



**C A N D E L A R I A**

# **EL NUEVO DISEÑO ORGANIZATIVO DESDE EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO Y LAS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (EVALCAN)**

**La Dirección por Objetivos y  
la Cultura de la Responsabilidad y  
los Resultados en el Ayuntamiento de la  
Villa de Candelaria.**



**III CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

**Tutor: Mikel Gorriti Bontigui**

**Autor: Juan José Acosta de León  
Gerente Municipal.  
Ayuntamiento de la Villa de Candelaria.  
Noviembre 2012**



**Ayuntamiento de  
Candelaria**



## Índice:

	<b>Página</b>
<b>I. Resumen Ejecutivo</b>	6
<b>II. Introducción</b>	11
II.1 Objetivo del Plan	15
II.2 Metodología de Trabajo.	17
II.3 Enunciado del contenido de los capítulos.	33
<b>III. Diagnóstico</b>	34
III.1 El contexto: el municipio y su administración	34
III.2 Análisis DAFO.	45
III.3 Autoevaluación EVAM	46
III.4 Problemas a resolver.	47
<b>IV. Elementos Facilitadores.</b>	49
IV.1 El liderazgo político	49
IV.2 El Plan Estratégico Municipal	49
IV.3 El Comité de Gestión Interna	49
IV.4 El Estatuto Básico del Empleado Público	51
IV.5 Convenio con la Dirección General de Función Pública del Gobierno Vasco	52
<b>V. Plan de Mejora.</b>	53
OE I: Diseñar una nueva organización basada en el análisis de puestos de trabajo por tareas	55
I.1 Inventariar tareas a partir de las funciones definidas en cada puesto de trabajo	55
I.2 Identificar las tareas críticas.	56
I.3 Analizar las tareas: destrezas, diagramas de flujo y criterios de desempeño.	57
I.4 Redefinir la Relación de Puestos de Trabajo	58
OE II: Implantar un sistema de evaluación del desempeño a partir del análisis de puestos	59
II.1 Definición del modelo	59
II.2 Conectar la evaluación del Desempeño y la cobertura de puestos de trabajo	62
II.3 La Evaluación del desempeño y la formación	62
II.4 La Evaluación del desempeño y la carrera profesional.	63
II.5 La conexión de la dirección por objetivos y el sistema retributivo.	65
<b>VI. Herramientas.</b>	69
VI.1 Mejora continua: medir, revisar y mejorar los resultados.	69
VI.2 Evaluación mediante el modelo EVAM	71
<b>VII. Plan de Implantación</b>	72
VII.1 Costes	72
VII.2 Cronograma	73
<b>VIII. Evaluación y seguimiento del Plan</b>	75
VIII.1 La Autoevaluación como estrategia.	75
VIII.2 Metas	76
<b>Bibliografía</b>	77
<b>ANEXOS</b>	
<b>A.</b> Cuadros de mando del Plan Estratégico.	78
<b>B.</b> Reglamento para implantar un sistema normalizado para el establecimiento de retribuciones por cumplimientos de objetivos.	84





## LISTADO DE ACRÓNIMOS

<b>Acrónimo</b>	<b>Significado</b>
APT	Análisis Textos de Trabajo
AT	Análisis de Tareas
CGI	Comité de Gestión Interna.
CMI	Cuadro de Mando Integral
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.
DPP	Dirección Pública Profesional
EBEP	Estatuto Básico del empleado Público.
ED	Evaluación del Desempeño
EPELCAN	Entidad Pública Empresarial de Servicios y Empresas de Candelaria.
EVAM	Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora
INAP	Instituto Nacional de Administraciones Públicas
IVAP	Instituto Vasco de Administración Pública
PDCA	Círculo de <i>Deming</i>
PORH	Plan Ordenación Recursos Humanos.
OPE	Oferta de Empleo Público
PE	Plan Estratégico
ROGAM	Reglamento Orgánico de Gobierno y Administración Municipal.
RPT	Relación de Puestos de Trabajo
TSJC	Tribunal Superior de Justicia de Canarias
UJA	Unidad Jurídico Administrativa





