniente de Alcalde le sustituirá y este deberá dar cuenta de ello al resto de la Corporación.
- El número de Tenientes de Alcalde en ningún momento podrá superar el número de miembros de la Junta de Gobierno de la Corporación.

2.2.1.1.3. El Pleno.

El Pleno es el órgano fundamental para el Gobierno y la administración del municipio. Está integrado por los concejales y presidido por el Alcalde.

Además de las atribuciones descritas en el anexo, se le atribuye también al Pleno la votación acerca de la moción de censura al Alcalde y sobre la cuestión de confianza que plantee el mismo. .

El Pleno puede delegar algunas de sus atribuciones en el Alcalde o en la Junta de Gobierno Local.

Para que el Pleno sea totalmente válido, debe de estar formado por 1/3 del número legal de miembros del mismo que en ningún caso puede ser menor a 3. En la realización de la sesión plenaria se requiere, en todo caso, la asistencia del Presidente y del Secretario de la corporación municipal a la que corresponda.

2.2.1.1.4. La Junta de Gobierno Local.

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.

Conforme a lo dispuesto en el Art. 23 de la LBRL, la Junta de Gobierno local se integra por el Alcalde y un número de Concejales, no superior al tercio del número legal de los mismos, nombrados y separados libremente por aquél, dando cuenta al Pleno.

Cómo atribuciones que debe llevar a cabo la Junta de Gobierno destacan dos:

- a) La asistencia al Alcalde en el ejercicio de sus atribuciones.
- b) Las atribuciones que el Alcalde u otro órgano municipal le delegue o las que le atribuyen las leyes.

El Alcalde, en todo momento, puede cesar libremente a cualesquiera miembros de la Junta de Gobierno Local.

2.2.1.1.5. La Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones.

La Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones existe en los municipios de gran población y en aquellos otros en que el Pleno así lo acuerde, por el voto favorable de la mayoría absoluta del número legal de sus miembros, o así lo disponga su reglamento orgánico.

2.2.1.1.6. La Comisión Especial de Cuentas.

La Comisión Especial de Cuentas es de existencia preceptiva, y su constitución, composición e integración y funcionamiento se ajusta a lo establecido para las demás comisiones informativas. Le corresponde el examen, estudio e informe de todas las cuentas, presupuestarias y extrapresupuestarias, que deba aprobar el Pleno de la Corporación.

2.2.1.2. Órganos complementarios.

Los órganos complementarios son establecidos y regulados por los Reglamentos Orgánicos de cada municipio o, en su defecto, por las leyes Autonómicas de los mismos.

La norma que regula, a lo largo de su Título IV, la organización complementaria en las entidades locales es el Real Decreto 2568/1986, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales.

2.2.1.2.1. Concejales y Diputados delegados.

Son los encargados de sustentar las atribuciones delegadas por el Alcalde que no hayan recaído sobre los miembros de la Junta de Gobierno o sobre los Tenientes de Alcalde. Toda delegación de cualquier atribución es realizada mediante Decretos de Alcaldía.

2.2.1.2.2. Comisiones Informativas.

Las Comisiones Informativas son órganos que tienen por objeto el estudio, informe o consulta de los asuntos que vayan a ser tratados en sesiones Plenarias.

El Alcalde del municipio es el encargado de presidir cada una de estas juntas que están compuestas, de forma proporcional, por los grupos presentes en la corporación.

Todos los dictámenes realizados por las Comisiones Informativas tienen carácter preceptivo y no vinculante.

2.2.1.2.3. Consejos Sectoriales.

El Pleno de la corporación puede establecer la composición, organización y ámbito de actuación de estos Consejos Sectoriales, cuya única finalidad será la de canalizar la participación de los ciudadanos y sus asociaciones en los asuntos municipales.

2.2.1.2.4. Órganos desconcentrados y descentralizados para la gestión de servicios.

El Pleno puede también acordar el establecimiento de entes descentralizados y órganos desconcentrados con personalidad jurídica propia y cuya finalidad vaya encaminada a la prestación de servicios.

Por lo que respecta al Ayuntamiento de Cheste, su Reglamento Orgánico establece la existencia de 13 concejales acorde al número de habitantes de la población.

También existen comisiones informativas que tienen lugar pocos días antes de la realización de las sesiones plenarias con la finalidad de informar a la oposición de los puntos que se tratarán posteriormente en el Pleno.

En cuanto a los Consejos Sectoriales existe gran unión entre el Ayuntamiento de Cheste y las asociaciones municipales existentes, involucrando a los ciudadanos en la participación de los diferentes actos que desde el Ayuntamiento se organizan.

2.2.2. Los Empleados Públicos: Ordenación de los Puestos de Trabajo.

2.2.2.1. Grupo de clasificación profesional.

Los puestos de trabajo que se relacionan en la Relación de puestos de trabajo (RPT) del Ayuntamiento, únicamente pueden ser cubiertos por empleados que, previamente, pertenezcan al grupo de clasificación fijado para cada puesto en la RPT.

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 y escalas de este grupo se exige 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 está 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.
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.

No obstante, se estará a lo dispuesto a la Disposición Transitoria Tercera del Estatuto básico del empleado público (EBEP) en lo relativo a la entrada en vigor de la nueva clasificación profesional.

Transitoriamente, los Grupos de clasificación que existían a la entrada en vigor del Estatuto se han integrado 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.

2.2.2.2. Cuerpos y escalas.

Según el artículo 77 del EBEP, los funcionarios se agrupan en cuerpos, escalas, especialidades u otros sistemas que incorporan competencias, capacidades y conocimientos comunes acreditados a través de un proceso selectivo. Según la naturaleza de sus funciones o tareas de los puestos se distinguen los correspondientes a personal funcionario de Habilitación Estatal, Administración General, y de Administración Especial. El personal laboral se clasifica de conformidad con la legislación laboral.

2.2.2.2.1. Funcionarios con habilitación de carácter Estatal.

Desarrollan funciones públicas, que implican ejercicio de autoridad, de fe pública y asesoramiento legal preceptivo, de control y fiscalización interna de la gestión económico-financiera y presupuestaria y de contabilidad y tesorería.

Son funciones públicas necesarias en todas las corporaciones locales, cuya responsabilidad administrativa está reservada a funcionarios con habilitación de carácter estatal como es el caso de tesorería, intervención y secretaría.

2.2.2.2.2. Funcionarios de Administración General.

Se entiende por puestos de Administración General aquellos a los que corresponde el ejercicio de las funciones comunes a la actividad de producción de los actos administrativos. En todo caso, tienen tal naturaleza los puestos de trabajo que tienen asignadas las siguientes funciones públicas:

Las de fe pública, asesoramiento Jurídico-Económico y defensa en juicio.

Las de gestión de la contratación, gestión de personal, y de la organización de la Estructura Administrativa.

Las de gestión Económico-Financiera y presupuestaria, y su control y fiscalización, y la contabilidad, tesorería y recaudación.

Las que suponen el ejercicio de tareas de carácter administrativo, como soporte de cualquier actividad de la Administración, comprendiendo las de dirección, planificación, coordinación, inspección, estudio-propuestas, gestión, trámite, colaboración, impresión, ordenación y archivo.

En la Administración general se comprenden las Subescalas de:

- Técnica

- De Gestión
- Administrativa
- Auxiliar
- Subalterna

2.2.2.2.3. Funcionarios de Administración Especial.

Son funciones de Administración Especial aquellas que aún ejerciendo tareas tendientes a la producción de Actos Administrativos, tienen un carácter técnico en razón del ejercicio de una determinada profesión, arte u oficio específicos como es el caso de:

- Policía Local y sus auxiliares
- Servicio de Extinción de Incendios
- Plazas de Cometidos Especiales
- Personal de oficios

2.2.2.2.4. Personal Laboral.

Son puestos de naturaleza laboral los que tienden directamente a la producción de bienes o prestación de servicios, y, en general, todos los que impliquen el ejercicio de un oficio concreto.

Pueden clasificarse como de naturaleza laboral los siguientes:

Los puestos de naturaleza no permanente y aquellos cuyas actividades se dirijan a satisfacer necesidades de carácter periódico o discontinuo.

Los puestos cuyas actividades sean propias de oficios así como los de vigilancia, portero, custodia y otras análogas, albañil, pintor, servicios múltiples, limpieza viaria, electricista, etc.

Los puestos de carácter instrumental correspondientes a las Áreas de mantenimiento y conservación de edificios, investigación científica y técnica, prestación directa de los Bienestar Social, encuestas, protección civil, así como los puestos de las áreas de expresión artística y los vinculados funcionalmente a su desarrollo.

Los puestos correspondientes a Áreas de actividades que requieran conocimientos técnicos especializados y no pueda imputarse su desempeño a titulaciones concretas por las especiales características de los mismos e inamovilidad que conlleva

A los puestos de trabajo fijos de naturaleza laboral les corresponden las funciones que en los acuerdos de creación se les asignen.

2.2.2.2.5. Personal Eventual.

La razón de ser del personal eventual es la confianza, es decir, la realización o encomienda de funciones de asesoramiento o confianza. La LBRL y el Texto Refundido establecen con respecto al personal eventual, que:

El número, características y retribuciones del personal eventual será determinado por el Pleno de la Corporación, al comienzo de su mandato.

El nombramiento y cese de los funcionarios eventuales será libre y corresponde a la Alcaldía.

Cesarán automáticamente al producirse el cese o al expirar el mandato de la autoridad a la que prestan su función de confianza y asesoramiento.

2.3. EL AYUNTAMIENTO DE CHESTE COMO ORGANIZACIÓN

2.3.1. Territorio y Población.

Cheste es una localidad situada en el interior de la Comunidad Valenciana, a unos 26 km de la capital de la provincia, Valencia. Perteneciente a la comarca de la Hoya de Buñol, Cheste posee una superficie de 70.9 km² y una altitud de 220 metros con respecto al nivel del mar. El término municipal de Cheste colinda con los municipios de Bugarra, Chiva, Pedralba, Riba-Roja y Villamarchante.

Según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística (de enero de 2014), Cheste cuenta con 8518 habitantes¹, distribuidos de la siguiente forma:

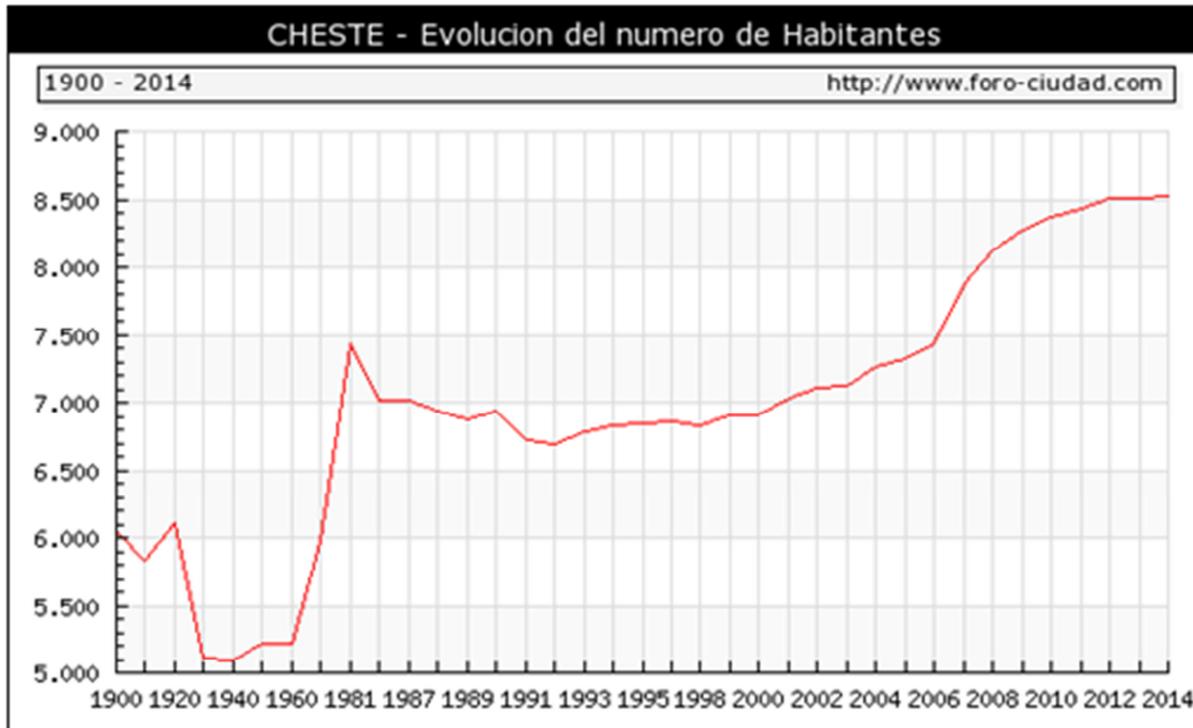
Tabla 2. Población de Cheste en 2014 según sexo.

	Hombres	Mujeres
Año	2014	2014
Población Cheste	4360	4158

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística) año 2014. www.ine.es

A continuación se muestra la evolución poblacional de Cheste a lo largo de los años desde 1900 hasta la actualidad.

Gráfico 1. Evolución del número de habitantes de Cheste desde 1900 hasta 2014



Fuente: Foro ciudad con datos extraídos del INE en el año 2014.

Podemos deducir que Cheste es una localidad cuya población ha ido en aumento desde 1900 hasta situarse en el año 2014 el punto cúspide de máxima población. Sufrió una pérdida importante de población entre los años 20 y 60 del pasado siglo en el que destaca la producida alrededor de los años de la guerra y postguerra civil de 1936.

Cheste va año tras año en aumento lo que obliga al ayuntamiento a una progresiva remodelación y actualización de sus recursos y métodos

2.3.2. Historia de Cheste.

El primer núcleo de población que podamos relacionar con la actual Cheste, se remonta al dominio islámico en la península. El barrio de la Morería es hoy unos de los puntos más importantes de Cheste y destaca por su claro estilo musulmán.

Tras la conquista cristiana, el rey Jaime I cedió las tierras de Cheste a Peris de Arenós. En dicha época fueron muy destacados en la comunidad chestana la familia Mercader. La expulsión definitiva de los moriscos en 1492 favoreció una segunda repoblación. Tras la creación de la Carta Pueblo en 1611 que regulaba el poder de los señores de la localidad y la posterior revocación y rechazo de la misma por las presiones de la población que luchaban por el poder municipal, se llegó al siglo XIX en el que finalmente se abolieron los señoríos y privilegios a las clases altas en Cheste.

La localidad, a finales del siglo XIX y el XX, como cualquier población, se vio envuelta en los graves conflictos políticos españoles y mundiales existentes y su proceso de democratización y progreso se vio estancado hasta periodos posteriores a la transición.

Reseñar como actuales símbolos de Cheste a la Iglesia de San Lucas Evangelista, que está declarada como Monumento histórico artístico y Bien de Interés Cultural y el circuito de velocidad Ricardo Tormo.

2.3.3. Estructura y organización del Ayuntamiento de Cheste

Tras las elecciones celebradas el 24 de mayo de 2015, a *nivel político* se produjo un cambio de gobierno en la corporación. El anterior gobierno popular, dejó paso a un gobierno de coalición entre PSOE, IU y Compromís, quedando el Pleno y las Concejalías distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 3. Estructura política del Ayuntamiento de Cheste.

Partido Político	Concejalías
PSOE	Alcaldía. Urbanismo, Agricultura, Participación y Comunicación
PSOE	Hacienda y Fiestas
PSOE	Juventud y deportes
PSOE	Igualdad, comercio y turismo
IU	Educación, cultura, servicios sociales y sanidad
IU	Medio Ambiente, Parques y jardines
COMPROMÍS	Personal, empleo, servicios municipales y transparencia
PP	Oposición

Fuente: Elaboración propia

El consistorio actual de la localidad se constituye a través de 13 concejales, quedando los representantes socialistas a la cabeza del mismo y secundado por los dos concejales de Izquierda Unidad y el concejal de Compromís

Una vez detallada la organización política del ayuntamiento, debemos exponer la *estructura administrativa* actual que caracteriza al Ayuntamiento de Ceste, en la que se organiza a los trabajadores del ente local.

Podemos hablar de 6 áreas laborales:

- 1) Área de Alcaldía
- 2) Área de Servicios Generales
- 3) Área de Servicios a la Ciudadanía
- 4) Área de Urbanismo y Medio Ambiente
- 5) Área de Servicios Urbanos
- 6) Área de Seguridad Ciudadana

Estas áreas se relacionan con las concejalías nombradas anteriormente del siguiente modo:

Tabla 4. Relación entre las áreas y las concejalías del Ayuntamiento de Ceste.

CONCEJALIAS	ÁREAS DEL AYUNTAMIENTO DE CHESTE				
	Área de Alcaldía	Área Servicios Generales	Área Servicios Ciudadanía	Área Urbanismo y Medio Ambiente	Área Seguridad Ciudadana
Alcaldía, Urbanismo, Agricultura, Participación y comunicación	X			X	
Hacienda y Fiestas		X	X		
Juventud y deportes			X		
Igualdad, comercio y turismo			X		
Educación, cultura, servicios sociales y sanidad			X		
Medio Ambiente, Parques y jardines				X	
Personal, empleo, servicios municipales y transparencia		X			X

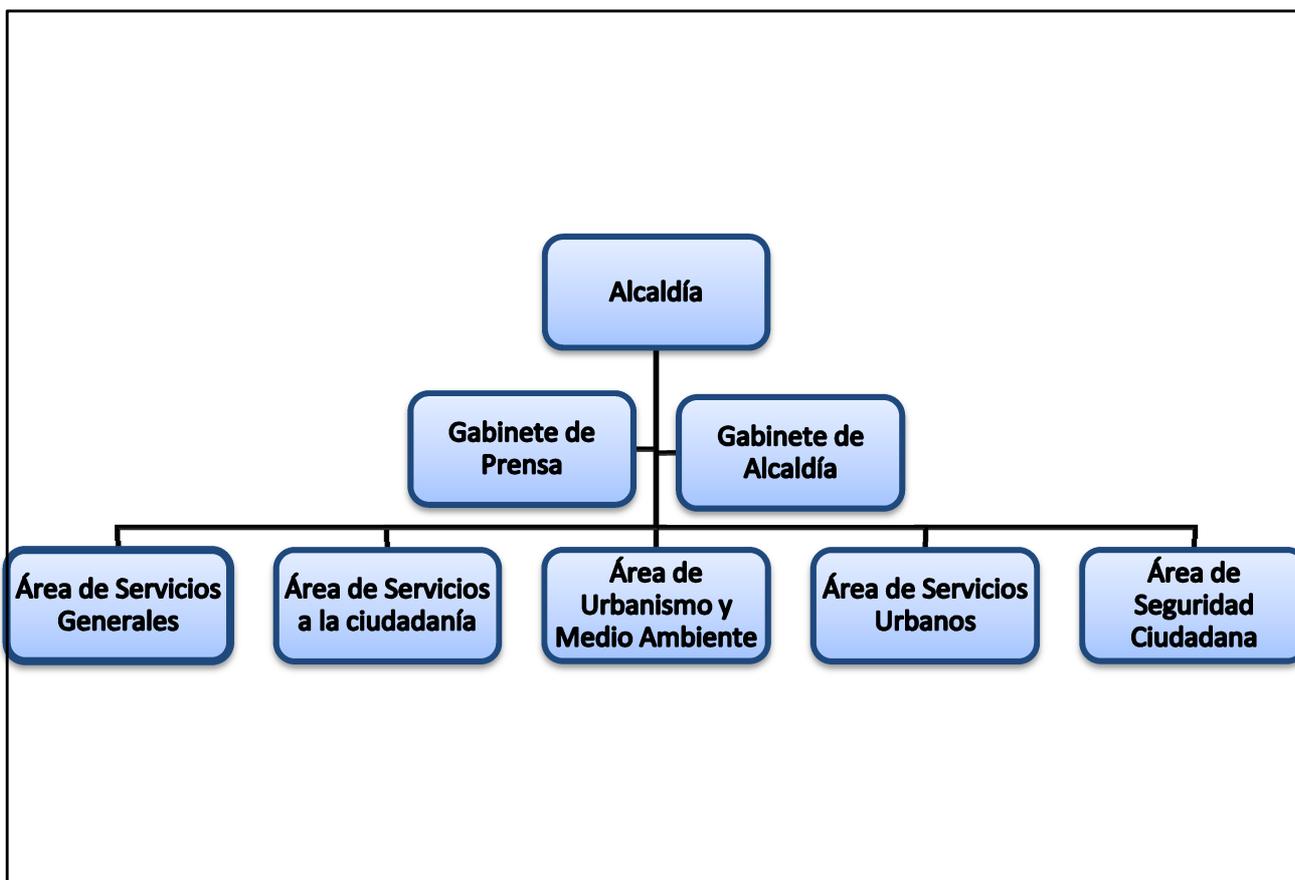
Fuente: Elaboración propia

1. Área de Alcaldía

El Área de Alcaldía es el primer nivel de la organización. A esta área corresponden todas las competencias en materia de Gabinete de Alcaldía y Gabinete de Prensa, así como, la coordinación de todas las Áreas en las que se divide la organización municipal.

El organigrama del área de alcaldía del ayuntamiento de Ceste es el siguiente:

Gráfico 2. Organigrama del Área de Alcaldía en el Ayuntamiento de Ceste



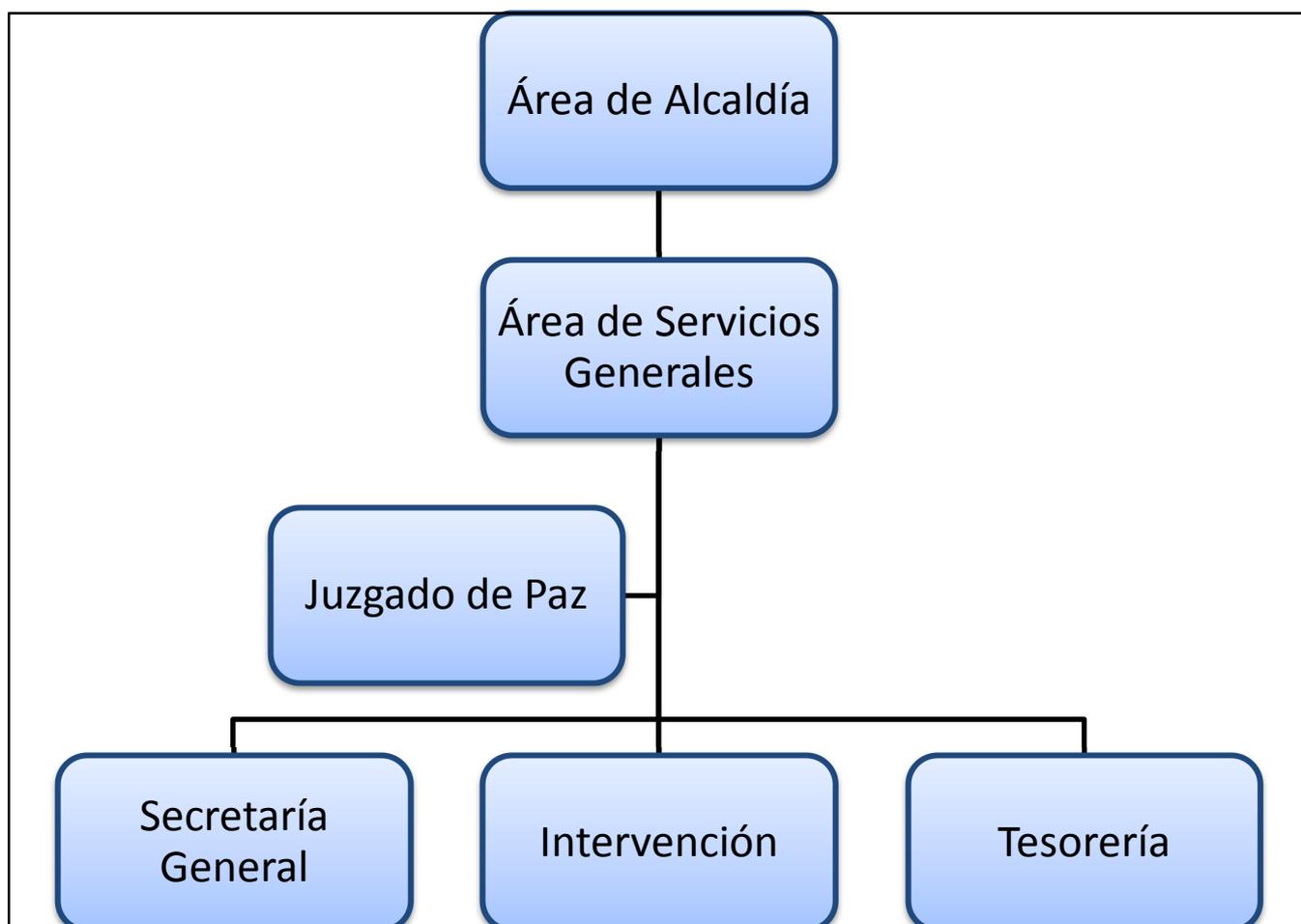
Fuente: Elaboración propia.

2. Área de Servicios Generales

El Área de Servicios Generales constituye uno de los niveles esenciales de la Corporación Municipal del Ayuntamiento de Cheste y engloba todas las competencias en materia de Secretaría General, Intervención General y Gestión Administrativa y Organización. Asimismo, se incluye en esta Área el Juzgado de Paz con las funciones establecidas por la legislación vigente.

Su organigrama es el siguiente:

Gráfico 3. Organigrama del Área de Servicios Generales en el Ayuntamiento de Cheste

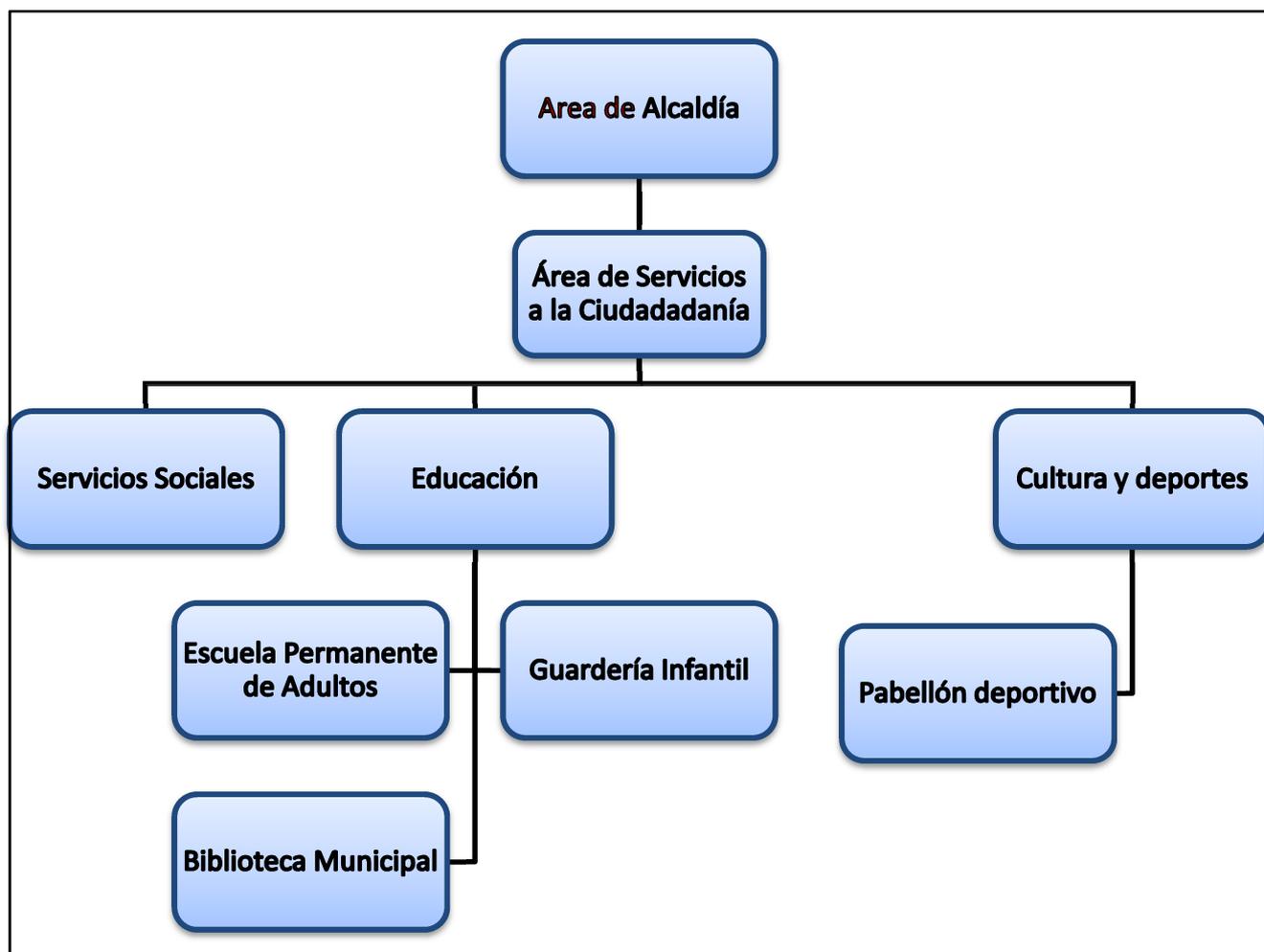


Fuente: Elaboración propia.

3. Área de Servicios a la Ciudadanía

El Área de Servicios a la Ciudadanía constituye el segundo de los pilares fundamentales del Ayuntamiento de Cheste y agrupa todas las competencias en materia de Servicios Sociales, Servicios Educativos y Servicios Culturales y Deportivos.

Gráfico 4. Organigrama del Área de Servicios a la Ciudadanía en el Ayuntamiento de Cheste



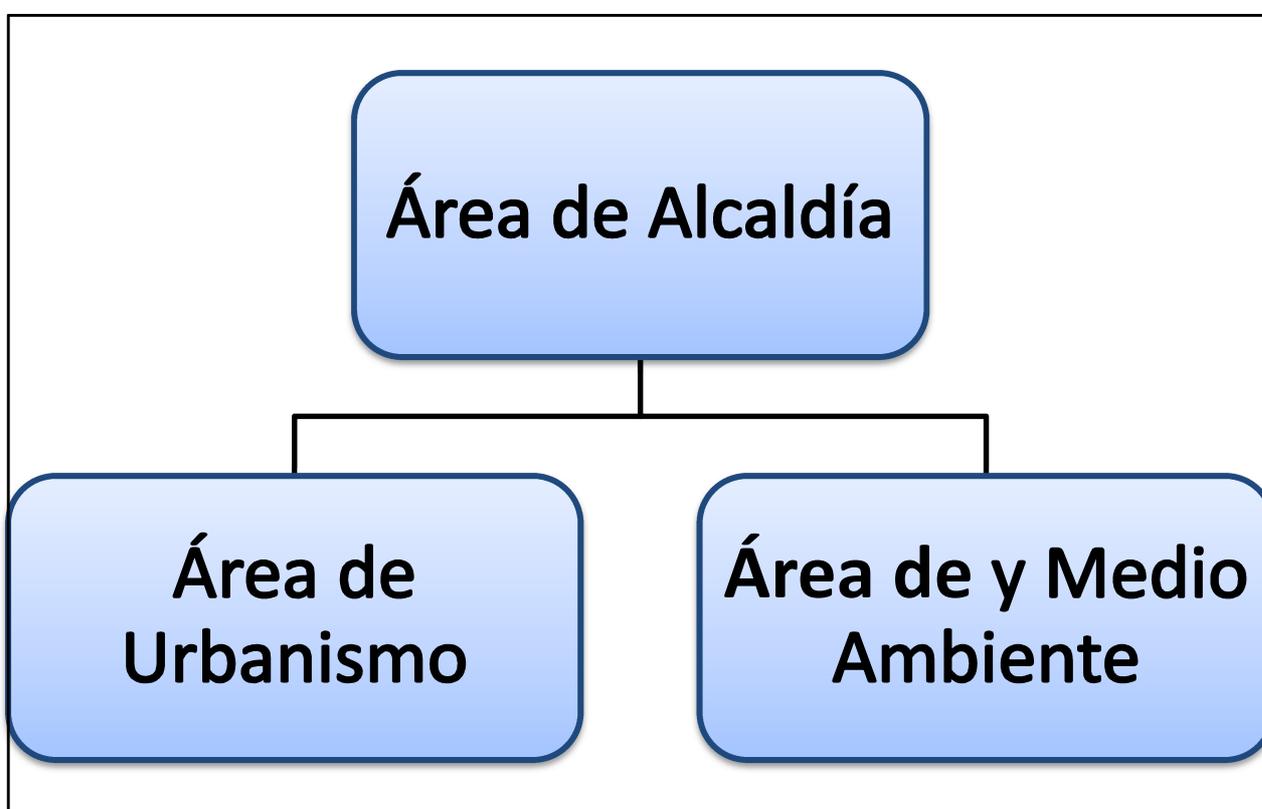
Fuente: Elaboración propia

4. Área de Urbanismo y Medio Ambiente

El Área de Urbanismo y Medio Ambiente comprende todas las actividades urbanísticas del municipio, así como, aquellas relacionadas con la sostenibilidad medio ambiental.

Su objetivo es desarrollar todos los recursos disponibles y las actuaciones del Ayuntamiento de Cheste en materia de planificación urbanística y Sostenibilidad Medio Ambiental y llevar a término el estudio, valoración, desarrollo y control de obras y proyectos urbanísticos de acuerdo con los procedimientos establecidos, la legislación vigente y las indicaciones de la Alcaldía.

Gráfico 5. Organigrama del Área de Urbanismo y Medio Ambiente en el Ayuntamiento de Cheste.

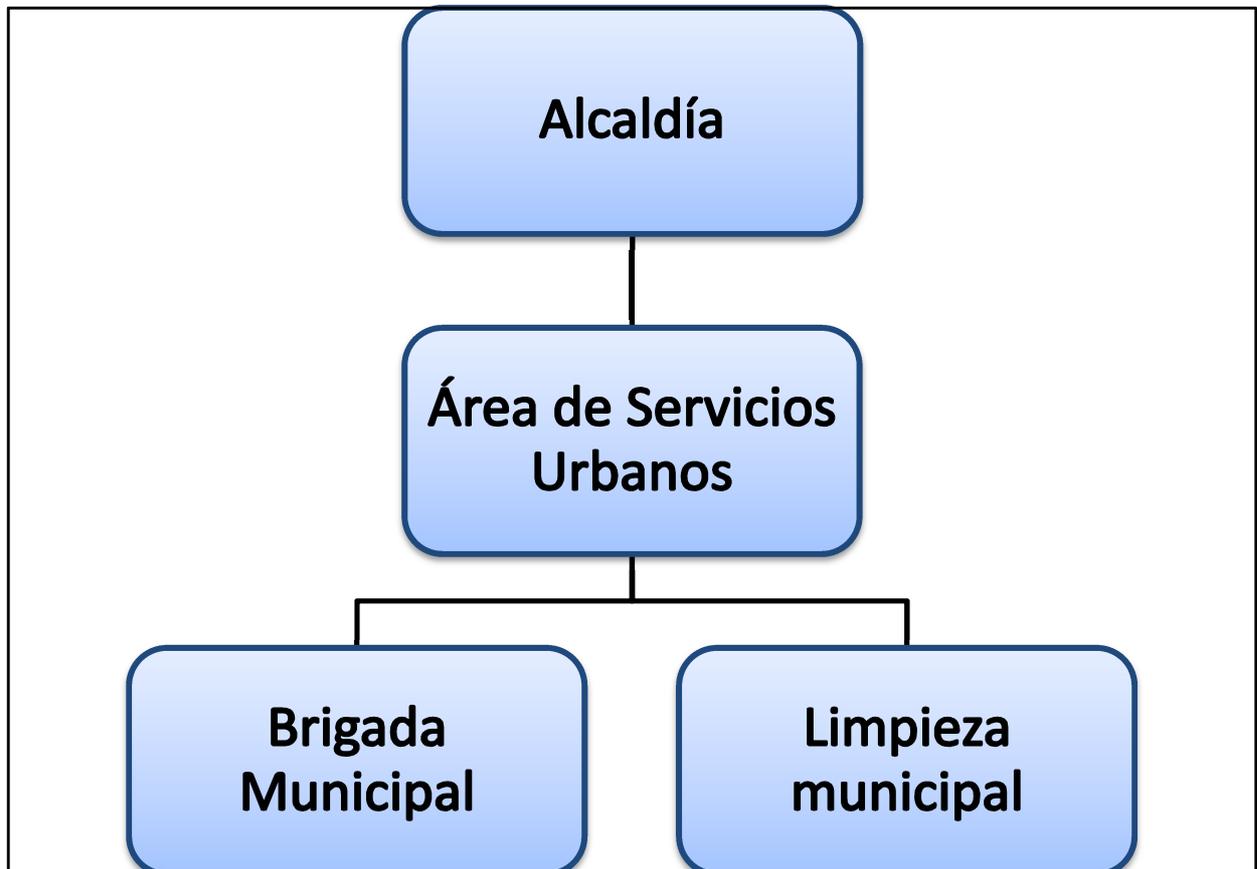


Fuente: Elaboración propia.

5. Área de Servicios Urbanos

Sus competencias aglutinan la limpieza, el mantenimiento y la conservación de todas las instalaciones urbanas y municipales.

Gráfico 6. Organigrama del Área de Servicios Urbanos en el Ayuntamiento de Cheste

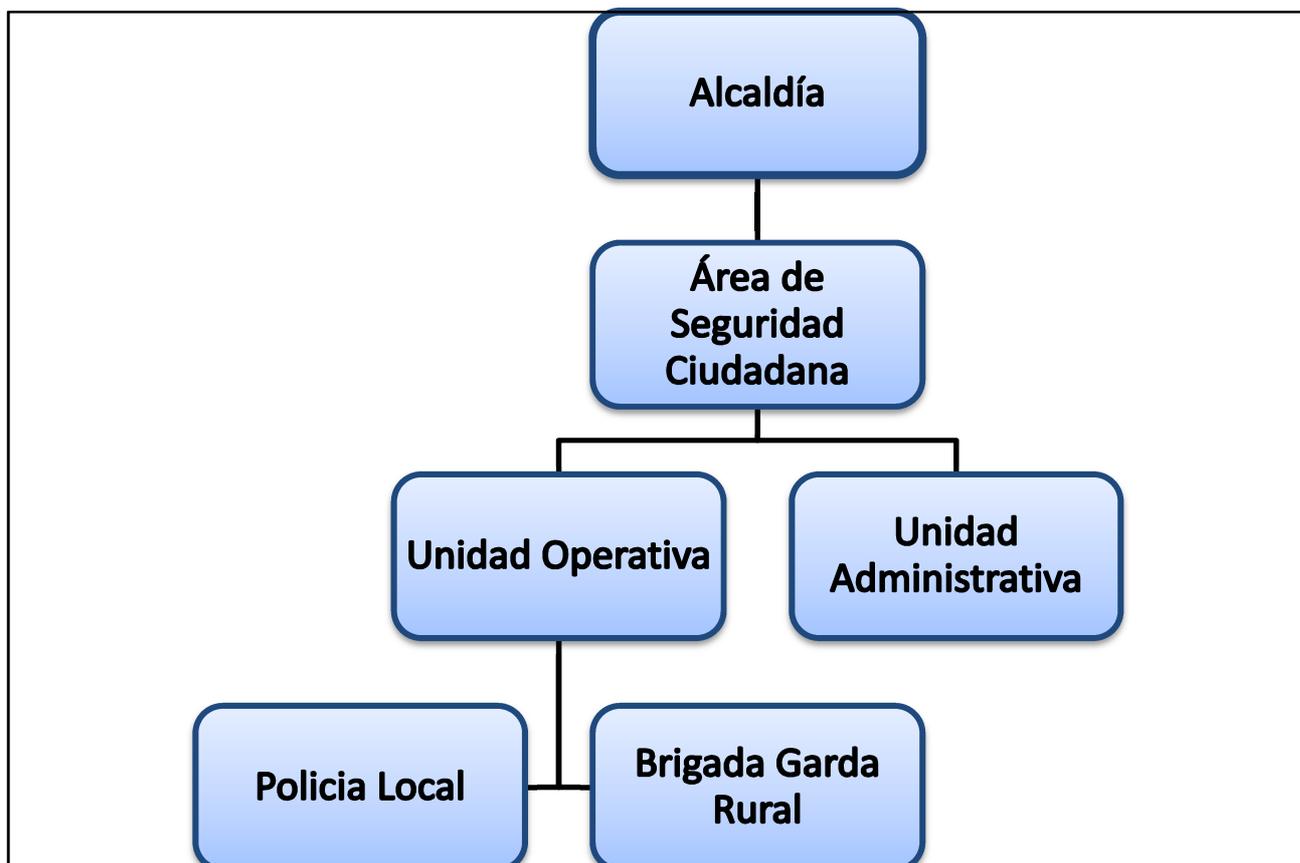


Fuente: Elaboración propia.

6. Área de Seguridad Ciudadana

Al Área de Seguridad Ciudadana le corresponden todas las competencias en materia de Policía Local

Gráfico 7. Organigrama del Área de Seguridad Ciudadana en el



Ayuntamiento de Cheste.

Fuente: Elaboración propia.

Esta es la forma actual en que el Ayuntamiento de Cheste tiene estructuradas sus diferentes áreas junto con las concejalías. Debido a que la organización de la estructura de personal que presenta este ayuntamiento es bastante acorde para el buen desempeño de sus funciones, ya que presenta un reparto bastante equitativo de los puesto de trabajo en las diferentes área, se ha decido trabajar con ella a lo largo de este proyecto y no realizar ninguna propuesta nueva de estructura.

El personal del Ayuntamiento de Cheste está compuesto por 80 trabajadores los cuales se dividen entre las 6 áreas que componen la organización. Cada uno de los empleados pertenece a un grupo o categoría de trabajo dentro de cada área según su nivel de estudios realizados.

La siguiente tabla realizada nos ayudará a situar al personal del Ayuntamiento de Cheste dentro de sus áreas y ver a qué grupo pertenece. Seguidamente se realizará una breve explicación de las retribuciones que cada uno percibe acorde a su situación dentro del ayuntamiento.

Tabla 5. Relación del personal del Ayuntamiento de Cheste según el área al que pertenece.