## LISTADO DE RECUADROS

	Página
Recuadro 1. Ejes Estratégicos	6
Recuadro 2. Principales Actuaciones	13
Recuadro 3. Relación entre el diseño estratégico y operativo.	20
Recuadro 4. Proceso de decisión para Identificación de puestos	22
Recuadro 5. Métodos según los objetivos	23
Recuadro 6. Cuadro-síntesis de los elementos de la Evaluación del Desempeño	29
Recuadro 7. Administración Ejecutiva Municipal	37
Recuadro 8. Niveles de complemento de destino y valoración complemento específico	41
Recuadro 9. DAFO	45
Recuadro 10. Esquema de funcionamiento del C.G.I.	50
Recuadro 11. Objetivos Estratégicos y operativos.	55
Recuadro 12. Herramientas para aplicar el ciclo PDCA	70
Recuadro 13. Metas de indicadores	76

## LISTADO DE TABLAS.

	Página
Tabla 1. Población del municipio por pueblos.	34
Tabla 2. Número personas según vínculo y relación	38
Tabla 3. Número personas por colectivo	38
Tabla 4. Situación actual por Áreas de Gobierno	39
Tabla 5. Evolución del Presupuesto Municipal	40
Tabla 6. Costes por vínculo y su repercusión en total de gastos de personal.	42
Tabla 7. Coste de las reuniones	72
Tabla 8. Costes de Implantación del Plan	72

## LISTADO DE ILUSTRACIONES.

	Página
Ilustración 1. Esquema de planificación y gestión.	7
Ilustración 2. Esquema de Modelo de Gestión	14
Ilustración 3. Esquema Análisis Puestos de Trabajo	27
Ilustración 4. Esquema Evaluación del Desempeño.	32
Ilustración 5. Localización del Municipio y división territorial.	34
Ilustración 6. Pirámide Poblacional	35
Ilustración 7. Gráfica del total del personal según vínculo	38
Ilustración 8. Dispersión organizativa	39
Ilustración 9. Gastos de personal en 2011 por colectivos	42
Ilustración 10. Mapa de procesos	44
Ilustración 11. Acciones de mejora según el modelo EVAM	46
Ilustración 12. Modelo de integración de la dirección por objetivos y la cultura de la responsabilidad y resultados.	48
Ilustración 13. Organigrama concejalía de personal	61
Ilustración 14. Esquema integración Análisis Puestos de Trabajo y Evaluación del Desempeño	68
Ilustración 15. Ciclo de Deming	70
Ilustración 16. Modelo EVAM	71





## **Agradecimientos.**

A mis padres y a Andrés.

A mis eternos maestros **José Luis Baute y Paco Afonso**, que con su ejemplo me enseñaron el valor del esfuerzo, la honradez y la honestidad de vivir cada día como se piensa.

Con **Mikel Gorriti** encontré no solo un excelente tutor sin cuya aportaciones este Plan no hubiese resultado posible sino que, su experiencia, en el camino que pretendemos recorrer, será un estímulo permanente y una ayuda imprescindible.

A **Francisco Pinto, Paz Martínez, Joana Gómez-Urda, Joseba López y José Serrano** por su inestimable colaboración para completar este documento.

A los/as compañeros/as del curso de los que he aprendido mucho y cuyos trabajos serán, sin duda, un material muy valioso para continuar mejorando en la gestión de los recursos humanos en la administración local.

A mis compañeras **Alicia, Amelia, Asunción, Mónica y Nayra** que, no solo han contribuido decididamente a la elaboración de este Plan con sus aportaciones, sino que con su trabajo están acreditando diariamente que es posible y necesaria la instauración en nuestro Ayuntamiento la dirección pública profesional como herramienta imprescindible para el cambio organizacional.