PUESTOS DE TRABAJO	GRUPO	COMPLEMENTOS RETRIBUTIVOS			
		ESPECÍFICO	DESTINO	PRODUCTIVIDAD	PELIGROSIDAD
ÁREA DE ALCALDÍA					
Responsable Comunicación	C1	X	X		
Secretaria Alcalde	C1	X	X		
Auxiliar Administrativo	C2	X	X		
ÁREA DE SERVICIOS GENERALES					
Juez de Paz	A1	X	X		
Secretario General	A1	X	X	X	
Administrativo	C1	X	X		
Auxiliar Administrativo	C2	X	X		
Auxiliar Administrativo	C2	X	X		
Interventora	A1	X	X	X	
Administrativa	C1	X	X		
Tesorera	A1	X	X	X	
Administrativo	C1	X	X		
Administrativo	C1	X	X		
Auxiliar Administrativo	C2	X	X		
ÁREA DE SERVICIOS A LA CIUDADANÍA					
Trabajadora social	A2	X	X		
Psicólogo	A1	X	X		
Administrativo	C1	X	X		
Conserje E.P.A	E	X	X		
Profesor E.P.A.	A2	X	X		
Profesor E.P.A.	A2	X	X		
Profesor E.P.A.	A2	X	X		
Profesor E.P.A.	A2	X	X		
Directora Guardería	A2	X	X		
Educador Infantil	C1	X	X		
Educador Infantil	C1	X	X		
Educador Infantil	C1	X	X		
Educador Infantil	C1	X	X		
Educador Infantil	C1	X	X		
Auxiliar Archivo y Biblioteca	C2	X	X		
Conserje Colegios	E	X	X		
Coordinadora Actos Culturales	C1	X	X		
Administrativo	C1	X	X		

Coordinadora Instalaciones Deportivas	C1	X	X		
Monitor Escuelas Deportivas	E	X	X		
Monitor Escuelas Deportivas	E	X	X		
Monitor Escuelas Deportivas	E	X	X		
Monitor Escuelas Deportivas	E	X	X		
Monitor Escuelas Deportivas	E	X	X		
Monitor Escuelas Deportivas	E	X	X		
Conserje Polideportivo	C2	X	X		
ÁREA DE URBANISMO Y MEDIO AMBIENTE					
Jefe Servicios Urbanísticos	A1	X	X	X	
Técnico Asesor	A2	X	X	X	
Arquitecto Técnico	A2	X	X		
Auxiliar Administrativo	C2	X	X		
Jefe Servicios Medio Ambientales	A2	X	X		
ÁREA DE SERVICIOS URBANOS					
Jefe Servicios Mantenimiento Brigada	C2	X	X		
Oficial Servicios Múltiples	C2	X	X		
Operario Funeraria	E	X	X		
Operario Brigada	E	X	X		
Operario Brigada	E	X	X		
Operario Brigada	E	X	X		
Operario Brigada	E	X	X		
Conserje Mercado Municipal	C2	X	X		
Encargada Limpieza	E	X	X		
Operarios Limpieza Colegios	E	X	X		
Operarios Limpieza Colegios	E	X	X		
Operarios Limpieza Colegios	E	X	X		
Operaria Limpieza Ayuntamiento	E	X	X		
Operarios Limpieza Calles	E	X	X		
Operarios Limpieza Calles	E	X	X		
Operarios Limpieza Calles	E	X	X		
Operarios Limpieza Calles	E	X	X		
ÁREA DE SEGURIDAD CIUDADANA					
Jefe Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X
Agente Policía Local	C1	X	X		X

Guarda Rural	C2	X	X		
Administrativa	C2	X	X		

Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta a las retribuciones percibidas para cada uno de los empleados, y como bien marca la Ley de Función Pública Valenciana, cada empleado percibe un salario neto acorde al grupo que pertenece y puesto que desempeña.

Tabla 6. Retribuciones percibidas por los empleados del Ayuntamiento de Cheste

GRUPOS	SALARIOS (EUROS)	TRIENIOS
A1	13.308,60	511,8
A2	11.507,76	417,24
C1	8.640,24	315,72
C2	7.191,00	214,8
E	6.581,64	161,64

Fuente: Elaboración propia

Como bien podemos observar en la tabla, a la hora de hablar de retribuciones, el Ayuntamiento de Cheste, a parte del salario base que cada trabajador tiene asignado por ley, cuenta con una serie de complementos retributivos según el grupo al que pertenece cada trabajador. Estos complementos son discrecionales ya que cada ayuntamiento tiene potestad para fijar su cuantía.

Tanto el complemento destino como el específico retribuyen a la totalidad de los empleados. Por lo que respecta al complemento de peligrosidad únicamente lo perciben aquellos puestos de trabajo que en su desempeño existe cierto riesgo, como es el caso de los agentes de policía local. Estos complementos se retribuyen a través de niveles, según al nivel de complemento al que pertenezca el puesto de trabajo se asigna un importe retributivo en euros.

Sin embargo el complemento de productividad únicamente retribuye a 5 de los 80 empleados. Este complemento normalmente se ha dado a voluntad del equipo de gobierno bajo preparación y supervisión del secretario del Ayuntamiento.

2.4. RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (RPT) Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (ED) EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

En la actualidad son muchas, y cada vez más, las Administraciones que con motivo de su modernización y ordenación de su estructura, apuestan por la implantación de una relación de puestos de trabajo para la mejora de su organización. Entre las últimas Administraciones que mediante el Pleno de su

corporación han aprobado una RPT ha sido la del Ayuntamiento de Zaragoza, en sesión celebrada el 29 de julio de 2014.

La Relación de Puestos de trabajo (RTP) es hoy en día un instrumento imprescindible para la gestión de las Administraciones Públicas y para el personal al servicio de las mismas. Pese a esto, gran parte de las entidades locales carecen de ella, como es el caso, a día de hoy, del Ayuntamiento de Cheste.

La RPT es la manifestación más importante de la capacidad de autoorganización de las entidades locales (art 4.a LBRL) en materia de recursos humanos.

Su principal función es la de reflejar una estructura organizativa adecuada a las funciones propias que se desempeñarán en cada área, además de regularizar y dejar constancia de una la tabla salarial de la plantilla del personal lo que evita conflictos entre los trabajadores.

También es de gran ayuda para acabar con las desigualdades que se generan entre muchos puestos de trabajo en donde se cobran salarios diferentes efectuando las mismas funciones.

Su implantación también es beneficiosa a la hora de promocionar internamente ya que el personal sabría hacia donde encaminar su promoción y cómo hacerlo gracias a que la estructura está fijada. Lo mismo ocurriría con el traslado de personas a diferentes áreas o unidades.

El disponer de una RPT en el Ayuntamiento de Cheste serviría a los empleados como herramienta para saber qué hacer, cómo hacerlo y porqué han de hacerlo, permitiendo así un funcionamiento más eficaz frente a las demandas de los ciudadanos.

Por otro lado, otra disfunción con las que nos encontramos es la falta evaluación que perciben los empleados públicos de la labor que desempeñan, de su rendimiento y de su logro de los resultados. El buen o mal desempeño en el puesto de trabajo no se sigue con algún tipo de recompensa o de penalización.

La necesidad de que el trabajo que realizan los empleados públicos sea evaluado es una cuestión que los mismos empleados pueden llegar a desear, el problema surge cuando la calidad en el trabajo y el buen desempeño en términos de eficacia y eficiencia laboral no garantizan un incremento retributivo o un ascenso o una promoción.

Para subsanar este problema habría que hacer uso de uno de los elementos fundamentales del Estatuto Básico del empleado público que es la evaluación del desempeño (ED) del personal al servicio de una Administración.

Además de las Administraciones públicas, las universidades, como órganos públicos, también están realizando evaluaciones del rendimiento, como es el caso del Reglamento aprobado para la evaluación del desempeño en la

universidad internacional de Andalucía, que fue aprobado por Acuerdo de Consejo de Gobierno de 26 de septiembre de 2012.

Los sistemas de evaluación van enfocados a una mejora en la gestión de las Administraciones. Ayudan, entre muchas otras cosas, a controlar y a reducir el absentismo de muchos empleados.

La evaluación del desempeño para los empleados públicos favorece que los empleados, se impliquen en los objetivos fijados por la organización lo que conlleva un aumento tanto de la productividad como de la motivación, lo que generara, , una mayor agilidad, eficacia y eficiencia de la Administración de cara al ciudadano.

Para proceder a la evaluación del desempeño, en primer lugar, es necesario que los entes locales se encuentren adecuadamente organizados y hayan procedido a una completa y correcta ordenación de su personal.

Sin esta adecuada ordenación, es imposible llevar a cabo una correcta evaluación del desempeño, porque se carece de las herramientas necesarias para fijar los parámetros de la evaluación.

Es por eso por lo que en este trabajo se ha optado previamente por la realización de una relación de puestos de trabajo para el Ayuntamiento de Cheste con su correspondiente estudio retributivo para así posteriormente llevar a cabo la evaluación del desempeño.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA Y RESULTADOS PARA EL PLAN DE MEJORA.

3.1 INTRODUCCIÓN

Antes de meternos a fondo con la metodología en sí, cabe resaltar una breve explicación del porqué llegué a plantear este estudio sobre el Ayuntamiento de Cheste.

Tras trabajar en él durante dos periodos alternos de tiempo gracias a la beca de “La Dipu te Beca” y a la realización en el mismo de las prácticas de la carrera observé una serie de desorganizaciones que afectaban a la motivación de los trabajadores.

Por un lado me informé de que en el ayuntamiento nunca había existido ni existe una relación de puestos de trabajo, lo que provocaba en muchos de los trabajadores un desconocimiento de cuál era su lugar exactamente en la organización.

Además otro de los temas que solían comentar era por qué había trabajadores con pocas competencias que cobraban grandes salarios y otros sin embargo que no daban abasto en todo el día, tenían una nómina escasamente mileurista.

La metodología que he llevado a cabo para recoger toda la información necesaria para realizar la autoevaluación del ayuntamiento que nos ayudará a poder afirmar que realmente existe un problema en el Ayuntamiento de Cheste ha sido:

- la autoevaluación de los trabajadores mediante cuestionario
- la autoevaluación a través del CAF 2013
- con esta información analizada, he elaborado un análisis D.A.F.O. con la finalidad de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y poder desarrollar un plan de mejora y subsanar los problemas organizativos encontrados.

3.2. AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE CUESTIONARIOS.

La principal finalidad que se pretende obtener de este cuestionario es saber y corroborar si los trabajadores del ayuntamiento están satisfechos con el sistema retributivo que tienen implantado y si afecta de algún modo a su motivación o al desempeño de su trabajo.

Además ha sido un instrumento de gran ayuda que nos permite identificar las fortalezas y las debilidades que están presentes en la organización.

Para corroborar que esta problemática era cierta, realicé un cuestionario que, de forma anónima, doce trabajadores del ayuntamiento accedieron a contestarme.

Estos doce trabajadores fueron seleccionados de forma anónima y al azar. Se sacaron dos trabajadores por cada área para que la muestra fuera más significativa y abarcara empleados de todas áreas para así poder observar si era una disfunción generalizada.

El cuestionario que rellenaron fue el siguiente:

1. ¿A cuál de las siguientes motivaciones laborales, en tu trabajo para la Administración Pública, le das más importancia? *(me permite saber cuántos eligen la económica)*

- a. La satisfacción personal por el trabajo bien hecho.
- b. La retribución económica.
- c. La carrera profesional.

2. Si tuvieras que elegir una modalidad de retribución, ¿por cuál optarías? *(me permite saber cuántos prefieren un sistema retributivo que tenga en cuenta la productividad)*

- a. Una en la que todos los puestos de la misma categoría profesional se retribuyan igual.
- b. Una en la que se tenga en cuenta, además de la categoría profesional, la carga de trabajo real asumida por cada uno de ellos.

3. ¿Crees que la desmotivación laboral del empleado público puede influir negativamente en la calidad final de su trabajo, y por tanto en la del servicio que el ciudadano recibe de la Administración? *(me permite comprobar si hay relación directa entre la desmotivación laboral y el trato al ciudadano)*

- a. Si.
- b. No.

4. ¿Cuáles de las siguientes circunstancias te desmotivaría más a la hora de realizar tu trabajo? *(me permite saber si desmotiva más una retribución mediante el sistema de "tarifa plana", o un deficiente reparto de tareas entre los puestos)*

- a. Percibir la misma retribución que otro compañero que no asume tanta carga de trabajo como tú.
- b. Asumir, por costumbre, tareas que son competencia de otros compañeros pero que dejan inconclusas.

5. En una escala de 1 a 5, (donde 1 sería poco o nada satisfecho, y 5 la máxima satisfacción) indica tu nivel de motivación con respecto al sistema de retribución percibido. (Me permite saber el grado de motivación o desmotivación generado por el sistema retributivo)

.....

6. En una escala de 1 a 5, (donde 1 sería poco o nada satisfecho, y 5 la máxima satisfacción) indica tu nivel de motivación con respecto al sistema de asignación de la carga de trabajo por puesto. (Me permite saber el grado de motivación o desmotivación generado por la organización del trabajo)

.....

7. ¿Piensas que las quejas de los ciudadanos por el mal funcionamiento administrativo disminuirían si se llevara a cabo una eficiente y equitativa organización de los recursos que tuviera en cuenta las motivaciones laborales? (Me permite saber si es rentable para la Administración organizar sus recursos humanos, de forma que al estar motivados trabajen mejor, den mejor servicio y el ciudadano, al estar satisfecho, no se queje)

a. Si.

b. No

Una vez cumplimentado el cuestionario, se recopilaron las respuestas de cada uno de los trabajadores y se calculó el porcentaje de respuesta para cada una de ellas.

A continuación se plasman en una tabla los porcentajes de respuesta obtenidos en cada una de las preguntas formuladas.

Tabla 7. Puntuación obtenida de los cuestionarios cumplimentados por los trabajadores del Ayuntamiento de Cheste.

	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7
a	20%	80%	100%	70%	40%	60%	90%
b	70%	20%	0%	30%			10%
c	10%						

Fuente: Elaboración propia.

3.3. AUTOEVALUACIÓN A TRAVÉS DEL CAF 2013.

De entre los muchos sistemas que se utilizan para la recopilación de información real en una organización, se ha optado por la utilización del sistema CAF 2013, ya que gracias a él podemos ayudar al sector público y sobre todo a los ciudadanos a dar respuesta a sus nuevas necesidades.

El CAF (Common Assesment Framework) es un instrumento de autoevaluación creado por y para las organizaciones e instituciones del sector público.

A través de la aplicación periódica del proceso de autodiagnóstico, se persigue la identificación de los puntos fuertes y debilidades de la organización que se está evaluando, y con ello, maximizar sus virtudes y emprender acciones de mejora concretas para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

En el caso concreto de nuestro TFC no se ha podido realizar la aplicación periódica del proceso de autodiagnóstico sino que se ha realizado un único estudio puntual. El correcto desarrollo del método implicaría su aplicación en sucesivas oportunidades que permitiría ver la evolución de las medidas adoptadas.

Para realizar el diagnóstico a nuestro objeto de estudio, el método CAF nos facilita una serie de criterios. Un criterio lo podemos definir como una norma o valoración que se establece sobre un objeto de estudio del que posteriormente se toma una determinación, que nos ayudarán a concretar los puntos fuertes y áreas de mejora del ente.

El análisis CAF consta de 9 criterios, que van a revisar las prácticas de gestión del ayuntamiento, y 28 subcriterios en los que se desglosan los criterios principales.

Los 9 criterios que deben autoevaluarse se subdividen en criterios facilitadores y criterios de resultados.

De esta forma, el esquema de los criterios queda así:

1. CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO 1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

SUBCRITERIO 1.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

SUBCRITERIO 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

SUBCRITERIO 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

Considerar lo que la organización está haciendo para:

SUBCRITERIO 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.

SUBCRITERIO 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

SUBCRITERIO 2.3. Comunicar e implantar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisar de forma periódica.

SUBCRITERIO 2.4. Planificar, implantar y revisar la innovación y el cambio.

CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Considerar lo que hace la organización para:

SUBCRITERIO 3.1. Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo a la estrategia y planificación de forma transparente.

SUBCRITERIO 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos y tanto individuales como de la organización.

SUBCRITERIO 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

SUBCRITERIO 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos /clientes.

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.

SUBCRITERIO 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos /clientes.

SUBCRITERIO 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

2. CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la.....

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

1. Resultados de mediciones de la percepción en cuanto a:

SUBCRITERIO 6.2. Mediciones de resultados.

1. Resultados en relación con la participación:

2. Resultados de accesibilidad de la organización.

3. Resultados en relación con la transparencia de la prestación de servicios y productos.

4. Resultados de los indicadores sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal, por medio de resultados de....

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

1. Resultados en relación con la percepción global de las personas acerca de:

2. Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión:

3. Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo

4. Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales:

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Tomar en consideración que está logrando la organización con la responsabilidad social, mediante los resultados de.....

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

Considerar los resultados alcanzados por la organización en relación con.....

SUBCRITERIO 9.1. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia

Cada organización puede tener unos criterios diferentes a evaluar a la hora de hacer su autodiagnóstico y redactar sus puntos fuertes de evidencia. En esta autoevaluación vamos a hacer una síntesis de criterios propios del Ayuntamiento de Cheste y criterios que aparecen prefijados.

A través de la utilización de estos criterios, podríamos medir el progreso en el tiempo de las acciones realizadas, tras detectar cuales eran nuestras debilidades.

En cada uno de ellos citaremos una serie de acciones que queremos llevar a cabo, para que de este modo podamos encontrar sus puntos fuertes y saber si dispone ya de antemano de algún área de mejora o no.

A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora que obtendremos en cada uno de los criterios y subcriterios podremos medir el nivel de excelencia alcanzado mediante el panel valoración que se propone en la metodología CAF.

El modelo CAF se organiza en 3 fases son un total de 10 pasos a seguir:

Gráfico 8. Fases del modelo CAF



Fuente: Modelo CAF 2013, agencia de evaluación y calidad, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

Debido a su longitud, en el **ANEXO I** se detalla la evaluación realizada con esta metodología en el Ayuntamiento de Cheste.

3.4. ANÁLISIS DAFO

A parte de la utilización de los cuestionarios o el modelo CAF como medio de extracción de información y de autoevaluación del Ayuntamiento de Cheste, vamos a hacer uso del análisis D.A.F.O para realizar un diagnóstico de nuestra organización.

De este modo nos ayudará a tomar una decisión sobre las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas también encontradas.

Una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos visualizar la situación actual de la organización y comenzar a definir un plan de mejora.

Tabla 8. Análisis D.A.F.O en el Ayuntamiento de Ceste

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de motivación de personal • Ausencia de evaluación del desempeño. • Carencia de promoción interna • No existen objetivos • No hay una R.P.T • Atención al ciudadano poco correcta • No hay criterios conocidos sobre planificación y gestión del personal • Sueldos no acordes con el desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el entorno • Rechazo por los trabajadores y los sindicatos la E.D • Tratos injustos en las evaluaciones • Miedo a evaluar • Riesgo de subjetividad en la evaluación • Tensión Política • Crisis económica • limitaciones en aumentos retributivos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación de los resultados de la E.D • Buena relación entre empleados • Cultura de resultados • Plan de actuación municipal • Voluntad de cambio • Innovación en la gestión • Organización pequeña con gran capacidad de cambio • Apoyo del equipo de gobierno para el cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir los costes mejorando la eficiencia de las operaciones • Identificar personas más válidas para promoción interna • Ciudadanos satisfechos • Incremento de la motivación y satisfacción en los servicios prestados • Imagen de mayor

Fuente: Elaboración propia

Una vez definido nuestro análisis D.A.F.O. podemos comenzar a desarrollar estrategias que culminen con nuestra problemática ocasionada.

3.5. RESULTADOS OBTENIDOS DEL ANALISIS Y ASPECTOS A MEJORAR

Tras la recopilación de información mediante la cumplimentación de formularios por parte del personal del ayuntamiento o la autoevaluación CAF, se ha podido apreciar una serie de problemas en esta organización.

Si hacemos referencia a lo obtenido de la autoevaluación mediante el modelo CAF podemos observar una serie de aspectos que nos llaman bastante la atención.

Por un lado en cuanto al subcriterio 1.2 que lleva por título: Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua, observamos que la mayoría

de las acciones descritas no existen en la organización como es el caso de una buena estructura de la organización con su correspondiente relación de puestos de trabajo o la elaboración de un sistema de evaluación en relación con el desempeño y la gestión de la organización.

Si continuamos analizando los demás subcriterios encontramos en el subcriterio 1.3. denominado: Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia, que cada uno de los puntos de este subcriterios tiene un punto fuerte para cada área excepto el punto 1.3.4: Motivar de manera retributiva el desempeño, el buen hacer y el comportamiento correcto de los empleados, donde observamos que no existe ninguna área de mejora que trate la motivación del empleado en referencia al desempeño que ha realizado en la organización con incentivos económicos, aunque se le hace un reconocimiento verbal por parte del superior jerárquico.

Lo mismo ocurre en el subcriterio 2.3: Comunicar e implantar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarlas de forma periódica, en donde no existe ningún tipo de estrategia que recoja el desarrollo y la aplicación de métodos de medición del rendimiento de la organización.

Ya para finalizar en el subcriterio 7.2: Mediciones del desempeño, no existe ningún tipo de indicador que mida el desempeño o la motivación de ninguno de los empleados

Es decir, mediante el modelo CAF observamos que en este Ayuntamiento destacan por su ausencia todos los aspecto relacionados con la evaluación del desempeño de los trabajadores y sistemas que fomenten su motivación además de una ausencia de organización de su personal mediante una buena relación de puestos de trabajo.

Por otro lado, si analizamos las preguntas que realizadas en el cuestionario, observamos que, la principal motivación laboral que afecta a la mayoría de los trabajadores es la retribución económica, en comparación con la satisfacción personal por el trabajo bien hecho o la carrera profesional. Es decir, a la mayoría de los trabajadores les importa más el tema retributivo para sentirse motivados que cualquier otro aspecto.

También observamos que las personas a las que hemos preguntado preferirían un sistema retributivo que, además de tener cuenta su categoría profesional, también retribuyera la carga de trabajo real que cada uno asume en su puesto.

Además podemos deducir que la conducta de todo empleado que no esté motivado, influye negativamente en la calidad del trabajo que desempeña y por lo tanto es algo que trasmite al ciudadano e influye en la calidad del servicio prestado.

Otro de los problemas que observamos en el ayuntamiento respecto a la desmotivación es percibir la misma retribución que otro compañero que no asume tanta carga de trabajo.

Consideramos que si se pudiera implantar un sistema que retribuyera además de a la categoría profesional al desempeño, este problema disminuiría su importancia.