Una última nota de agradecimiento, que en este caso debe ser la primera, para **José Gumersindo García Trujillo**. Por haberme otorgado la confianza de integrarme en su equipo para poner en marcha un proyecto para transformar la realidad social, económica y administrativa del municipio, de conformidad con los valores que comparto de honestidad, honradez, solidaridad, el trabajo bien hecho, defensa de lo público y coherencia entre las acciones y los principios.





## I. Resumen ejecutivo.

Este plan de mejora intenta trasladar a la administración municipal del Ayuntamiento de la Villa de Candelaria la metodología y experiencia desarrollada por la Dirección General de Función Pública del Gobierno Vasco para realizar un nuevo diseño organizativo fundamentado en el Análisis de Puestos de Trabajo (tareas) y en la Evaluación del Desempeño (conductas observables).

Nos proponemos, desarrollando el eje 5 del Plan Estratégico Municipal Candelaria 2020: Identidad e Innovación, diseñar y gestionar una organización en la que el ciudadano sea el centro permanente de su actividad mediante la satisfacción de sus necesidades y la resolución de sus conflictos.

**Recuadro nº 1: Ejes Estratégicos**

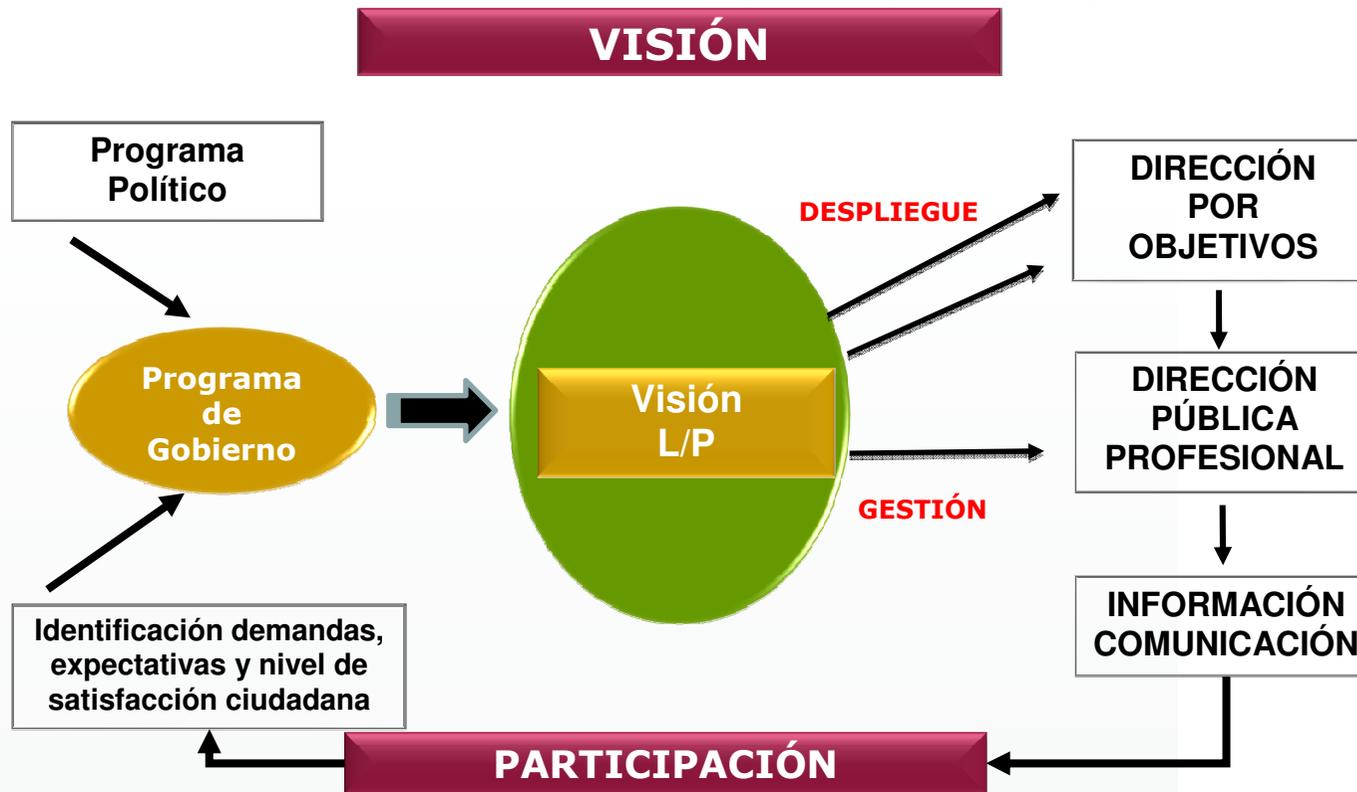
<b>Objetivo General</b>				
Potenciar los valores de identidad canaria de Candelaria, el desarrollo de la innovación y la calidad en la prestación de los servicios como garantía de un desarrollo socio-económico y ambiental sostenible				
<b>Eje 1</b>	<b>Eje 2</b>	<b>Eje 3</b>	<b>Eje 4</b>	<b>Eje 5</b>
Candelaria, Capital de la Identidad Canaria	Espacio urbano de calidad, integrando sus valores históricos, sostenible y seguro	Bienestar socioeconómico: desarrollo integrado, participativo, equilibrado e innovador	Calidad de vida: Excelencia sanitaria, educativa, cultural, deportiva y de ocio	<b>De la Administración: Participación, Modernización y Profesionalidad</b>
<b>37 Proyectos</b>				