Esta iniciativa de cambio para el ayuntamiento a la hora de organizar sus recursos humanos sería muy rentable dado que al estar los empleados motivados trabajarían mejor y darían al ciudadano un servicio de mayor calidad.

Es por esto por lo que se debe hacer gran hincapié en la plena motivación de los empleados públicos puesto que la motivación con respecto a la calidad de los servicios prestados guardan una gran relación inversamente proporcional.

CAPÍTULO IV. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN Y CONCLUSIONES.

4.1. CATÁLOGO DEL PERSONAL DEL AYUNTAMIENTO.

En primer lugar para poder desarrollar en buenas condiciones el trabajo asignado y también para poder hacer con posterioridad una buena evaluación del desempeño tenemos que tener actualizado y bien estructurado el catálogo del personal del Ayuntamiento que se materializa en la relación de puestos de trabajo. Es necesario para poder evaluar el desempeño que cada miembro del Ayuntamiento conozca bien su lugar en la organización.

En este punto haremos el organigrama del personal del ayuntamiento ya que por parte de la organización no existe ningún documento en el que quede constancia de la situación de los puestos de trabajo dentro de la organización.

No vamos a realizar ninguna propuesta nueva de una estructura organizativa del personal, puesto que la ya existente reúne bastante bien las condiciones necesarias para poder implantar la evaluación del desempeño sin tener que modificar su estructura.

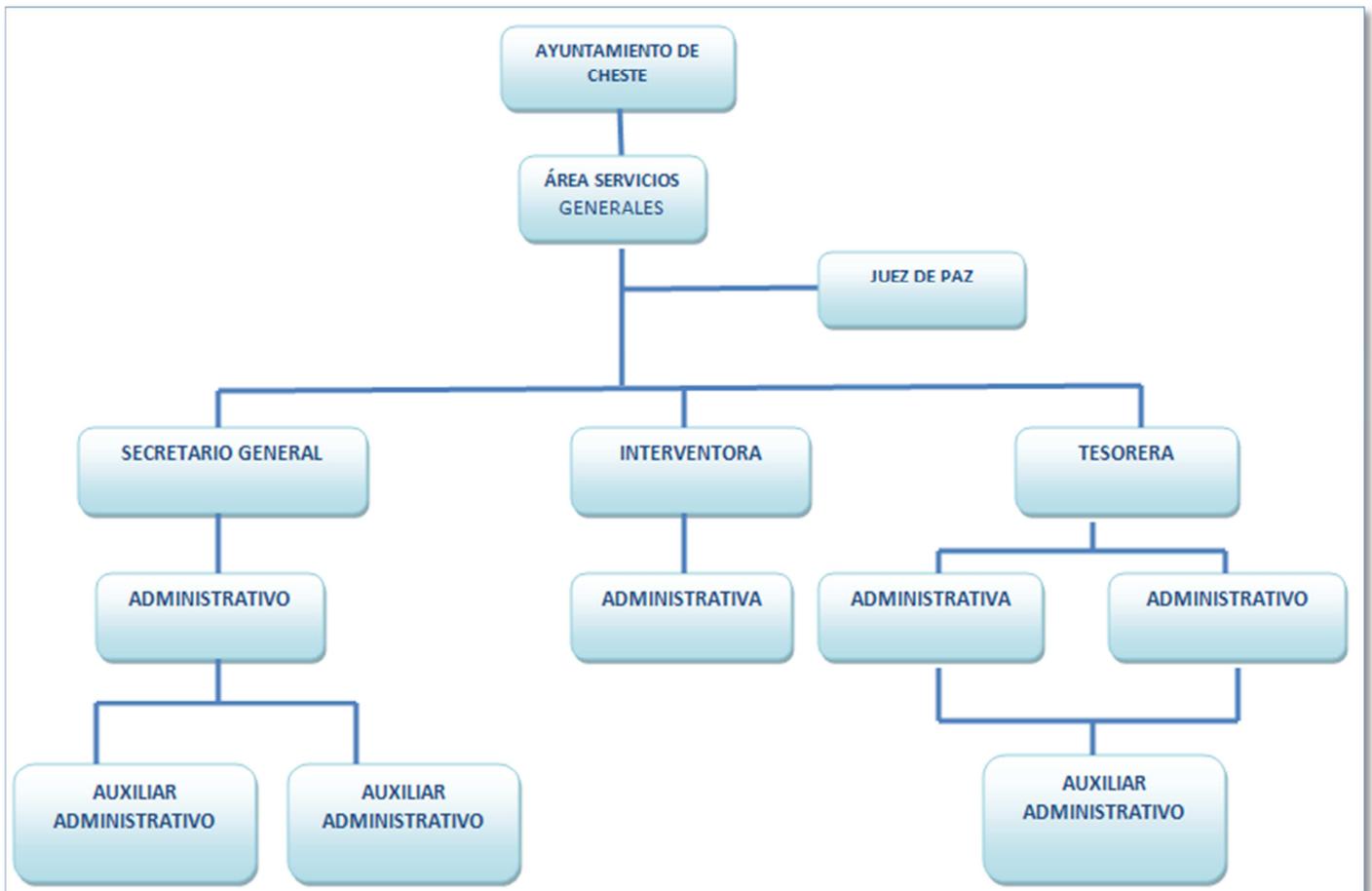
Únicamente lo que se va a hacer en este apartado es, mediante la utilización de organigramas, un desglose jerárquico de los puestos de trabajo que componen cada una de las áreas. Estos nos servirán para representar las diferentes unidades que constituyen el Ayuntamiento de Cheste y sus respectivos niveles jerárquicos, mostrando los niveles de trabajo existentes para cada área.

Gráfico 9. Puestos de trabajo del Área de Alcaldía



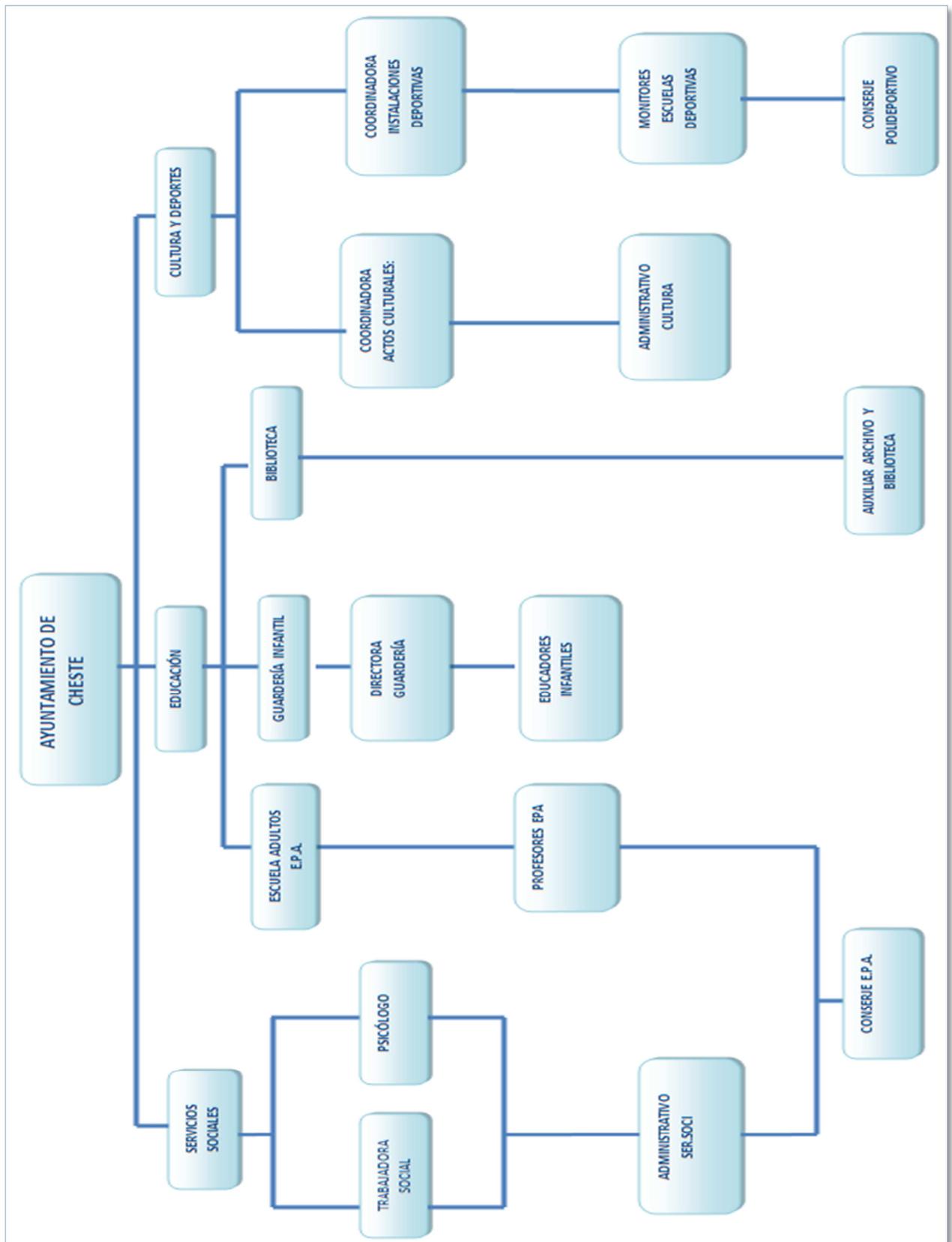
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Puestos de trabajo del Área de Servicios Generales



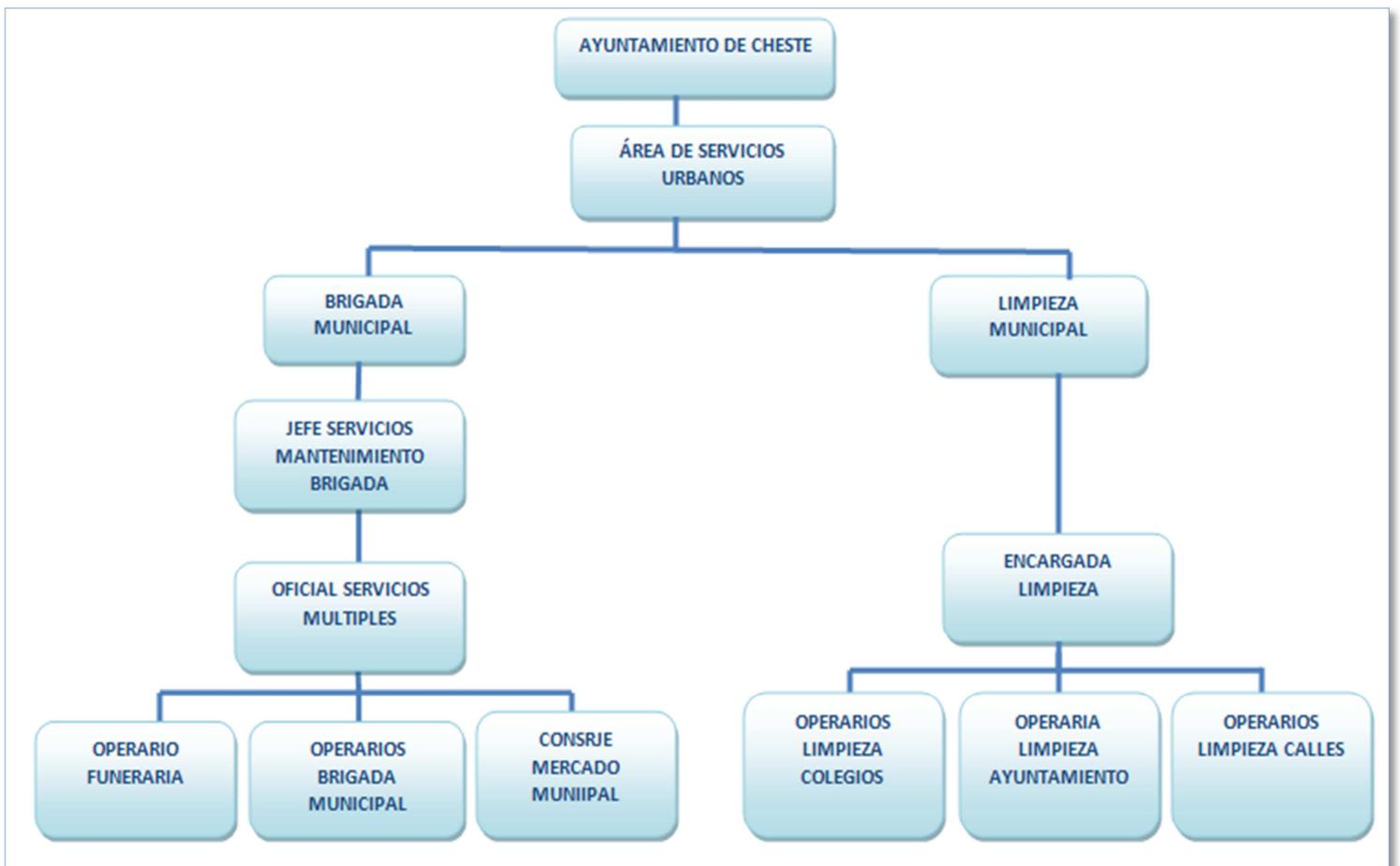
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Puestos de trabajo del Área de Servicios a la Ciudadanía



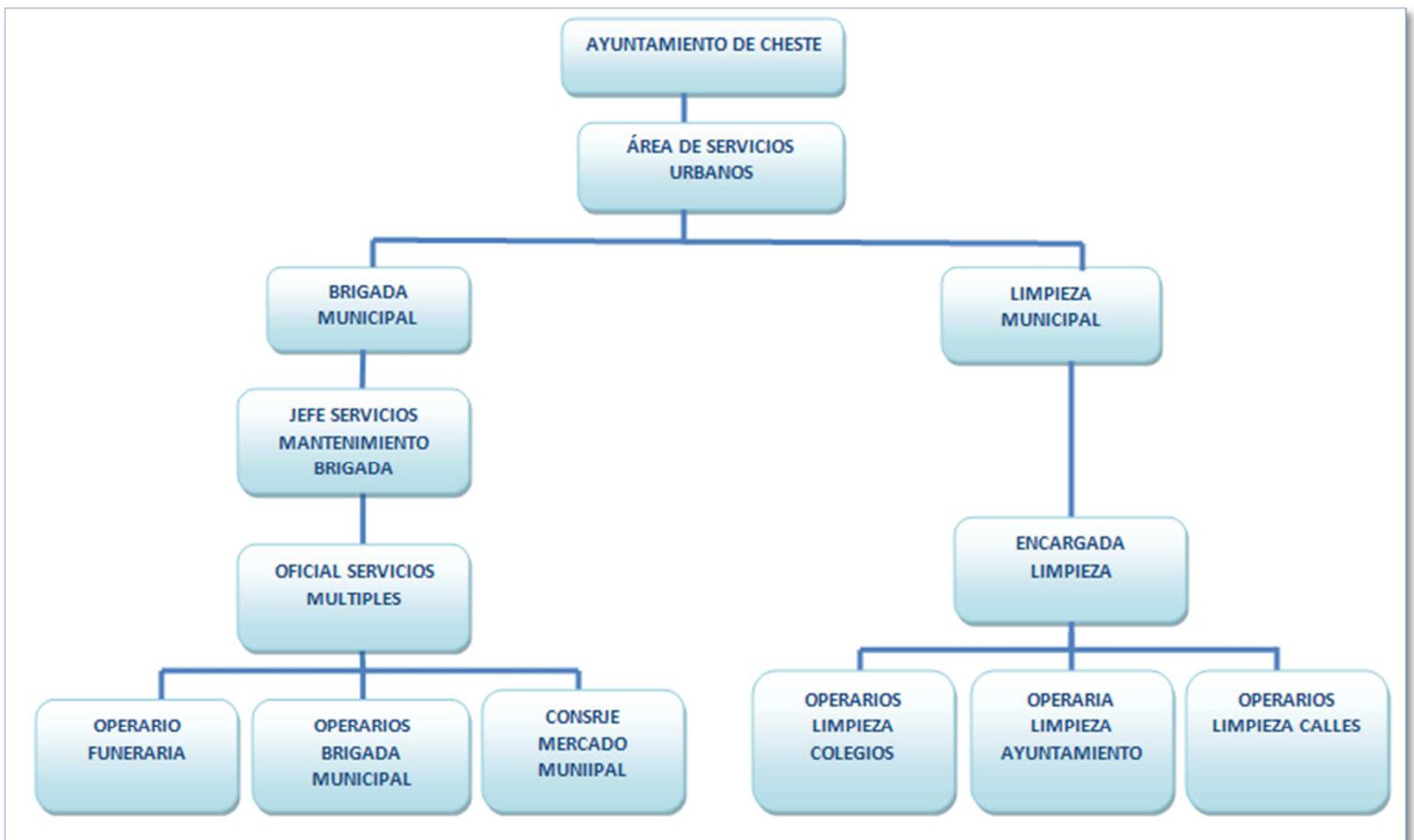
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Puestos de trabajo del Área de Urbanismo y Medio Ambiente



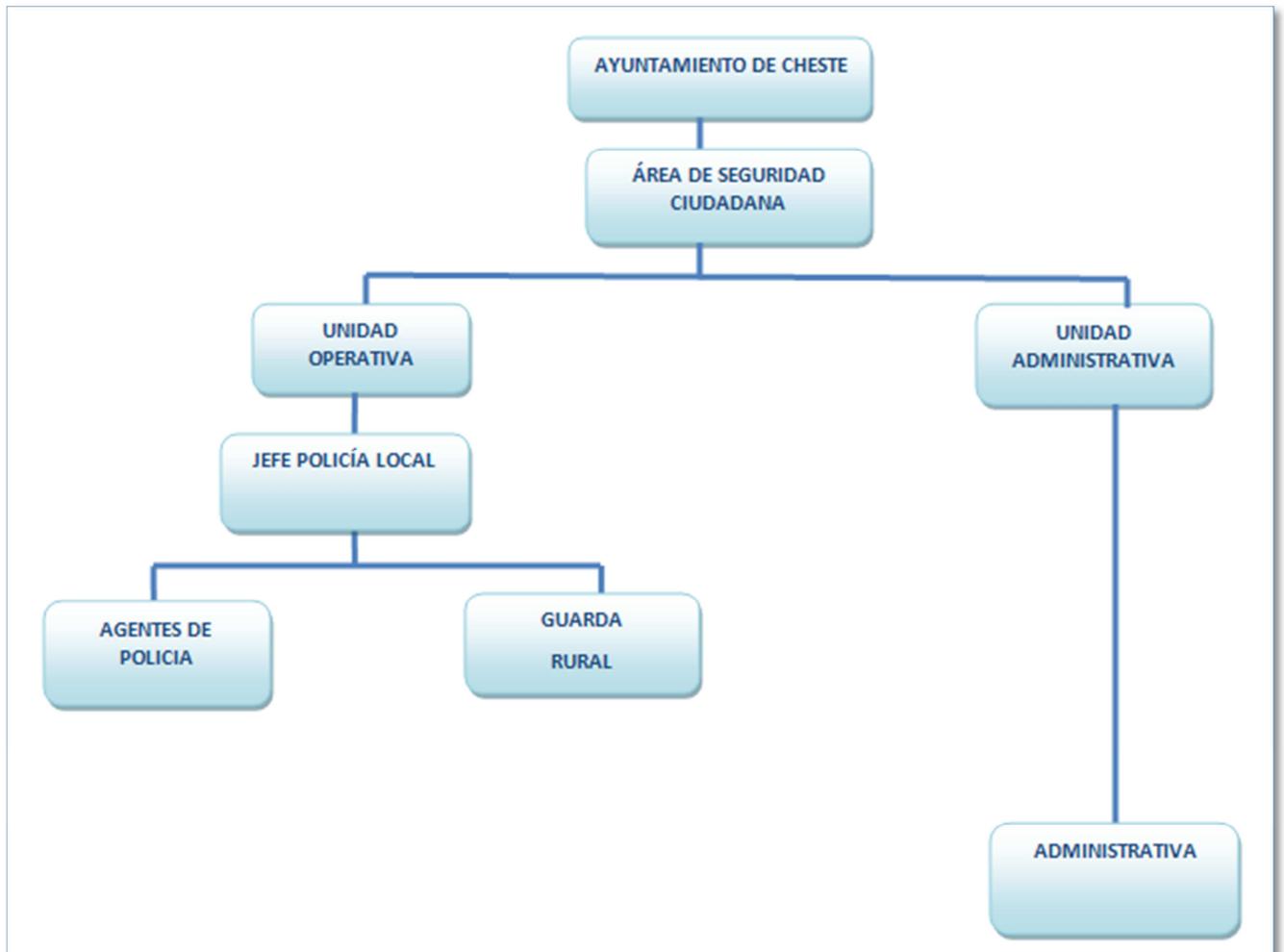
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Puestos de trabajo del Área de Servicios Urbanos



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Puestos de trabajo del Área de Seguridad Ciudadana



Fuente: Elaboración propia

Una vez ya hemos visualizado mediante los organigramas los puestos de trabajo existentes en el Ayuntamiento vamos a proceder a describir los objetivos que se proponen para cada uno de los puestos de trabajo.

Esta descripción de objetivos se realiza puesto que nuestra finalidad en este proyecto es plantear al Ayuntamiento de Cheste, un complemento retributivo basado, entre otras, en el cumplimiento de los objetivos.

De este modo tendremos una estructura de tareas claramente definidas dentro de unos puestos de trabajo bien organizados.

Puesto que el contenido a explicar es muy largo, procederemos a detallarlo en el **ANEXO 2**.

4.2. RETRIBUCIONES DEL PERSONAL LIGADAS ALA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

4.2.1. Introducción.

Vista la Tabla 6. “*Retribuciones percibidas por los empleados del Ayuntamiento de Cheste*” y los complementos retributivos que se emplean en este ayuntamiento podemos concluir que no existe ningún complemento que vaya ligado a la labor que realizan los empleados. Por consiguiente no hay nada que beneficie o por el contrario que penalice el desempeño en la consecución de los objetivos que cada puesto de trabajo tiene encomendados.

Vamos a llevar a cabo una propuesta de implantación de un complemento retributivo que tenga en cuenta la consecución de los objetivos y la conducta empleada para la misma.

El hecho de proponer este nuevo complemento retributivo es debido a que las retribuciones viene ya prefijadas por la ley y ahí no podemos realizar modificaciones. Por el contrario la utilización de algunos complementos es competencia exclusiva de los Ayuntamientos.

A lo largo de este punto desarrollaremos una metodología para el desarrollo y la implementación de una evaluación del desempeño sobre los empleados públicos del Ayuntamiento, dejando de un lado al poder político en esta evaluación.

Los resultados que un trabajador llega a conseguir en su puesto de trabajo si le son remunerados de forma positiva afecta gratamente en su motivación. Es decir, hay que valorar el esfuerzo de los empleados para que arrastrados por la motivación se impliquen en mayor medida en la consecución de los objetivos marcados.

En esta propuesta se va a incidir también en mejorar las habilidades de los trabajadores para poder aumentar también su motivación y así conseguir optimizar el desempeño y llegar a conseguir los resultados esperados.

El diagnóstico realizado sobre la situación del Ayuntamiento nos ha revelado grandes carencias en lo relacionado con la evaluación del desempeño.

Estas carencias son las que nos han movido a proponer un cambio en la gestión de recursos humanos de este organismo.

El estatuto básico del empleado público en su “*Artículo 20 La evaluación del desempeño*” prevé que los empleados sean incentivados acorde al esfuerzo realizado y según la consecución de los objetivos. De igual modo recoge que la continuidad en los puestos de trabajo o la carrera profesional deberían de depender del rendimiento de cada trabajador.

4.2.2. Objeto de la evaluación

La primera cuestión que se nos plantea a la hora de ejecutar este plan de mejora es que se va a medir en la evaluación del desempeño con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos descritos.

Como respuesta se decide realizar la evaluación sobre dos de los componentes primordiales del desempeño: los resultados y las conductas que llevan a los trabajadores a conseguir dichos resultados. Estos dos componentes del desempeño se va a analizar a través de:

- La evaluación mediante logro de resultados: Los elementos que vamos a tener en cuenta para determinar si se han alcanzado o no los resultados son **los objetivos** (competencias).
- La evaluación de las actitudes: hace referencia a la forma que tienen los empleados de hacer el trabajo. Para ello, vamos a valorar **las conductas** de los empleados.

Gracias a estas dos evaluaciones podremos observar si se ha llegado a cumplir los objetivos marcados y qué conductas han utilizado para llegar a ellos y de este modo poder comunicar al trabajador si está haciendo bien o no su trabajo.

Dentro del sistema de evaluación del desempeño hay que tener en cuenta a los siguientes participantes en el proceso:

1. El evaluado que es la persona a la que va dirigida la evaluación, el empleado público del Ayuntamiento de Cheste al que se le mide su rendimiento. La evaluación del desempeño debe de recaer sobre todos los empleados de la organización, exceptuando a los políticos, ya que de ese modo sería la única forma de medir el verdadero rendimiento global de la organización.
2. Los evaluadores que son aquellas personas elegidas de entre la organización para realizar la evaluación a los evaluados. Estos evaluadores deben ser conocedores en su totalidad de los objetivos que tiene marcados cada uno de los puestos de trabajo existentes. Además deben de estar bastante cerca del evaluado ya que deben de conocer

con plena exactitud su conducta y su rendimiento respecto a desempeño de su puesto.

3. Para garantizar el buen funcionamiento de la evaluación y de que no existan en ningún momento desviaciones por parte de ningún componente de la misma se constituirá una Comisión de Evaluación del desempeño, que será el órgano sobre el que recae toda la responsabilidad del sistema de evaluación. Estará formada por representantes de todos miembros implicados en la evaluación como evaluadores, evaluados, sindicatos representantes de los trabajadores y miembros políticos de la corporación.

4.2.3. Fases del desarrollo de la evaluación del desempeño.

Una vez se han llevado a cabo las recomendaciones anteriores para preparar al Ayuntamiento hacia la realización de una evaluación del desempeño ya podemos entrar en materia con el desarrollo de nuestra propuesta de evaluación del desempeño.

Para que el procedimiento a seguir de la implantación de la evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Cheste sea visualmente más comprensible, se ha optado por dividirlo en un conjunto de 13 fases que a continuación explicaremos una a una.

La ejecución de estas 13 fases comprendería la puesta en marcha de la evaluación del desempeño para el Ayuntamiento de Cheste.

1. Catalogar los puestos de trabajo incluyendo las competencias asignadas a cada uno de ellos.

La primera función que se tiene que llevar a cabo cuando se pretende realizar una evaluación del desempeño es la estructuración de la organización.

Una vez está estructurada cabe señalar los objetivos que cada uno de los puestos tienen asignados y que aparecen en el anexo 2. Se deben de seleccionar 5 objetivos para su posterior evaluación.

2. Nombrar la Comisión de evaluación del desempeño.

Su principal función será la de asesorar a los participantes de la evaluación y velar por el buen funcionamiento de la misma.

Se propone la siguiente composición de la comisión de evaluación formada por 7 Miembros:

- Como coordinador principal del proyecto y máximo representante del Ayuntamiento, dado a que no entra en la evaluación se sitúa el alcalde.
- Otro de los miembros participantes será un representante del sindicato de trabajadores para que en todo momento vele por sus derechos.
- El concejal de personal también formará parte de la comisión.

- La directora de recursos humanos del Ayuntamiento también será miembro de la comisión.
- El secretario como principal conocedor del personal.
- un representante de los evaluados y de los evaluadores que elegirán de entre ellos mediante votación.

3. Determinar las características de la evaluación.

Como modelo a utilizar para llevar a cabo la evaluación se va a hacer uso del modelo mixto que evaluará tanto los resultados obtenidos como las conductas utilizadas para llegar hasta su obtención.

En lo referente a la evaluación de los resultados se valorará si se han cumplido o no un máximo de 5 objetivos por cada puesto de trabajo que previamente el evaluado y el evaluador han consensuado.

Estos objetivos se obtienen para cada uno de los puestos de trabajo del Plan de actuación de la organización.

Por lo que respecta a las conductas utilizadas en la consecución de los objetivos vamos a sentar las bases en el código de conductas del funcionario y tomarlo como norma para decir si una conducta utilizada ha sido favorable o no. Posteriormente, en el anexo número 3 podemos encontrar el Código de Conducta del Funcionario de una manera más detallada

(VER ANEXO 3)

4. Nombrar evaluadores y evaluados y sus funciones.

Debido a que los evaluadores en todo momento deben de conocer los objetivos de la organización y observar la conducta de los empleados con frecuencia, se considero que debe llevarse a cabo una evaluación por áreas y que dentro de cada una de las áreas el evaluador será el jefe de ellas ya que nadie mejor conoce las competencias a desempeñar del área y cómo llevarlas a cabo.

A su vez el jefe de cada área será evaluado por su superior, que en este caso nos referiremos a los concejales de cada área.

Por lo que respecta a los evaluados, el 100 por 100 de los empleados entran dentro de la evaluación del desempeño exceptuando a los cargos políticos.

Una vez ya se tiene constancia del rol cada uno dentro del sistema de evaluación vamos a proceder a hacer una síntesis de las funciones que deben de desarrollar.

Evaluadores

- Incentivar y motivar al evaluado comunicando las ventajas del proceso.

- Informar sobre cualquier paso seguir en el procedimiento.
- Dar información al evaluado sobre maneras de proceder para alcanzar los objetivos.
- Reconocer los esfuerzos del evaluado para motivarle en la buena consecución de los objetivos.
- Seguir los principios que marca el art 20.2 del EBEP a la hora de evaluar.
- Dar las garantías suficientes al evaluado.

Evaluados

- Participar con los evaluadores en cualquier proceso de la evaluación informándose y prestando interés en la evaluación.
- Disponer de la totalidad de información que genera la evaluación.
- Participar junto con el evaluador en la definición de los objetivos y buscar medio para llegar a su obtención.

5. Informar a los sindicatos.

Dado que los sindicatos velan por la defensa de los trabajadores y por la lucha de sus intereses tanto sociales como económicos relacionados con su actividad laboral se debe contar y negociar con ellos en todo el procedimiento de evaluación.

6. Informar a los empleados implicados en la evaluación.

Informar es el hecho que más se repite durante toda la evaluación. El evaluado debe de estar al corriente en todo momento los cambios y condiciones que desempeña esta evaluación.

Es por ello por lo que en un inicio se debe de realizar una reunión informativa por parte del Comité explicando a los empleados que significa la evaluación de desempeño, quién va a ser evaluado, de qué modo, con qué frecuencia y cuáles son sus ventajas o repercusiones.

Seguidamente el evaluador y el evaluado tendrán una reunión inicial donde conjuntamente pondrán los objetivos y puntos de la evaluación en común y posteriormente una vez al mes el evaluado se reunirá con el evaluador para resolver cualquier duda o poner en común aspectos que no se habían tenido inicialmente en cuenta.

El Comité evaluador de estar a total disposición de cualquier duda o sugerencias por parte de evaluador o evaluadores únicamente concretando una fecha de reunión.

7. Fase de formación a evaluadores en la materia.

Una vez se han designado a los evaluadores de cada una de las áreas llega el momento de realizar un curso formativo para que posteriormente puedan desempeñar su función de evaluadores de la mejor forma posible.

Para ello se realizará un concurso público para proceder a la contratación de la empresa que imparta la formación.

Este proceso de formación constaría de 3 horas diarias de formación durante 4 días fuera de la jornada laboral de cada empleado. Esas 12 horas empleadas en la formación serán posteriormente remuneradas puesto que la formación impartida corre a cargo del organismo.

8. Cronología de actuación y determinación de los periodos de evaluación.

Primeramente se llevará a cabo una reunión informativa por parte del Comité evaluador con todos los miembros implicados en la evaluación, que tendrá lugar a la primera semana de octubre de 2015 puesto que la evaluación comenzará el día 11 de enero de 2016.

Una vez todos los miembros implicados conocen el nuevo proyecto que se va a poner en marcha, comienza una etapa de reuniones entre evaluadores y el Comité y evaluadores y evaluados para así poner fin a cualquier duda que pueda surgir. Estas reuniones aclaratorias serán acordadas según disposición de los implicados durante el mes de octubre y la primera quincena de noviembre.

A mediados de noviembre hasta finales de diciembre comenzarán las reuniones entre los evaluadores y los evaluados para acordar en consenso los objetivos, conductas e indicadores que serán evaluados.

De este modo acabado el año 2015 tendremos toda la información recopilada acerca de la evaluación para poder comenzar con ella a partir del día 11 de enero de 2016.

La evaluación de desempeño tendrá lugar, en el caso del año 2016, el último jueves de cada dos meses:

- ❖ 25 febrero
- ❖ 28 abril
- ❖ 30 junio
- ❖ 25 agosto
- ❖ 27 octubre
- ❖ 29 diciembre

En este caso en el mes de agosto y diciembre cesaremos la evaluación debido al periodo vacacional de muchos de los empleados, por lo tanto la evaluación se desarrollará en 4 sesiones.

Durante esos días marcados en el calendario se llevarán a cabo las reuniones entre evaluadores y evaluados donde ambos rellenarán los formularios de evaluación.

A finales de año se darán los resultados totales anuales obtenidos por cada uno de los empleados y se colocarán en el tablón de anuncios y en la red interna local.

9. Reuniones entre evaluadores y evaluados para la fijación de objetivos y conductas.

Como bien hemos dicho en el apartado anterior estas reuniones tendrán lugar durante la última quincena de noviembre hasta finales del mes de diciembre.

A lo largo de este mes y medio el evaluador y el evaluado se reúnen para definir qué es lo que se va a evaluar.

Por lo que se refiere a los objetivos hay que tener presentes en todo momento tanto el anexo 3, ya que en él vienen definidos todos los objetivos que tiene la organización estructurados por áreas.

De entre todos objetivos existentes en un puesto de trabajo se deben de seleccionar 5 de ellos (los más importantes y representativos) para que posteriormente sean evaluados.

Posteriormente los resultados obtenidos de la evaluación de estos objetivos nos permitirán obtener los indicadores que nos servirán para rendir la cuenta anual de la evaluación realizada.

Los objetivos que deben de elegir para ser evaluados tienen de cumplir una serie de condiciones para que su evaluación sea válida.

- Tiene que ser medibles.
- Claros y concisos.
- Reflejar una realidad dentro del puesto de trabajo.
- Entendibles tanto para evaluadores como evaluados.
- Consensuados por ambos.
- Temporales.

Una vez los 5 objetivos han sido seleccionados para la evaluación será necesario programar una manera de proceder para la consecución de los mismos.

Estos objetivos podrán ir cambio en las diferentes evaluaciones anuales ya que deben de ir adaptándose a nuevas necesidades o a nuevos planes de actuación que surjan con el paso del tiempo.

En relación a las conductas vamos a basarnos en el código de conductas del funcionario donde se describen diferentes formas de proceder del día a día que describen maneras positivas o negativas de actuar con respecto al desempeño de las tareas. De entre ellas las más destacadas a la hora de evaluar son las citadas a continuación, aunque la última palabra sobre las que evaluar la tiene el evaluado y evaluador.

- Capacidad del evaluado.
- Iniciativa.
- Planificación.
- Toma de decisiones.
- Desarrollo eficiente y eficaz.
- Atención al ciudadano.
- Liderazgo.
- Don de gentes.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Uso de la tecnología
- Etc.

Al igual que sucede con los objetivos hacemos con las conductas, elegimos 5 de ellas, consensuadas entre el evaluado y evaluador, para su posterior evaluación.

10. Fijación del formulario definitivo de valoración y su puntuación.

Una vez sabemos ya que es lo que vamos a evaluar y cómo se evalúa cabe reflejar estos datos en un formulario que recoja toda la información necesaria en referencia a los objetivos y a las conductas.

Para ello se ha elaborado un formulario para que sirva de modelo de plantilla de evaluación tanto para el evaluador como para el evaluado. Este formulario consta de 5 partes:

- I. Datos del evaluado.
- II. Datos del evaluador.

- III. La evaluación de objetivos.
- IV. La evaluación de conductas.
- V. Y una calificación global en %.

Tanto en la evaluación de objetivos como de conductas se escriben los 5 seleccionados previamente en la entrevista para proceder a su evaluación. Además se dispone en cada una de ellas de un apartado llamado "Observaciones", donde tanto evaluado como evaluador deben de anotar si ha habido consenso entre ambos a la hora de la evaluación o si han encontrado alguna acción de mejora para aumentar el desempeño del empleado.

Por lo que respecta a la calificación de las conductas se debe de seguir el siguiente baremo calificativo, siendo del 1 al 5 la representación de diferentes niveles de eficacia. La puntuación de las conductas se obtendrá del resultado de la suma algebraica de los valores obtenidos en cada conducta dividido entre el número de conductas totales.

Tabla 9. Valoración de las conductas

1	2	3		
No suele ser capaz de encontrar rápidamente soluciones a los problemas que le surgen. Suele ser lento en la adaptación a los nuevos cambios y resoluciones de conflictos	Encuentra soluciones con mayor rapidez y eficacia a los problemas originados aunque a veces las soluciones no sean demasiado satisfactorias. Tiene mejor actitud a la hora de adaptarse a las nuevas situaciones.	Se caracteriza por su gran capacidad de adaptarse a los nuevos cambios de forma original y creativa buscando siempre las soluciones más eficaces y efectivas. Tiene una actitud muy positiva e innovadora		
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

En relación a los objetivos, una vez descritos se valorarán teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración de objetivos. La puntuación obtenida de los objetivos se obtiene de la suma algebraica de la puntuación de cada objetivo dividido entre la totalidad de los objetivos descritos.

Tabla 10. Valoración de los objetivos

% Cumplimiento objetivos	Calificación		Significado
0% - 19%	1	Mal	Cumplimiento desfavorable de los objetivos

20%-39%	2	Regular	El cumplimiento de los objetivos no alcanzan lo esperado
40%-59%	3	Bien	El cumplimiento es aceptable pero no el esperado
60%-79%	4	Notable	Cumplimiento aceptable de los objetivos pero todavía mejorable
80%-100%	5	Sobresaliente	Cumplimiento esperado y expectativas logradas.

Fuente: Elaboración propia

Una vez ya han sido valorados los objetivos y las conductas procedemos a realizar una evaluación global final de ambas. Este puntuación final se va a obtener de la suma algebraica de los valores obtenidos en la evaluación de los objetivos y de las conductas dividido entre el número total de dimensiones evaluadas.

Para obtener un resultado final de la valoración nos basaremos en la siguiente tabla de valores para ver entre qué parámetro se sitúa la evaluación final de cada empleado y así obtener conclusiones.

Tabla 11. Valoración final del desempeño

Parámetro calificación final	Significado de cada parámetro
0% - 19%	Nivel de desempeño deficiente, muy inferior al esperado para el puesto
20%-39%	Nivel de desempeño bastante bajo
40%-59%	Nivel de desempeño por debajo de lo normal
60%-79%	Nivel de desempeño esperado por el puesto
80%-100%	Nivel de desempeño excepcional

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 4 dejamos constancia de un formulario modelo que servirá de plantilla para la evaluación del desempeño. Debe de ir todo bien cumplimentado y una vez rellenado por ambas partes debe de firmarse para dejar constancia del acuerdo entre ambas partes.

11. Fase de autoevaluación por parte del evaluado.

Como bien hemos citado ya anteriormente el formulario de evaluación debe de ser cumplimentado tanto por el evaluador como por el evaluado. Una semana antes de la evaluación el evaluado debe de hacer entregar al evaluador su autoevaluación del desempeño rellenada en su totalidad.

En esta autoevaluación el evaluado debe valorar los resultados que él mismo cree que ha llegado a conseguir y las conductas que ha empleado para ello. De

este modo ambas evaluaciones deberán de ser contrastadas para llegar a un acuerdo sobre el desempeño realizado por el evaluado.

12. Realización de entrevistas individuales para cumplimentar el formulario.

Una vez llegados a este punto de la evaluación, el evaluador deberá de haber ido tomándose nota de todas las actuaciones sobre el evaluado a cerca de sus conductas y objetivos conseguidos para así poder realizar un reconocimiento de si su trabajo ha sido bien o mal realizado y de este modo poner argumentar las discrepancias entre ambos a través de dichas pruebas.

La entrevista como parte fundamental de la evaluación hará referencia al diálogo que mantiene el evaluado con el evaluador para consensuar entre ambos el cuestionario sobre la evaluación del desempeño que cada uno rellenó.

En esta entrevista ambos se reúnen con la finalidad de cumplimentar el cuestionario y poner en común cada uno de los puntos y debatirlos a través de la comunicación de la manera más cordial posible.

También sirven para averiguar a través de preguntas todos aquellos aspectos que se desconocen o se pretenden averiguar para contrastarlos con aquellos supuestos que no se saben a ciencia cierta. Del mismo modo gracias a esta entrevista se pone en conocimiento del evaluado todas aquellas conductas positivas o negativas que realiza habitualmente.

Además todas las preguntas que el evaluador realice deben de ser claras y concisas sin generar ninguna duda sobre el evaluado. Estas entrevistas deben de ser grabadas en todo caso para no perder información y para si surge algún conflicto que el Comité evaluador pueda tenerla presente.

Para garantizar el éxito de estas entrevistas es imprescindible crear un entorno muy agradable y sobretodo una buena formación del evaluado para no incidir en conflictos por discrepancia.

Para que la entrevista quede totalmente cerrada deberá de ser firmada tanto por el evaluado como por el evaluador como símbolo de acuerdo entre las partes del porcentaje obtenido en la evaluación sobre el desempeño del evaluado.

Si no ha existido acuerdo entre las partes en alguna de las cuestiones o en el resultado final de la evaluación, el evaluado tiene abierto un plazo de 7 días hábiles en donde remitirá un informe a la Comisión exponiendo sus quejas sobre la evaluación. En este caso el Comité revisará ambos cuestionarios y remitirá un informe con la puntuación final. Debido a que el Ayuntamiento de Cheste es una organización pequeña y que todos los empleados se conocen, facilita realizar una evaluación suficientemente objetiva y próxima a la realidad.

13. Informe sobre los resultados de la prueba.

Una vez ya ha finalizado la entrevista y el cuestionario ya ha sido firmado por ambas partes se remite una copia del mismo al Comité evaluador para ver qué porcentaje de desempeño ha obtenido cada uno de los empleados.

A partir de estos porcentajes se realizará una tabla, para cada una de las escalas de puestos de trabajo, de mayor a menor puntuación obtenida, para que de este modo se pueda visualizar a los empleados que realizar un mayor desempeño en su puesto y los que menos.

Esta información no será pública para evitar que se origine cualquier tipo de conflicto. Únicamente cada empleado recibirá mediante su red local interna la puntuación que ha obtenido y una serie de mejoras o consejos para poder aumentar ese desempeño.

Para finalizar el Comité evaluador llevará a cabo un informe final con las puntuaciones globales de todos los empleados del Ayuntamiento de Cheste para ver el nivel general de desempeño que se lleva a cabo en la organización, y así poder implantar medidas o planes de actuación para aumentar el desempeño en puestos específicos o en su totalidad.