Con ese planteamiento, el Ayuntamiento de la Villa de Candelaria pretende liderar la ejecución de un Plan Estratégico Municipal para afrontar los retos de generar un nuevo modelo socioeconómico sostenible y dotarnos de un modelo de gestión que haga posible el Plan Estratégico Candelaria 2020: identidad e Innovación y oriente la gestión municipal al ciudadano con servicios de calidad, eficaces y eficientes; para lo que planteamos una organización municipal que responda al siguiente esquema de funcionamiento:





Ilustración nº 1: Esquema de planificación y gestión





El objetivo es tratar de responder a una doble cuestión: ¿Podemos construir una administración dirigida al ciudadano/a con nuestro actual diseño organizativo? y ¿cómo construir ese diseño organizativo para lograr el resultado deseado?.

Para dotarnos de un nuevo modelo de gestión planteamos, por un lado, que el gobierno local se centre en la cambiante realidad socioeconómica del municipio para permitir una constante evaluación y adecuación de las políticas públicas a ejecutar y el rediseño de las mismas. Y, por otra parte, una administración que incorpore la Dirección Pública Profesional como herramienta de cambio para lograr una prestación de los servicios públicos de calidad, eficaces, eficientes y ágiles.

Desde esa consideración el Plan estratégico Municipal "Candelaria 2020: Identidad e Innovación", plantea, en el eje 5: "De la Administración: participación, modernización y profesionalización", el cambio de la administración pública local sobre un doble pilar: **la dirección por objetivos y la cultura de la responsabilidad y los resultados** y que tiene los siguientes objetivos estratégicos:

**5.A** Lograr una Administración Municipal participativa, moderna y eficiente que preste servicios de calidad a los ciudadanos.

**5.B** Alcanzar en la Villa de Candelaria la utilización y oferta de servicios de las tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) de los municipios más avanzados.

**5.C** Elaboración de la política de personal, a partir de la estimación de las necesidades organizativas, para alcanzar las mayores cotas de eficiencia en la gestión de los servicios municipales.

Para el logro de esos objetivos se han desarrollado diversos proyectos de los que destacamos: **Reglamento Orgánico de Gobierno y Administración Municipal y del Plan de Ordenación de los Recursos Humanos (PORH)**. Plan que es el fruto del acuerdo en la Mesa General de Negociación y que planteaba una nueva estructura organizativa y la consolidación del empleo temporal para el que se había aprobado las correspondientes Bases Generales; proceso que esta pendiente de que se viabilice legalmente la Oferta de Empleo Público.