4.2.4. Después de la evaluación del desempeño.

4.2.4.1. Consecuencias positivas originadas.

Son muchas las consecuencias positivas que puede originar la evaluación del desempeño para una organización. La principal finalidad por la que se quiso llevar este proyecto hacia delante fue para mejorar ciertos aspectos de los que el Ayuntamiento de Cheste carecía. Gracias a la aplicación de la evaluación del desempeño se va a obtener una información muy valiosa para el departamento de recursos humanos a la hora de tomar decisiones sobre ciertos aspectos.

También obtenemos el valor que cada uno de los trabajadores es capaz de aportar a la organización con lo cual podemos deducir si los empleados se encuentran en un puesto adecuado al desempeño que aportan a la organización.

En lo referente a la promoción interna la evaluación del desempeño nos aporta gran información sobre qué empleado, aparte de cumplir los requisitos pertinentes al puesto, sería el más idóneo para ocupar ese nuevo puesto vacante en la organización. Así se dejarían atrás otros aspectos que en la actualidad se tienen en cuenta para la promoción. De ese modo se seleccionará a la persona más adecuada según a los requisitos que demanda el puesto de trabajo.

Además también favorece la comunicación interna de la organización y el interés de los empleados por mejorar. Ya que los empleados están en continuo contacto con sus superiores para ver de qué modo puede realizar mejor sus objetivos marcados para lograr un mayor desempeño de sus funciones, lo que genera además de implicación, motivación por parte del empleados de

superarse a sí mismo y de lograr una mayor retribución por su incremento de esfuerzo realizado.

Una de las mayores consecuencias que genera la evaluación del desempeño, como bien marca el E.B.E.P, es la retribución acorde al desempeño realizado por cada empleado. Hay estudios que demuestran que el factor que mayormente motiva a los empleados es un aumento en el salario. Por eso en esta evaluación del desempeño también tendremos presente un aumento retributivo.

Por último, gracias a la evaluación del desempeño que se realiza en las diferentes áreas podemos deducir cuales de ellas presentan mayores deficiencias a la hora de realizar sus tareas y por ello cual de ella necesitaría incidir en la formación de sus empleados para aumentar el desempeño realizado. No hay que olvidar nunca que la formación debe de estar presente siempre en todos los puestos de trabajo e ir renovándose conforme cambien las necesidades demandadas.

El conjunto de todas estas acciones llevadas a cabo además de un incremento de la productividad en la organización y un aumento de la motivación y del buen hacer en los puesto de trabajo, supone un gran cambio para la organización de puertas hacia fuera, ya que de este modo se mejoraría la percepción que los ciudadanos tienen hacia el Ayuntamiento de Cheste y se sentirían mucho mejor atendidos y de modo más eficaz y eficiente.

4.2.4.2. La retroalimentación del proceso de evaluación del desempeño.

Por retroalimentación o feedback hacemos referencia al sistema de control que se aplica una vez realizada la evaluación del desempeño.

Este sistema de control consiste en llevar a cabo una evaluación sucesiva de los objetivos y conductas por parte de los empleados para mejorar paulatinamente los resultados obtenidos. Gracias a este sistema podremos ir observando tanto los puntos fuertes como los débiles de la organización para así poder mejorar el proceso de evaluación realizar y dar mayor valor a la organización.

La retroalimentación la llevamos a cabo ya que la evaluación del desempeño es un proceso a largo plazo y que está en continuo actualización ya que los objetivos de la organización van cambiando acorde a las nuevas necesidades de los ciudadanos.

Para poder realizar un seguimiento y una evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos y las conductas marcadas con el paso del tiempo vamos a hacer uso de una serie de indicadores que nos proporcionarán un medio sencillo y fiable de medir los logros obtenidos con el paso del tiempo.

Estos indicadores a utilizar serán consensuados entre los miembros del Comité de evaluación según la información que deseen conocer o valorar para determinar su evolución futura.

4.2.4.3. Retribución de la evaluación del desempeño.

Como bien se cita en el Artículo 24 C del E.B.E.P. *“La cuantía y estructura de las retribuciones complementarias de los funcionarios se establecerán por las correspondientes leyes de cada Administración Pública atendiendo, entre otros, a los siguientes factores*

a) El grado de interés, iniciativa o esfuerzo con que el funcionario desempeña su trabajo y el rendimiento o resultados obtenidos.”

Puesto que la ley permite que se retribuya el rendimiento de los logros obtenidos por cada empleado, a continuación vamos a elaborar un sistema retributivo que vaya acorde a la puntuación total obtenida por cada empleado en la evaluación del desempeño.

Primeramente cabe destacar que la retribución percibida como complemento al desempeño nunca será superior ni inferior al 10% de la retribución anual percibida por cada empleado.

Teniendo en cuenta el parámetro de calificación en el que se sitúe el desempeño de cada trabajador se percibirá una retribución diferente. Este modelo que a continuación se presenta no se podrá poner en funcionamiento sin la aceptación de los sindicatos, que de no ser así, propondrán ellos alguna mejora en los puntos donde no existiera consenso.

Como bien hemos mostrado anteriormente en la Tabla 7. “Valoración final del desempeño”, esos serán los parámetros en los que nos basaremos para realizar una calificación final, y según en el parámetro donde se situé el desempeño obtenido y basándonos en la Tabla 8 se obtendrá una retribución final acorde al desempeño realizado.

Si la puntuación final obtenida en % se encontrara en los siguientes parámetros, la retribución del personal de Ayuntamiento de Cheste se vería variada del siguiente modo:

Tabla 12. Retribución según desempeño realizado

Parámetro calificación final	Retribución según desempeño realizado
0% - 19%	No existiría aumento de la retribución puesto que el desempeño realizado no es el esperado conforme las demandas del puesto de trabajo.
20%-39%	
40%-59%	
60%-79%	La retribución percibida sería de un 5% sobre la retribución anual.

80%-100%	La retribución percibida sería de un 10% sobre la retribución anual.
----------	--

Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla refleja la retribución que se llevará a cabo según el nivel de desempeño obtenido por cada empleado. No obstante, existen una serie de *particularidades* relacionadas con ello, que se explican a continuación:

- Si se llevarán a cabo 3 evaluaciones consecutivas cuyo resultado por desempeño se encontrara entre los parámetros (0% - 19%), automáticamente la retribución se vería disminuida un 10%.
- Si se llevarán a cabo 3 evaluaciones consecutivas cuyo resultado por desempeño se encontrara entre los parámetros (20% - 39%), automáticamente la retribución se vería disminuida un 5%.
- Si se llevarán a cabo 3 evaluaciones consecutivas cuyo resultado por desempeño se encontrara entre los parámetros (40% - 59%), automáticamente la retribución se vería disminuida un 2%.
- Si al realizarse por 4 vez la evaluación y se obtuviera la misma puntuación habría que tomar medidas más drásticas (a elección del Comité evaluador) debido a que el empleado del puesto no lleva a los objetivos esperados con lo cual no aumentan sus logros y no sería válido para el puesto de trabajo.
- Si después de 2 evaluaciones por debajo de los mínimos esperados se viera un incremento del desempeño por parte del empleado su retribución no variará ni para bien ni para mal hasta que alcance un nivel de desempeño esperado por el puesto.

4.3. CONCLUSIONES

Todo Ayuntamiento local como bien señala el Estatuto básico del empleado público debe de disponer de una organización bien estructurada y de forma jerarquizada donde cada uno de los empleados sepan cual es su lugar dentro de la organización.

Gracias al uso de la herramienta CAF 2013 como modelo para la realización de la autoevaluación del Ayuntamiento de Cheste y al análisis D.A.F.O. se ha detectado la ausencia de una clara relación de puesto de trabajo y ya que consideramos que es de vital importancia, hemos visto conveniente la realización de una catálogo de personal y del correspondiente organigrama que sitúa el puesto de trabajo de cada empleado dentro de su estructura organizativa. Así queda también asentada la base para la realización de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es el principal motor de gestión que nos permite conocer tanto las actitudes como las aptitudes que caracterizan a nuestros empleados en la consecución de los objetivos marcados por la organización.

Es por ello por lo que vemos de vital importancia que el Ayuntamiento de Cheste realice una evaluación del desempeño a sus empleados con la finalidad de medir el rendimiento que cada empleado aporta a la organización y el modo en el que lo aporta y de ese modo poder retribuirle a través del complemento de desempeño, ya que las retribuciones están ya fijadas por ley y son inamovibles, según su aportación a la organización.

Sin duda alguna, y puesto que la ley en todo momento lo permite, incurriríamos en una serie de ventajas que tanto la organización, como los empleados con actitud y los ciudadanos saldrían beneficiados debido a que el ciudadano recibiría una atención más especializada y eficaz que repercutirá en la buena imagen de la organización y además se les retribuirá de forma positiva al empleado.

También su aplicación, es una buena forma de localizar problemas detectados en la política de recursos humanos como es el caso de absentismo de algunos empleados, el desaprovechamiento del potencial de alguno empleados que se encuentra en puestos inferiores a su nivel o retribuciones que no están acordes con del desempeño que realizan algunos empleados.

Además, una vez implantada, sirve como mecanismo para sentar las bases en cuanto a la promoción interna se refiere, ya que en la evaluación del desempeño queda reflejado qué empleado cumple los objetivos marcados por la organización y con la actitud los lleva a cabo. Sería una forma de gratificar el esfuerzo del empleado a parte de la gratificación económica correspondiente.

Por lo consiguiente es de vital importancia instaurar en el Ayuntamiento de Cheste una evaluación del desempeño con sus correspondientes consecuencias para motivar al empleado en el buen hacer y en la consecución de los objetivos marcados por la organización.

CAPÍTULO V. BIBLIOGRAFÍA.

5.1. BIBLIOGRAFÍA.

Libros y documentos

ASENSIO, ROMERO, P. (2006). *El libro de la Gestión Municipal, Claves de éxito para Políticos y Directivos Locales*. Barcelona: Díaz Santos.

CORRAL, VILLALBA, J. (2001). *Como hacer la Valoración de los Puestos de Trabajo en un Ayuntamiento*. Madrid: Centro estudios Ramón Areces.

CORTÉS, CARRERES, J.V. (2001). *Manual Práctico de Gestión de Recursos Humanos en la Administración Local*. Barcelona: IDykinson.

DE MIGUEL, MOLINA, M; HERRERO, BLASCO, A y BAÑÓN GOMIS, A. (2011). *Teoría de las Organizaciones para la Administración Pública*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

OLTRA, CLIMENT, F. (2008). *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

RODRÍGUEZ, FERNÁNDEZ, A. (1996). *Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Tecnos.

Libros y documentos con referencias electrónicas

ALMEIDA, CERREDA, M. (2014) *La evaluación del desempeño de los empleados públicos: en particular, el establecimiento de sistemas de evaluación del desempeño en las Administraciones locales*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, instituto de Derecho Local.

<<https://repositorio.uam.es/handle/10486/664322>> [Consulta: 15 de mayo de 2015].

GUÍA CAF (2013). *Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación*. Madrid, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Agencia Estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios.

<http://www.mineduc.gob.gt/RECONOCIMIENTO_NACIONAL_A_LA_CALIDAD/documents/mod_mar_comun_eva_CAF_2013.pdf> [Consulta: 8 de mayo de 2015].

VARONA, ARCINIEGA, J.A. (2002). *Propuesta de una nueva Gestión Municipal*. Dirección General de Administración Local, Junta de Andalucía.

<https://www.um.es/adegap/docsinfo/725_libro_3.pdf> [Consulta: 2 de junio de 2015].

Artículos y revistas

ALVAREZ, GARCIA, F (2010). “Evaluación del desempeño en la Administración Pública: Propuesta metodológica” *Revista vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, Núm. 1-2011 zk. Págs. 99-113 orr.

<<https://www.euskadi.net/r61-s20001x/es/t59aWar/t59aMostrarFicheroServlet?t59aldRevista=3&R01HNoPortal=true&t59aTipoEjemplar=R&t59aSeccion=53&t59aContenido=1&t59aCorrelativo=1&t59aVersion=1&t59aNumEjemplar=1>> [Consulta: 2 de junio de 2015].

SERRANO, SEGURA, J. (2012).” La Gestión de Recursos Humanos en las Corporaciones Locales” *Revista UPV/ EHU*, Vol, 12, Número 2, pág. 149-168.

<<https://addi.ehu.es/handle/10810/10242>> [Consulta: 3 de junio de 2015]

ANEXOS

ANEXO 1. AUTOEVALUACIÓN A TRAVÉS DE CAF.

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO 1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Formular y desarrollar la misión, la visión y los valores de la organización que se quieren llevar a cabo.		No existe
2. Hacer llegar la misión, la visión y los valores juntos con los objetivos operativos y estratégicos a todos los empleados de la organización.	A través del boletín interno y mediante la red interna local.	
3. Revisar periódicamente la misión, visión y valores y adaptarlos a los nuevos tiempos.		No existe
4. Desarrollar un sistema de normas de control interno que gestione el trato del personal con respecto al ciudadano/cliente.	Existe un sistema de prevención de buenas conductas laborales.	
5. Elaborar un manual de procedimientos para hacer constar las bases de actuación ante una demanda.		No existe en todas la áreas

SUBCRITERIO 1.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
-----------------	---	------------------------

1. Definir una buena estructura organizativa para que quede constancia jerárquica de la organización y así facilitar los procesos decisionales.	Catálogo de personal	
2. Elaborar un sistema de evaluación en relación con el desempeño y la gestión de la organización.		No existe
3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización.		No existe
4. Desarrollar un sistema de gestión de la información que deje constancia de los logros estratégicos y de los objetivos operativos obtenidos por cada miembro de la organización.		No existe
5. Crear conciencia de una buena prestación de servicios con calidad.	Norma I.S.O.	
6. Demostrar el compromiso de los líderes hacia la mejora continua de la organización, promoviendo una cultura de calidad en cuanto a la prestación de servicios.	A nivel informático se actualiza e innova para ir acorde con las demandas de los nuevos tiempos.	
7. Controlar y optimizar el comportamiento de los empleados mediante métodos de control de sistemas.		No existe

SUBCRITERIO 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Actuar en consonancia con los objetivos y valores establecidos y dar ejemplo a los empleados.	Manual del buen hacer del empleado público	

2. Instaurar una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados.	Manual del buen hacer del empleado público	
3. Informar y tener constancia todos los empleados de los asuntos existentes en la organización.	Gracias a la intranet y red local al igual que el uso de circulares internas.	
4. Motivar de manera retributiva el desempeño, el buen hacer y el comportamiento correcto de los empleados.		No existe
5. Incentivar a los empleados en el buen hacer de sus tareas para lograr el fin de los objetivos generales de la organización, promoviendo así una cultura de aprendizaje.	No existe incentivo retributivo pero si reconocimiento al buen hacer laboral mediante agasajos.	

SUBCRITERIO 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Mantener constancia de las necesidades de los trabajadores y poder satisfacerlas en la medida de lo posible.	Las necesidades de los trabajadores son transmitidas a los poderes políticos mediante correo interno.	
2. Crear gran vinculación entre las autoridades políticas y el resto de la organización para trabajar en armonía e intercambiar información necesaria para la consecución de los objetivos.	Manual del buen hacer	
3. Crear un buen reconocimiento por parte del ciudadano de la organización, reputación en la prestación de servicios.	Área de participación y ciudadana	

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

Considerar lo que la organización está haciendo para:

SUBCRITERIO 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Recopilar de forma periódica información que sea necesaria tanto para el desempeño como para el buen hacer de la organización.	Reuniones con el personal del ente.	
2. Analizar periódicamente tanto las debilidades como las fortalezas de la organización.	Reuniones con el personal del ente.	

SUBCRITERIO 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Poner periodicidad de tiempo para el cumplimiento de los objetivos anteriormente marcados.		No existe.
2. Realizar evaluaciones periódicas de las tareas conseguidas y la calidad, en la prestación de las mismas		No existe.

SUBCRITERIO 2.3. Comunicar e implantar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisar de forma periódica.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.		No existe
2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus		No existe

correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización.		
3. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.		No existe
4. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia.		No existe
5. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).		No existe
6. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.		No existe

SUBCRITERIO 2.4. Planificar, implantar y revisar la innovación y el cambio.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar una buena formación de los empleados. Crear cultura de innovación	Plan de mejora continua.	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No existe
3. Poner en común el proceso de innovación y la modernización planificadas y su implementación en la organización con los grupos de interés relevantes.	Mediante reuniones de personal	

4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio.		No existe
5. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.	Firma electrónica	

CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Considerar lo que hace la organización para:

SUBCRITERIO 3.1. Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo a la estrategia y planificación de forma transparente.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Analizar continuamente las necesidades que les surgen a los empleados.	Mediante comunicación interna o reuniones de departamento	
2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada siempre en la plena motivación del personal.		No existe
3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.	Normativa procesos de selección de puestos	
4. Desarrollar e implementar una política clara remuneración, reconocimiento y recompensa con criterios objetivos.		No existe
5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando esquemas de forma individual y en equipo).		No existe

SUBCRITERIO 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos y tanto individuales como de la organización.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.		No existe
2. Desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados de modo que aumente su motivación.	Plan de formación continua	
3. Establecer y desarrollar políticas de promoción interna de los empleados.		No existe

SUBCRITERIO 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Reuniones	
2. Apostar por la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados	Buzón de sugerencias tanto interno como externo	
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el diseño de estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.	Reuniones periódicas con sindicatos, mutualidades etc.	
4. Procurar el consenso entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No existe

5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No existe
---	--	-----------

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público.	Si mediante mancomunidades y convenios de colaboración con otros ayuntamientos y/o empresas	
2. Evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones	Evaluaciones periódicas tras ejecuciones de proyectos	

SUBCRITERIO 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos /clientes.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Incentivar al ciudadano a que participe con el Ayuntamiento expresando sus necesidades y quejas.	Buzón de sugerencias y registro de entrada	
2. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones.	Área de transparencia	

3. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad	Existencia de carta de servicios y mediante la página web.	
---	--	--

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	Presupuesto anual	
2. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Área de transparencia	
3. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros	Sistemas de control. Gobierno de oposición y debates en pleno	

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar un sistema desde el que se pueda almacenar, gestionar o evaluar la información del Ayuntamiento.	Sistema de red local y archivo municipal.	
2. Garantizar que toda la información de la que se dispone esté disponible externamente para todo aquel que la necesite, siendo esta de fácil acceso.	Sistema de red local, archivo municipal y área de transparencia.	
3. Desarrollar canales internos en la organización donde la información pueda pasar jerárquicamente de unos a otros y así asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y al conocimiento.	Sistema de red local correos internos.	

4. Asegurar un intercambio de información entre el personal del Ayuntamiento de forma permanente	Reuniones periódicas y sistema de red local.	
--	--	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Gestionar la tecnología aplicada acorde a los objetivos marcados tanto específicos como operativos.		No existe
2. Asegurar una utilización segura, eficiente y eficaz de la tecnología.	Ley de protección de datos.	
3. Utilizar las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para dar mayor calidad a los servicios.	Páginas webs, Programas informáticos específicos a cada área.	
4. Utilizar las TIC para ofrecer servicios on line a la ciudadanía y mejorar el servicio prestado.	Buzón de sugerencias on line, aplicación whatsapp, página web.	
5. Actualizar las tecnologías en concordancia con los tiempos e innovaciones.	Departamento de informática.	

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar un uso y mantenimiento eficiente y rentable de las instalaciones teniendo en cuenta cualquier limitación.	Espacios amplios y limpios. Aprovechamiento luz solar.	

2. Garantizar un ahorro energético mediante el uso eficaz y eficiente de los medios disponibles.	El encendido de las luces públicas en vez de a las 21 a las 21.10h, ahora al Ayuntamiento 20.000 €/año.	
3. Compartir instalaciones o ponerlas en disposición con la ciudadanía.	Compartir locales con las diferentes asociaciones.	

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Describir y quedar constancia de los procesos realizados de forma continua para alcanzar los objetivos.		No existe
2. Asignar responsables a cada una de las áreas para llevar un control de los procesos.	Toda área dispone de un responsable. Ejemplo: Jefe brigada.	
3. Evaluar cada uno de los procesos con sus respectivas amenazas o fortalezas.	Mediante reuniones periódicas.	
4. Involucrar tanto a empleados como a grupos externos de interés en el diseño y mejora de los procedimientos.	Reuniones sindicales, buzón de sugerencias.	
5. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para conseguir mayor eficacia.	Carta de servicios.	

SUBCRITERIO 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos /clientes.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Involucrar al ciudadano en el diseño y mejora de los servicios prestados y en el desarrollo de calidad para los mismos.	Buzón de sugerencias y aplicación whatsapp.	
2. Desarrollar nuevas formas de involucrar a los ciudadanos con el Ayuntamiento mediante la entrega de información.	Redes sociales, aplicación Whatsapp y Área de participación.	
3. Promover la plena accesibilidad de los ciudadanos a la información en todo tipo de formatos.	Archivos en papel, documentos electrónicos, Tablones de anuncios.	
4. Desarrollar un buen sistema de salidas de quejas o sugerencias recibidas por los ciudadanos.	Registro de salida.	

SUBCRITERIO 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir un organigrama de prestación de servicios a los que se pertenece para que así quede constancia de la misma.		No existe
2. Coordinar y unir procesos de modo no lucrativo con socios del sector público.	Mancomunidad, convenios con empresas privadas.	
3. Crear grupos de trabajo con otras organizaciones con la finalidad solucionar problemas.	Reuniones y convenios.	

4. Crear incentivos con otras organizaciones para ver procesos inter-organizacionales	Incentivos anuales organizaciones locales. Ejemplo: amas de casa, AECC	
---	--	--

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la.....

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

1. Resultados de mediciones de la percepción en cuanto a:

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Imagen que da la organización y la reputación que transmite a la ciudadanía.	Ayuntamiento con buena reputación ya que los políticos son muy queridos Pero a nivel ejecutivos no hay eficacia en la ejecución de procesos.	
2. Participación del ciudadano/cliente en procesos o tomas de decisiones de la organización.	Aportan ideas mediante whatsapp o el buzón de sugerencias pero no se le tiene en cuenta en la toma de decisiones.	
3. Accesibilidad a la organización.	Grandes medidas para discapacitados	

4. Transparencia en los procesos y toma de decisiones.	Creación del área de Transparencia.	
5. Calidad en productos y servicios prestados.		No existe
6. Variedad de servicios para todo tipo de necesidades.	Escuelas deportivas , centro de la tercera edad nuevo etc.	
7. Frecuencia de encuestas a los ciudadanos.		No existe
8. Correcta recepción de la información	Mediante registro de entrada, internet, redes sociales, tablón de anuncios etc.	

6.2. Mediciones de resultados.

1. Resultados en relación con la participación:

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño, prestación y toma de decisión de los servicios.	Reuniones sindicales y de aportación ideas.	
2. Sugerencias recibida y llevadas a cabo.	Máquina para rehabilitación del cáncer de mama.	
3. Utilización de métodos innovadores para atender a los ciudadanos.	Whatsapp y área de transparencia.	
4. Disponibilidad de la información solicitada.	Avances vía on-line	

5. Número de actuaciones del Defensor del Pueblo.		No existe
---	--	-----------

2. Resultados de accesibilidad de la organización.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horarios de atención	Presencial y telefónicamente	
2. Tiempo de espera	Mejoras on-line.	
3. Coste de servicios	Atención gratuita y personalizada	
4. Disponibilidad de información de los responsables de los diferentes servicios		No existe

3. Resultados en relación con la transparencia de la prestación de servicios y productos.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficacia.	On line, Tablón anuncios, Registro salida y whatsapp.	
2. Disponibilidad y precisión de la información	Mayor disponibilidad gracias a nuevas vías on line	
3. Número de actuaciones del Defensor del pueblo.		No existe

4. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Responder a la información solicitada antes de 7 días hábiles.	
--	--	--

4. Resultados de los indicadores sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.		No existe
2. Número de documentos devueltos por error para repetir su procedimiento.	No llega ni a un 10% los documentos devueltos por error en su procedimiento.	
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados.	La legalidad es un requisito que se sigue al 100%	

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal, por medio de resultados de....

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

1. Resultados en relación con la percepción global de las personas acerca de:

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Imagen y rendimiento global de la organización.	Grupo político muy querido por los ciudadanos.	

2. Involucración de las personas de la organización en procesos decisionales.		No existe
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.		No existe
4. Responsabilidad social de la organización	Responsabilidad social corporativa	

2. Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión:

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización		No existe
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.		No existe
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.		No existe
4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.		No existe

3. Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. El ambiente de trabajo por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.)		No existe

2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).	Concejal de personal ofrece gran flexibilidad dentro de lo que marca la ley	
3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.		No existe
4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.	Espacios amplios y bien iluminados	

4. Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales:

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.		No existe
2. Motivación y empoderamiento.		No existe
3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.		No existe

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas		No existe
2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación.		No existe
3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual.		No existe

4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.		No existe
5. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades.		No existe
6. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades.		No existe
7. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.	Reconocimiento verbal por parte de los políticos.	
8. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.		No existe

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Tomar en consideración que está logrando la organización con la responsabilidad social, mediante los resultados de....

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes.	Gran apoyo y participación en todo tipo eventos o actos sociales con causas humanitarias.	
2. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional.	Gran involucración con el pequeño comercio, mejora de las carreteras y rehabilitación de edificios públicos.	

3. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales.	Creación de zonas verdes como el parque de la "Lomiquia".	
4. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional.	Todos los gastos del Ayuntamiento se realizan en comercios de la localidad.	
5. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético.	Creación del área de transparencia.	
6. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.	Fiestas de abril realizadas por los clavarios y las de verano por la peña taurina, además de múltiples actos benéficos para la lucha contra ciertas enfermedades.	

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos.	Creación de un eco parque.	
2. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación.	Gabinete de prensa y aplicación Bandoo.	
3. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja.	Ayudas social, creación de plataformas contra el desahucio.	

4. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja.		No existe
5. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros.	Conferencias y mancomunidad.	
6. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados.	Prevención de riesgos laborales, Maquina de rehabilitación cáncer de mama.	
7. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		No existe.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

Considerar los resultados alcanzados por la organización en relación con.....

SUBCRITERIO 9.1. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).		No existe.
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).		No existe
3. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.	Más del 90% de lo acordado se ha cumplido.	
4 Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.	Resultados favorables.	

5. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.		No existen
---	--	------------

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia

Acciones	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.	Buscar las deficiencias y crear áreas de mejora.	
2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima.		No existe.
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.		No existe
4. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios.	Reducción del papel en el registro de entrada escaneando la documentación, Firma digital etc.	
5. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión.		No existe
6. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.		No existe

ANEXO 2. OBJETIVOS ASIGNADOS A CADA PUESTO DE TRABAJO.

ÁREA: ALCALDÍA

PUESTO DE TRABAJO: RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN

MISIÓN:

Gestionar todo lo relacionado con la prensa y la comunicación de ayuntamiento.

OBJETIVOS:

- Elegir y seleccionar la información necesaria para transmitirla a los ciudadanos.
- Informar de los eventos realizados por el Ayuntamiento.
- Hacer llegar la información a los ciudadanos de forma comprensible y clara.
- Gestionar la información on line
- Contestar a los ciudadanos las preguntas transmitidas por las redes sociales.

ÁREA: ALCALDÍA

PUESTO DE TRABAJO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

MISIÓN:

Llevar a cabo las funciones pertinentes para el buen desarrollo la gestión de alcaldía tanto en ayuda al alcalde como en prensa.

OBJETIVOS:

- Gestionar y ordenar toda la información del responsable de comunicación cronológicamente.
- Actualizar ficheros y archivos.
- Apoyo administrativo a la gestión del área de alcaldía.
- Cubrir junto con el responsable de comunicación los eventos realizados por el Ayuntamiento.
- Realizar un seguimiento de los programas y proyectos encomendados a la unidad.

ÁREA: ALCALDÍA

PUESTO DE TRABAJO: SECRETARIA DEL ALCALDE

MISIÓN:

Llevar la agenda de alcaldía.

OBJETIVOS:

- Atender las llamadas telefónicas realizadas al alcalde y coordinar las citas de los ciudadanos.
- Coordinar el trabajo del alcalde tanto en eventos como compromisos que surgen del cargo.
- Confeccionarle una agenda de eventos y coordinarle todas las tareas pertinentes del cargo.
- Recibir y hacer una selección de la correspondencia recibida en la alcaldía.
- Más funciones encomendadas por el alcalde relacionadas con la gestión.

ÁREA: SERVICIOS GENERALES

PUESTO DE TRABAJO: SECRETARIO

MISIÓN:

Las funciones públicas necesarias en todas las corporaciones locales, cuya responsabilidad administrativa está reservada a funcionarios con habilitación nacional. La secretaría, comprensiva de la fe pública y el asesoramiento legal perceptivo.

OBJETIVOS:

- FE PÚBLICA: a) La preparación de los asuntos que hayan de ser incluidos en el orden del día de las sesiones que celebren el Pleno. La Comisión de Gobierno decisoria y cualquier otro órgano colegiado de La Corporación en que se adopten acuerdos que vinculen a la misma, de conformidad con lo establecido por el Alcalde o Presidente de la Corporación y la asistencia al mismo en la realización de la correspondiente convocatoria, notificándola con la debida antelación a todos los componentes del órgano colegiado.
- Levantar acta de las sesiones de los órganos colegiados referidos en el apartado a) y someter a aprobación al comienzo de cada sesión el de la precedente. Una vez aprobada, se transcribirá y/o informatizará en el Libro de Actas autorizada con la firma del Secretario y el visto bueno del Alcalde o Presidente de la Corporación.
- Transcribir y/o informatizar en el Libro de Resoluciones de la Presidencia las dictadas por aquella y por los miembros de la Corporación que resuelvan por delegación de la misma.
- Anotar en los expedientes, bajo firma, las resoluciones y acuerdos que recaigan.
- Llevar y custodiar el Registro de Intereses de los miembros de la Corporación y el Inventario de Bienes de la Entidad.
- Etc.

ÁREA: SERVICIOS GENERALES**PUESTO DE TRABAJO:** AUXILIAR ADMINISTRATIVO**MISIÓN:**

Atender e informar al público y tramitar y gestionar expedientes, de acuerdo con las propuestas de la alcaldía, los concejales y secretario, para de esta forma controlar la documentación y dar el mejor servicio posible al ciudadano.

OBJETIVOS:

- Emitir recibos.
- Registrar: vehículos, cuentas corrientes, contribuyentes.
- Resolver las reclamaciones según las ordenanzas.
- Mantener los libros del cementerio.
- Notificar las resoluciones.
- Liquidar plusvalías.

ÁREA: SERVICIOS GENERALES

PUESTO DE TRABAJO: INTERVENTORA

MISIÓN:

Control y fiscalización interna de la gestión económico financiera y presupuestaria, contabilidad, tesorería y recaudación

OBJETIVOS:

- La intervención formal de ordenación del pago y de su realización material.
- La comprobación formal de la aplicación de las cantidades destinadas a obras, suministros, adquisiciones y servicios.
- La recepción, examen y censura de los justificantes de los mandamientos expedidos a justificar, reclamándolos a su vencimiento.
- La intervención de los ingresos y fiscalización de todos los actos de gestión tributaria.
- La expedición de certificaciones de descubierto contra los deudores por recursos, alcances o descubiertos,

- El informe de los proyectos de presupuestos y de los expedientes de modificación de créditos de los mismos.
- La fiscalización en los términos previstos en la legislación de todo acto, documento o expediente que de lugar al reconocimiento de derechos y obligaciones de contenido económico o que puedan tener repercusión financiera o patrimonial emitiendo el correspondiente informe o formulando en su caso los reparos procedentes.

ÁREA: SERVICIOS GENERALES

PUESTO DE TRABAJO: TESORERA

MISIÓN:

Coordinar, controlar y supervisar la contabilidad, así como la emisión de informes y propuestas de carácter superior en materia económica y presupuestaria, de acuerdo con lo establecido en las disposiciones legales vigentes y según las directrices de concejalía de hacienda

OBJETIVOS:

- Conciliar ingresos, prepararlos para su contabilización y para el arqueado mensual.
- Preparar los pagos y nóminas.
- Asesorar al Concejal de Hacienda en materia económico financiera.
- Asistir a reuniones con la Agencia Estatal Tributaria.
- Elaborar la cuenta general del presupuesto para su aprobación y posterior remisión a los Organismos Oficiales.
- Elaborar la cuenta de administración del patrimonio y gestión del inventario.

ÁREA: SERVICIOS GENERALES

PUESTO DE TRABAJO: ADMINISTRATIVOSTESORERA

OBJETIVOS:

- Archivar y clasificar documentación.
- Atención al público.
- Realizar tareas administrativas de trámite y colaboración. Tiene la consideración de trámite cada uno de los actos administrativos de realización necesaria para la resolución de cualquier asunto o expediente municipal.
- Tareas de trámite propias de la subescalas administrativa son todas aquellas que no requieren para su ejecución estar en posesión de una titulación específica.

ÁREA: SERVICIOS GENERALES**PUESTO DE TRABAJO:** AUXILIAR ADMINISTRATIVO**MISIÓN:**

Atender e informar al público y tramitar y gestionar expedientes de acuerdo con las propuestas de la alcaldía y el Concejal del área para, de esta forma, controlar la documentación y dar el mejor servicio posible al ciudadano.

OBJETIVOS:

- Informatizar o transcribir presupuestos anuales (ingresos, pagos, modificaciones presupuestarias, arqueos mensuales, libros de caja, actas, patrimonio...).
- Preparar la documentación contable para que el servicio o funcionario competente justifique las subvenciones concedidas.
- Estudiar el resumen mensual de la factura telefónica, estudiar las ofertas, controlar los fichajes de los horarios, para posteriormente confeccionar resúmenes e informes.
- Tramitar expedientes.
- Ordenar, numerar y encuadernar expedientes

ÁREA: SERVICIO A LA CIUDADANÍA
PUESTO DE TRABAJO: PSICÓLOGO

MISIÓN:

Evaluación y diagnóstico psicopedagógico, prevenir y orientar el tratamiento de las dificultades escolares y asesorar a padres y profesores, de acuerdo con la legislación a nivel autonómico sobre intervención de servicios psicopedagógicos en el ámbito escolar, con la finalidad de mejorar tanto la calidad escolar como la relación entre padres e hijos así como para dar una respuesta adecuada a las necesidades de los alumnos.

OBJETIVOS:

- Prevenir las dificultades escolares de los alumnos.
- Conocer y valorar las necesidades educativas de los alumnos.
- Asesorar a profesores y coordinar con ellos la actuación.
- Asesorar a padres.
- Diseñar, impartir y evaluar actividades de formación de padres.
- Realizar intervenciones puntuales con alumnos.
- Coordinar y evaluar el programa del Gabinete.

ÁREA: SERVICIO A LA CIUDADANÍA
PUESTO DE TRABAJO: TRABAJADORA SOCIAL

MISIÓN

Programar y actuar en materia de los servicios sociales comunitarios de acuerdo a las normas autonómicas y locales y las instrucciones recibidas para garantizar la corrección de las desigualdades sociales que se produjeran en el

municipio y garantizar así una mayor calidad de vida para los segmentos o grupos de población en situación de riesgo

OBJETIVOS:

- Ejercer las tareas tendentes a la producción de actos administrativos en función de la profesión específica.
- Atender a las personas a través del Servicio de Información y Asesoramiento.
- Programar, coordinar y ejecutar todos los programas específicos de servicios sociales (ayuda a domicilio, convivencia, etc.).
- Tramitar expedientes (ayudas económicas, TAS, etc.).
- Realizar informes sociales.
- Realizar la Memoria Anual de Programas con justificación financiera ante la Diputación y/o Consellería.
- Coordinar el Programa de Garantía Social.
- Realizar tareas administrativas

ÁREA: SERVICIO A LA CIUDADANÍA

PUESTO DE TRABAJO: PROFESOR E.P.A

MISIÓN:

Educar a personas adultas, coordinar y organizar las actividades y proyectos que se desarrollan en el centro así como también las actividades extraescolares (viajes, exposiciones, etc.), según la ley de educación de adultos (20/01/95) para integrar y socializar a los alumnos a nivel educativo, laboral y sociocultural

OBJETIVOS:

- Planificar organizar e informar sobre la campaña de sensibilización del curso escolar que tiene que comenzar.
- Matricular a los alumnos.

- Realizar la Programación General Anual del curso y la memoria final de curso.
- Preparar e impartir las clases.
- Organizar actividades extraescolares de animación sociocultural (celebraciones, charlas y conferencias y exposiciones).
- Asistir a reuniones de coordinación con: el Claustro del centro, la Asamblea de delegados de todos los cursos de la EPA, la Concejalía y con los compañeros de la comarca. Anotar los acuerdos y asuntos tratados en el libro de actas.
- Coger el teléfono y abrir y cerrar el centro cuando no esté el conserje.
- Solicitar subvenciones a programas de EPA comunicados por la Consellería de Educación.
- Elaborar un proyecto a nivel comarcal sobre el currículum de la ESO en educación para adultos.
- Expedir certificados y organizar documentos y titulaciones.
- Colaborar con la Escuela de Verano Municipal.
- Organizar los cursos que hay en el Programa (horarios, locales, monitores, etc.) así como supervisar a los monitores de los mismos.

ÁREA: SERVICIO A LA CIUDADANÍA

PUESTO DE TRABAJO: CONSERJE E.P.A

MISIÓN:

Realizar las tareas de vigilancia y custodia interior y de oficinas en instalaciones de servicios sociales anexas al centro así como las misiones de conserje, portero, reprografía documentos y tareas de limpieza cuando se requieran, así como tareas de mantenimiento y jardinería, etc., u otras análogas.

OBJETIVOS:

- Abrir y cerrar las puertas del centro a la hora indicada así como mantener el centro en condiciones.

- Atención al público tanto presencial como telefónicamente.
- Mantener en buen estado la fotocopidora así como realizar fotocopias y encargarse de su cobro cuando sea necesario.
- Realizar tareas de mantenimiento en general.
- Mantenimiento de la caldera e instalaciones de gas.
- Realizar tareas elementales y sencillas de jardinería.
- Mantener diariamente los aseos en condiciones teniendo en cuenta que no falte jabón, papel higiénico, etc.
- Repartir cartas y documentación (avisos de compra de materiales y herramientas).
- Recoger el correo y entregarlo a sus destinatarios.
- Realizar las matrículas de los alumnos de la EPA

ÁREA: SERVICIO A LA CIUDADANÍA

PUESTO DE TRABAJO: DIRECTORA GUARDERÍA

MISIÓN:

Programar, organizar y evaluar actividades durante el cursos de los niños y gestionar el resto del profesorado.

OBJETIVOS:

- Coordinar al equipo de educadores infantiles que conforman la guardería
- Evaluar y hacer seguimiento de las actividades que se van a realizar durante el curso.
- Llevar a cabo la programación de cada trimestre.
- Seguir y controlar el funcionamiento de la guardería.
- Gestionar los expedientes de los alumnos matriculados en la guardería.

ÁREA: SERVICIO A LA CIUDADANÍA

PUESTO DE TRABAJO: AUXILIAR BIBLIOTECARIO

MISIÓN:

Prestar el servicio de la Biblioteca Pública Municipal y la Casa de la Cultura de acuerdo a las directrices de la Concejalía de Cultura y a las normas habituales de trabajo establecido en bibliotecas y casas de cultura para proporcionar a los ciudadanos actividades culturales y acercarlos al servicio de información, documentación y ocio de la biblioteca

OBJETIVOS:

- Organizar y dirigir el servicio de la Biblioteca.
- Seleccionar, adquirir, catalogar y clasificar los materiales bibliográficos así como llevar a cabo el proceso de informatización del mismo material. También formar a los usuarios.
- Ordenar los materiales, realizar los registros y gestionar los préstamos.
- Realizar tareas administrativas (correo, cobrar y liquidar las fotocopias, realizar los recargos por gastos morosos, confeccionar y enviar las estadísticas a Consellería y solicitar, tramitar y gestionar las subvenciones a Consellería).
- Programar, coordinar y ejecutar actividades de animación a la lectura.
- Programar y ejecutar actividades teatrales y de música.
- Programar, planificar y gestionar el programa de exposiciones.
- Formar y dirigir a los objetores y becarios.

ÁREA: SERVICIO A LA CIUDADANÍA

PUESTO DE TRABAJO: COORDINADORA ACTOS CULTURALES

MISIÓN:

Colaborar en los programas, acciones y actividades desarrolladas dentro del programa cultural del Ayuntamiento.

OBJETIVOS:

- Elaborar programación de actos culturales.
- Organizar las fechas culturales.
- Ordenar, numerar y encuadernar los actos culturales realizados.
- Realizar tareas de despacho de correspondencia: la redacción de oficios y otros escritos de trámite que sean de normal ejecución en la gestión administrativa ordinaria.
- Utilizar todos los medios de comunicación.

ÁREA:

URBANISMO Y MEDIOAMBIENTE

PUESTO DE TRABAJO: JEFE/A DE LOS SERVICIOS URBANÍSTICOS

MISIÓN:

Dirigir los servicios urbanísticos municipales y del personal de su dependencia, la dirección del Planeamiento y Gestión Urbanística del Municipio, así como, la dirección y supervisión de los proyectos y ejecución de las obras públicas, para contribuir al adecuado desarrollo urbanístico del municipio.

OBJETIVOS:

- Dirigir al personal a su cargo.
- Coordinar y supervisar los trabajos generados en el área.
- Asesorar en la ejecución de las obras municipales.
- Preparar las Comisiones de Urbanismo y asistir a las mismas.
- Coordinar expedientes de Contratación e inversiones afectas al área.

- Confeccionar las memorias y asesorar en la redacción de los proyectos de obras municipales así como en la confección de los presupuestos municipales.
- Asesorar a la Alcaldía en materias de su competencia.
- Dirigir los trabajos de planeamiento y gestión urbanística, relacionados con el desarrollo del municipio.

ÁREA:	URBANISMO Y MEDIOAMBIENTE
PUESTO DE TRABAJO:	TÉCNICO ASESOR DE URBANISMO

MISIÓN:

Informar sobre cuestiones en materia urbanística y derecho administrativo y asesorar al ayuntamiento para, de esta forma, ayudar en la toma de decisiones y en la adopción de acuerdos y resoluciones por parte del ayuntamiento.

OBJETIVOS:

- Ejercer tareas tendentes a la producción de actos administrativos que tengan un carácter técnico en razón del ejercicio de la profesión específica.
- Emitir informes sobre cuestiones de legalidad y disciplina urbanística, planeamiento y gestión urbanística.
- Asesorar al Ayuntamiento en las cuestiones jurídicas que se plantean, tanto en cuestiones urbanísticas como de derecho administrativo, con el fin de adoptar acuerdos o tomar decisiones basadas en la legalidad.
- Redactar acuerdos entre el Ayuntamiento y terceros. Estudiar las propuestas que en este sentido se hacen al Ayuntamiento y asesorar tras el estudio.
- Informar y tramitar expedientes relacionados con el patrimonio inmueble municipal.
- Asistir a las Comisiones de Urbanismo, así como, la confección de las actas de las Comisiones de Gobierno en lo referente a los asuntos relacionados con el área.