Sin embargo una reciente sentencia del TSJC, recurrida en casación ante el Tribunal Supremo, nos obliga a la celebración de un proceso selectivo para la inmensa mayoría del personal municipal (121 empleados).





Esto último, unido al cumplimiento del objetivo de “elaborar de la política de personal, a partir de la estimación de las necesidades organizativas, para alcanzar las mayores cotas de eficiencia en la gestión de los servicios municipales” posibilita la realización de un nuevo proceso de organización y selección de acuerdo con lo estipulado en el Estatuto Básico del Empleado Público y a las metodologías aplicadas con éxito en el ámbito de las administraciones públicas de nuestro país.

Desde este planteamiento hemos optado por proponer en nuestro Ayuntamiento la desarrollada por la Administración General de Euskadi, en la que fruto de un proceso de racionalización de estructuras se estableció una metodología y unos criterios de diseño organizativo generalizables a cualquier administración

**La metodología de trabajo** que tiene su fundamento básico en la diferenciación entre la responsabilidad asumida (función) y la ejecución propiamente dicha (tarea). Desde esa consideración las funciones son propias del puesto independientemente de la forma como ellas se satisfagan; de cómo se lleven a cabo. La diferenciación función/tarea conlleva la diferenciación entre trabajo (al que se refieren las funciones) y trabajador (al que se refieren las tareas por ser ejecuciones reales hechas por alguien y observables).

En base a esa diferenciación se plantea el Análisis de Puestos de Trabajo (APT) como paso previo necesario para abordar la Evaluación del Desempeño (ED) como fuente para generar motivación y desarrollo profesional, tomar decisiones administrativas, justificar decisiones en materia de RR.HH. y validar instrumentos de selección y formación.

En definitiva, vincular la evaluación del desempeño profesional con la política y la gestión de los recursos humanos y estas con la estrategia global del ayuntamiento.

Todo ello unido al proceso de formación en el INAP, en la FEMP y en la FECAM, del equipo directivo municipal, aconseja la reelaboración y rediseño organizativo municipal, con el presente Plan de Mejora sustentado en los siguientes objetivos estratégicos y operativos:





### **OE I: Diseñar una nueva organización basada en el análisis de Puestos de Trabajo por tareas.**

**I.1** Inventariar tareas a partir de las funciones definidas en cada puesto de trabajo.

**I.2** Definir las tareas críticas.

**I.3** Análisis de Tareas.

**I.4** Analizar las tareas: destrezas, diagramas de flujo y criterios de desempeño.

**I.5** Redefinir la Relación de Puestos de Trabajo y Organigrama

### **OE II: Implantar un sistema de evaluación del desempeño a partir del análisis de puestos.**

**II.1** Definición del modelo.

**II.2** Conectar la evaluación del Desempeño y la cobertura de puestos de trabajo.

**II.3** La Evaluación del desempeño y la formación

**II.4** La Evaluación del desempeño y la carrera profesional.

**II.5** La conexión con la dirección por objetivos y el sistema retributivo

**El contexto** en el que se plantea el Plan es en un municipio de 27.000 habitantes que se distribuye entre la zona de costa (Candelaria, Playa La Vida, Punta Larga y Caletillas) y la zona de medianías (Malpaís, Cuevecitas, Araya Igueste y Baranco Hondo). Desde hace unos años la administración municipal viene acometiendo actuaciones dirigidas a cambiar el modelo organizativo mediante la constitución de una Entidad Pública Empresarial y una gestión administrativa fundamentada en los procesos.

Con ese propósito hemos optado entre las **herramientas** de trabajo por la incorporación del **Modelo EVAM** y por continuar desarrollando la **Dirección Pública Profesional**. O lo que es lo mismo necesitamos un modelo de referencia (EVAM) pero, además, el desarrollo y ejecución de este plan no será posible sin la consolidación de una auténtica DPP.