ÁREA: URBANISMO Y MEDIOAMBIENTE

PUESTO DE TRABAJO: ARQUITECTO TÉCNICO

MISIÓN:

Dirigir las obras encomendadas a la Brigada Municipal de obras y aquellas otras que le sean encomendadas, redactar informes relativos a licencias de obras (mayores y menores), certificados urbanísticos, órdenes de ejecución, ruinas, etc., informar al público, ejercer labores de inspección encaminadas al control de la Disciplina Urbanística y redactar documentos relacionados con el área.

OBJETIVOS:

- Emitir informes sobre licencias de obra mayor y menor, segregaciones, paralizaciones, ocupación de vía pública, órdenes de ejecución, cédulas de habitabilidad, etc.
- Revisar las obras, terrenos, viviendas, etc. Y su adecuación a las licencias concedidas.
- Atención al público.
- Dirigir y asesorar sobre la ejecución de las obras municipales.
- Asesorar y dirigir las obras de carácter rural afectadas en el término municipal.
- Efectuar memorias valoradas, tasaciones, valoraciones, etc.
- Coordinar la ejecución y cumplimiento de las condiciones exigibles a las obras efectuadas en la vía pública.

ÁREA: URBANISMO Y MEDIOAMBIENTE

PUESTO DE TRABAJO: ADMINISTRATIVO URBANISMO

MISIÓN:

Informar y atender al ciudadano, tramitar y archivar expedientes, paralizar obras clandestinas y redactar e informatizar dictámenes en materia de urbanismo de acuerdo a las propuestas de Alcaldía, Concejal responsable del área y jefe del servicio.

OBJETIVOS:

- Tramitar Expedientes de: Licencias de Obras, Licencias de Actividad, Licencias de Segregación, Licencias de Ocupación de Vía Pública, Cédulas de Habitabilidad, paralización de obras.
- Contestar por escrito todo lo relativo a informes emitidos.
- Proporcionar información urbanística a los ciudadanos relativa al PGOU.
- Tramitar, clasificar e informatizar todos los expedientes de carácter urbanístico.
- Remitir las obras y cédulas de habitabilidad concedidas a los Servicios Territoriales y al Ministerio de Hacienda.
- Redactar dictámenes y decretos relativos al área de urbanismo.
- Apoyar en la tramitación de los dictámenes resultantes de las Comisiones de Urbanismo.

ÁREA:

SERVICIOS URBANOS

PUESTO DE TRABAJO: JEFE/A MANTENIMIENTO Y SERVICIOS

MISIÓN:

Coordinar el área de mantenimiento y servicios, controlando los servicios de empresas concesionarias y municipales para prestar los servicios municipales de la forma más rentable.

OBJETIVOS:

- Supervisar directamente al personal a su cargo de los centros públicos (cementerio, mercado, colegios y EPA); de limpieza de centros públicos (Ayuntamiento, colegios, Casa de la Cultura, Centro de Servicios Sociales, juzgado, etc., tanto personal fijo como eventual o de empresas concesionarias); al personal fijo y contratado de la Brigada; al personal

de convenios SERVEF y de obras por administración; al personal de limpieza de viales y puntualmente empresas concesionarias.

- Dar las instrucciones diarias al personal de la brigada (repartir tareas).
- Controlar el buen funcionamiento de los distintos servicios (alumbrado público, recogida de basura, jardinería y agua potable) del mercado, del cementerio, de la limpieza de los centros públicos y viarios y del mantenimiento en general de edificios, de las señalizaciones y de las vías públicas.

ÁREA: SERVICIOS URBANOS
PUESTO DE TRABAJO: OFICIAL SERVICIOS MÚLTIPLES

MISIÓN:

Mantener y reparar los desperfectos de las instalaciones municipales de acuerdo a las instrucciones recibidas para que todas las instalaciones se encuentren en perfecto estado para su uso.

OBJETIVOS:

- Realizar reparaciones eléctricas y pequeñas instalaciones.
- Realizar reparaciones de fontanería así como el mantenimiento de pequeñas instalaciones.
- Reparar las averías de las calderas, termas y de todos los aparatos eléctricos en general.
- Realizar tareas de cerrajería (soldaduras y cerraduras) así como de carpintería (cepillado, reparación de marcos, muelles de cierre, persianas, etc.).
- Conducir ocasionalmente el tractor-pala y otros vehículos cuando sea necesario.
- Realizar la instalación y el mantenimiento de los teléfonos de las entidades municipales.
- Realizar la sustitución de otros puestos según convenio.
- Realizar el mantenimiento, en general, de C. Públicas y viales.

- Apoyar logísticamente en fiestas (montaje, desmontaje y limpieza).

ÁREA: SERVICIOS URBANOS
PUESTO DE TRABAJO: OPERARIO SERVICIOS FUNERARIOS

MISIÓN:

Prestar los servicios funerarios y de mantenimiento de las instalaciones del cementerio.

OBJETIVOS:

- Abrir y cerrar el cementerio en los días y horarios estipulados por el Ayuntamiento.
- Realizar el control de documentos legales para enterrar a los difuntos.
- Informar por escrito al departamento correspondiente de los trabajos realizados para su liquidación y cobro.
- Realizar las tareas de mantenimiento básico del recinto.
- Limpiar los pasillos y aseos del cementerio.
- Llevar a cabo labores de jardinería en general.
- Fabricar los cerramientos de escayola para nichos.
- Dirigir y efectuar las labores propias de enterramiento (tapado de nichos, Panteones y fosas en tierra).
- Vigilar las dependencias.
- Atender a los visitantes del cementerio.

ÁREA: SERVICIOS URBANOS
PUESTO DE TRABAJO: CONSERJE MERCADO

MISIÓN:

Realizar las tareas de vigilancia y custodia interior, así como misiones de conserje, portero y tareas de limpieza cuando se requieran, así como tareas de mantenimiento y jardinería, etc., u otras análogas dentro del mercado.

OBJETIVOS:

- Abrir y cerrar las puertas del centro a la hora indicada así como mantener todo el mercado y aseos en condiciones (limpiar, barrer y lavar).
- Atención al público tanto presencial como telefónicamente.
- Mantener diariamente los aseos en condiciones teniendo en cuenta que no falte jabón, papel higiénico, además de su limpieza.
- Comprar materiales y herramientas para su trabajo.
- Repartir las cobras y puestas de venta ambulante.
- Controlar y liquidar lo recaudado por el teléfono público del mercado.
- Sacar diariamente la basura de todo el mercado a los contenedores y semanalmente el cartón y papel para su reciclaje

ÁREA:

SERVICIOS URBANOS

PUESTO DE TRABAJO: CONSERJE COLEGIOS PÚBLICOS**MISIÓN**

Realizar tareas de vigilancia y custodia interior y zonas de recreo, de oficinas, aulas en instalaciones educativas y deportivas anexas al centro escolar, así como misiones de conserje, portero, reprografía documentos y tareas de limpieza cuando se requieran, así como tareas de mantenimiento y jardinería, etc., u otras análogas en periodos no lectivos.

OBJETIVOS:

- Abrir y cerrar las puertas del centro a la hora indicada así como mantener el centro en condiciones.
- Atención al público tanto presencial como telefónicamente.
- Mantener en buen estado la fotocopiadora así como realizar fotocopias y encargarse de su cobro cuando sea necesario.
- Realizar tareas elementales y sencillas de carpintería y albañilería así como arreglar mesas, sillas, ventanas, colocar cuadros, perchas, etc.
- Mantenimiento de la caldera.
- Realizar tareas de jardinería (podar y regar plantas, recoger hojas, hierbas, echar herbicidas, etc.).
- Mantener los aseos en condiciones teniendo en cuenta que no falte jabón, papel higiénico, etc.-Repartir cartas y documentación (avisos de compra de materiales y herramientas).
- Recoger correo y entregárselo a sus destinatarios.
- Acompañar a los niños a sus casas en caso de que sea necesario.

ÁREA:

SERVICIOS URBANOS

PUESTO DE TRABAJO: ENCARGADO LIMPIEZA

MISIÓN:

Limpiar y conservar las dependencias y mobiliario en perfecto estado de limpieza e higiene así como coordinar y supervisar el trabajo de los dos peones a su cargo

OBJTIVOS:

- Coordinar y supervisar el personal a su cargo (los dos peones de limpieza).
- Barrer y fregar las instalaciones de la corporación.
- Vaciar ceniceros y papeleras.
- Limpiar muebles, paredes, cristales, mobiliario y otros enseres.

- Encargarse del material de limpieza a su cargo.
- Realizar aquellas funciones relacionadas con el desempeño de su puesto que le sean encomendadas por la dirección de colegios y sus superiores para contribuir al adecuado estado de limpieza e higiene de las dependencias del Ayuntamiento

ÁREA: SEGURIDAD CIUDADANA

PUESTO DE TRABAJO: JEFE POLICÍA LOCAL

MISIÓN:

Ostentar la máxima representación del Cuerpo de Policía Local, tendrá mando inmediato sobre todas las Unidades y Servicios en que se organice y ejercerá las funciones que reglamentariamente, o por derecho de la Alcaldía, se le asignen y proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana mediante el desempeño de las funciones atribuidas legalmente.

OBJETIVOS:

- Designar al personal que ha de integrar cada una de las Unidades y Servicios.
- Dirigir y coordinar la actuación y funcionamiento de todos los servicios del cuerpo, inspeccionando cuantas veces considere las Unidades y dependencias del mismo.
- Elaborar la Memoria anual del cuerpo de Policía Local.
- Elevar a la Alcaldía los informes y propuestas de organización y mejoras de los servicios del Cuerpo, facilitando los datos precisos para la elaboración de los presupuestos y evaluando las necesidades de los recursos humanos y materiales para formular las correspondientes propuestas.
- Proponer a la Alcaldía la iniciación de procedimientos disciplinarios a los miembros del Cuerpo cuando la actuación de los mismos así lo requiera, así como la concesión de distinciones al personal del Cuerpo.
- Hacer las propuestas necesarias a la Alcaldía para que la formación profesional y permanente del personal del cuerpo quede garantizada.

ÁREA: SEGURIDAD CIUDADANA

PUESTO DE TRABAJO: AGENTE POLICÍA LOCAL

MISIÓN:

Proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana mediante el desempeño de las funciones atribuidas legalmente.

OBJETIVOS:

- Llevar a cabo las funciones específicamente designadas a la Policía Local por el artículo 53 de la Ley de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.
- Proteger a las autoridades.
- Vigilar y custodiar los edificios o instalaciones municipales.
- Instruir atestados por accidentes de circulación en el casco urbano.
- Actuar como policía administrativa en lo relativo a bandos y ordenanzas municipales, en colaboración con los distintos departamentos de la Corporación.
- Participar en funciones de Policía Judicial (funciones reglamentadas por Ley).
- Prestar auxilio en casos de accidentes, catástrofes o calamidad pública.
- Efectuar diligencias de prevención y evitar la comisión de delitos llevando a cabo labores de vigilancia continuada por toda la población.
- Vigilar los espacios públicos.
- Cooperar en la resolución de conflictos privados, si fuese requerido para ello

ÁREA: SEGURIDAD CIUDADANA

PUESTO DE TRABAJO: GUARDA RURAL

MISIÓN:

Realizar las funciones de policía rural y medioambiental de acuerdo a las instrucciones recibidas para evitar vertidos, fumigaciones, quemas y obras ilegales.

OBJETIVOS:

- Llevar a cabo labores de policía medioambiental en el ámbito rural del municipio, evitando los vertidos de residuos, fumigaciones, quemas y obras ilegales.
- Llevar a cabo labores de vigilancia de la ganadería y de las cosechas del municipio.
- Notificar las modificaciones ilegales en lindes de terrenos rurales.
- Vigilar el buen estado de los caminos rurales.
- Auxiliar a cuantas personas se lo demanden.
- Redactar y remitir los partes de servicio e informes que se deriven de su actuación.
- Ayudar a la Policía Local cuando lo solicite.

ANEXO 3. CÓDIGO DE CONDUCTA DEL FUNCIONARIO.

Código de Conducta del Funcionario, extraído del Estatuto Básico del Empleado Público. Mientras no haya un Estatuto docente nos debemos a éste.

Artículo 52. Deberes de los empleados públicos. Código de Conducta.

Los empleados públicos deberán desempeñar con diligencia las tareas que tengan asignadas y velar por los intereses generales con sujeción y observancia de la Constitución y del resto del ordenamiento jurídico, y deberán actuar con arreglo a los siguientes principios: objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez, promoción del entorno cultural y medioambiental, y respeto a la igualdad entre mujeres y hombres, que inspiran el Código de Conducta de los empleados públicos configurado por los principios éticos y de conducta regulados en los artículos siguientes.

Los principios y reglas establecidos en este Capítulo informarán la interpretación y aplicación del régimen disciplinario de los empleados públicos.

Artículo 53. Principios éticos.

1. Los empleados públicos respetarán la Constitución y el resto de normas que integran el ordenamiento jurídico.

2. Su actuación perseguirá la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos y se fundamentará en consideraciones objetivas orientadas hacia la imparcialidad y el interés común, al margen de cualquier otro factor que exprese posiciones personales, familiares, corporativas, clientelares o cualesquiera otras que puedan colisionar con este principio.

3. Ajustarán su actuación a los principios de lealtad y buena fe con la Administración en la que presten sus servicios, y con sus superiores, compañeros, subordinados y con los ciudadanos.

4. Su conducta se basará en el respeto de los derechos fundamentales y libertades públicas, evitando toda actuación que pueda producir discriminación alguna por razón de nacimiento, origen racial o étnico, género, sexo, orientación sexual, religión o convicciones, opinión, discapacidad, edad o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

5. Se abstendrán en aquellos asuntos en los que tengan un interés personal, así como de toda actividad privada o interés que pueda suponer un riesgo de plantear conflictos de intereses con su puesto público.

6. No contraerán obligaciones económicas ni intervendrán en operaciones financieras, obligaciones patrimoniales o negocios jurídicos con personas o entidades cuando pueda suponer un conflicto de intereses con las obligaciones de su puesto público.

7. No aceptarán ningún trato de favor o situación que implique privilegio o ventaja injustificada, por parte de personas físicas o entidades privadas.

8. Actuarán de acuerdo con los principios de eficacia, economía y eficiencia, y vigilarán la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

9. No influirán en la agilización o resolución de trámite o procedimiento administrativo sin justa causa y, en ningún caso, cuando ello comporte un privilegio en beneficio de los titulares de los cargos públicos o su entorno familiar y social inmediato o cuando suponga un menoscabo de los intereses de terceros.

10. Cumplirán con diligencia las tareas que les correspondan o se les encomienden y, en su caso, resolverán dentro de plazo los procedimientos o expedientes de su competencia.

11. Ejercerán sus atribuciones según el principio de dedicación al servicio público absteniéndose no solo de conductas contrarias al mismo, sino también de cualesquiera otras que comprometan la neutralidad en el ejercicio de los servicios públicos.

12. Guardarán secreto de las materias clasificadas u otras cuya difusión esté prohibida legalmente, y mantendrán la debida discreción sobre aquellos asuntos que conozcan por razón de su cargo, sin que puedan hacer uso de la información obtenida para beneficio propio o de terceros, o en perjuicio del interés público.

Artículo 54. Principios de conducta.

1. Tratarán con atención y respeto a los ciudadanos, a sus superiores y a los restantes empleados públicos.

2. El desempeño de las tareas correspondientes a su puesto de trabajo se realizará de forma diligente y cumpliendo la jornada y el horario establecidos.

3. Obedecerán las instrucciones y órdenes profesionales de los superiores, salvo que constituyan una infracción manifiesta del ordenamiento jurídico, en cuyo caso las pondrán inmediatamente en conocimiento de los órganos de inspección procedentes.

4. Informarán a los ciudadanos sobre aquellas materias o asuntos que tengan derecho a conocer, y facilitarán el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

5. Administrarán los recursos y bienes públicos con austeridad, y no utilizarán los mismos en provecho propio o de personas allegadas. Tendrán, asimismo, el deber de velar por su conservación.

6. Se rechazará cualquier regalo, favor o servicio en condiciones ventajosas que vaya más allá de los usos habituales, sociales y de cortesía, sin perjuicio de lo establecido en el Código Penal.

7. Garantizarán la constancia y permanencia de los documentos para su transmisión y entrega a sus posteriores responsables.

8. Mantendrán actualizada su formación y cualificación.

9. Observarán las normas sobre seguridad y salud laboral.

10. Pondrán en conocimiento de sus superiores o de los órganos competentes las propuestas que consideren adecuadas para mejorar el desarrollo de las funciones de la unidad en la que estén destinados. A estos efectos se podrá prever la creación de la instancia adecuada competente para centralizar la recepción de las propuestas de los empleados públicos o administrados que sirvan para mejorar la eficacia en el servicio.

11. Garantizarán la atención al ciudadano en la lengua que lo solicite siempre que sea oficial en el territorio.

Y más concretamente para docentes reproducimos los artículos más aclaratorios del EBEP referidos al régimen disciplinario:

Artículo 95. Faltas disciplinaria.

1. Las faltas disciplinarias pueden ser muy graves, graves y leves.

2. Son faltas muy graves:

a. El incumplimiento del deber de respeto a la Constitución y a los respectivos Estatutos de Autonomía de las Comunidades Autónomas y Ciudades de Ceuta y Melilla, en el ejercicio de la función pública.

b. Toda actuación que suponga discriminación por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, lengua, opinión, lugar de nacimiento o vecindad, sexo o cualquier otra condición o circunstancia personal o social, así como el acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual y el acoso moral, sexual y por razón de sexo.

c. El abandono del servicio, así como no hacerse cargo voluntariamente de las tareas o funciones que tienen encomendadas.

d. La adopción de acuerdos manifiestamente ilegales que causen perjuicio grave a la Administración o a los ciudadanos.

e. La publicación o utilización indebida de la documentación o información a que tengan o hayan tenido acceso por razón de su cargo o función.

f. La negligencia en la custodia de secretos oficiales, declarados así por Ley o clasificados como tales, que sea causa de su publicación o que provoque su difusión o conocimiento indebido.

g. El notorio incumplimiento de las funciones esenciales inherentes al puesto de trabajo o funciones encomendadas.

h. La violación de la imparcialidad, utilizando las facultades atribuidas para influir en procesos electorales de cualquier naturaleza y ámbito.

i. La desobediencia abierta a las órdenes o instrucciones de un superior, salvo que constituyan infracción manifiesta del Ordenamiento jurídico.

j. La prevalencia de la condición de empleado público para obtener un beneficio indebido para sí o para otro.

k. La obstaculización al ejercicio de las libertades públicas y derechos sindicales.

l. La realización de actos encaminados a coartar el libre ejercicio del derecho de huelga.

m. El incumplimiento de la obligación de atender los servicios esenciales en caso de huelga.

n. El incumplimiento de las normas sobre incompatibilidades cuando ello dé lugar a una situación de incompatibilidad.

ñ. La incomparecencia injustificada en las Comisiones de Investigación de las Cortes Generales y de las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas.

o. El acoso laboral.

p. También serán faltas muy graves las que queden tipificadas como tales en Ley de las Cortes Generales o de la Asamblea Legislativa de la correspondiente Comunidad Autónoma o por los convenios colectivos en el caso de personal laboral.

3. Las faltas graves serán establecidas por Ley de las Cortes Generales o de la Asamblea Legislativa de la correspondiente Comunidad Autónoma o por los convenios colectivos en el caso de personal laboral, atendiendo a las siguientes circunstancias:

a. El grado en que se haya vulnerado la legalidad.

b. La gravedad de los daños causados al interés público, patrimonio o bienes de la Administración o de los ciudadanos.

c. El descrédito para la imagen pública de la Administración.

4. Las Leyes de Función Pública que se dicten en desarrollo del presente Estatuto determinarán el régimen aplicable a las faltas leves, atendiendo a las anteriores circunstancias.

Artículo 96. Sanciones.

1. Por razón de las faltas cometidas podrán imponerse las siguientes sanciones:

- a. Separación del servicio de los funcionarios, que en el caso de los funcionarios interinos comportará la revocación de su nombramiento, y que sólo podrá sancionar la comisión de faltas muy graves.
 - b. Despido disciplinario del personal laboral, que sólo podrá sancionar la comisión de faltas muy graves y comportará la inhabilitación para ser titular de un nuevo contrato de trabajo con funciones similares a las que desempeñaban.
 - c. Suspensión firme de funciones, o de empleo y sueldo en el caso del personal laboral, con una duración máxima de 6 años.
 - d. Traslado forzoso, con o sin cambio de localidad de residencia, por el período que en cada caso se establezca.
 - e. Demérito, que consistirá en la penalización a efectos de carrera, promoción o movilidad voluntaria.
 - f. Apercibimiento.
 - g. Cualquier otra que se establezca por Ley.
2. 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 una falta muy grave.
3. El alcance de cada sanción se establecerá teniendo en cuenta el grado de intencionalidad, descuido o negligencia que se revele en la conducta, el daño al interés público, la reiteración o reincidencia, así como el grado de participación.

ANEXO 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AYUNTAMIENTO DE CHESTE

Fecha:

I. Datos del Evaluado:

Nombre y apellidos:	Nivel:
Área:	Puesto:

II. Datos del Evaluador:

Nombre y apellidos:	Nivel:
Área:	Puesto:

III. Evaluación objetivos:

DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
PUNTUACIONES						
EVALUADO						
EVALUADOR						
PONDERACIÓN % TOTAL						

Observaciones a destacar sobre los objetivos:

IV. Evaluación conductas:

DESCRIPCIÓN DE CONDUCTAS	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
PUNTUACIONES						
EVALUADO						
EVALUADOR						
PONDERACIÓN % TOTAL						

Observaciones a destacar sobre las conductas:

V. Calificación global.

Puntuación objetivos	
Puntuación conductas	

Puntuación total	
Puntuación %	

Firma evaluado

Firma evaluador