**La implantación** de este Plan, que prevemos concluya en el 2015 con una "auditoria" de la agencia Española de Evaluación de la Calidad, siguiendo el Modelo EVAM, exige, por un lado, reforzar el trabajo de los coordinadores/as de Área como profesionales de la gestión y, por otro lado, asumiendo las tareas de dirección de los procesos de los que son propietarios. Para su ejecución prevemos un **presupuesto** total de **170.752,79** euros, para cuya cuantificación se ha tenido en cuenta los gastos internos de personal y material necesarios y externos los relativos a formación y el software y servicios para su implantación. Su **evaluación** se ha planteado como base del mismo: **la autoevaluación** como estrategia, **el Cuadro de Mando Integral (CMI)** y la **Evaluación del Valor Añadido**.





## II. Introducción.

En los últimos años el ayuntamiento de la Villa de Candelaria esta adoptando un conjunto de iniciativas, con el objetivo de cambiar su modelo de gestión para mejorar la posición competitiva del municipio en el contexto insular y regional y de modernizar su administración. Un modelo que permita adecuar la acción de gobierno a la realidad socioeconómica actual y que fundamente el quehacer administrativo en la prestación de los servicios públicos con la máxima calidad y eficacia.

La implantación de un nuevo modelo de gestión municipal exigía superar problemas históricos tales como la centralidad de toda la gestión administrativa, la falta de estructura organizativa, una Relación de Puestos de Trabajo y una Plantilla sin actualizar en los últimos años, empleados públicos sin estabilidad laboral, insuficientes mecanismos de seguimiento de la gestión e inexistencia de coordinación técnica entre las Áreas de Gobierno, entre otros.

Por ello las primeras tareas que se acometieron, con el liderazgo del alcalde, fue la de elaborar el **Reglamento Orgánico de Gobierno y Administración Municipal**, que no se quedara en la mera regulación de la organización y funcionamiento de los órganos de gobierno sino que diera un paso más y definiera su administración ejecutiva e implantará los mecanismos necesarios para su desarrollo y el **Plan de Ordenación de los Recursos Humanos** del Ayuntamiento de la Villa de Candelaria que posibilitara adecuar la estructura administrativa a la realidad del municipio e incorporara la Dirección Pública Profesional. Además de ello y de forma paralela se iniciaron los trabajos de elaborar un Plan Estratégico Municipal sobre la base del Plan de Acción de la Agenda 21 Local.

Así, pues, en los últimos años el Gobierno Municipal ha apostado decididamente por un modelo de gestión municipal que incorpore mecanismos y herramientas para la modernización de la gestión, sustentado en valores propios tales como: compromiso y responsabilidad, defensa de lo público, trabajo en equipo y transversalidad, participación y consenso, transparencia, orientación a resultados y calidad.

Se trata de un modelo que no solo nos permita hacer las cosas de una manera diferente sino además, hacerlas de una manera más eficiente.





Un modelo que preparara a la administración para resolver problemas complejos y para equilibrar las diversas perspectivas que conforman la sociedad actual. El objetivo ya no es instrumental, sino que pretende garantizar tanto la riqueza y la creatividad de sus respuestas como el compromiso y el equilibrio que ha de permitir a los diversos grupos sentirse parte de un todo colectivo. Además, un modelo de gestión que expresa los valores y principios que orientan nuestro modo de pensar y hacer las cosas para cumplir con nuestra Misión y alcanzar nuestra Visión.

Desde esa consideración el Plan estratégico Municipal "Candelaria 2020: Identidad e Innovación", plantea, en el eje 5: "De la Administración: participación, modernización y profesionalización", el cambio de la administración pública local sobre un doble pilar: **la dirección por objetivos y la cultura de la responsabilidad y los resultados.**

En definitiva, en coherencia con ello y desde la consideración de que el Estatuto Básico del Empleado Público sustenta la modernización de las Administraciones Públicas en la regulación de la función pública directiva y el otro es la evaluación del desempeño, abordamos en este Plan de Mejora.





### Recuadro nº 2: Principales Actuaciones

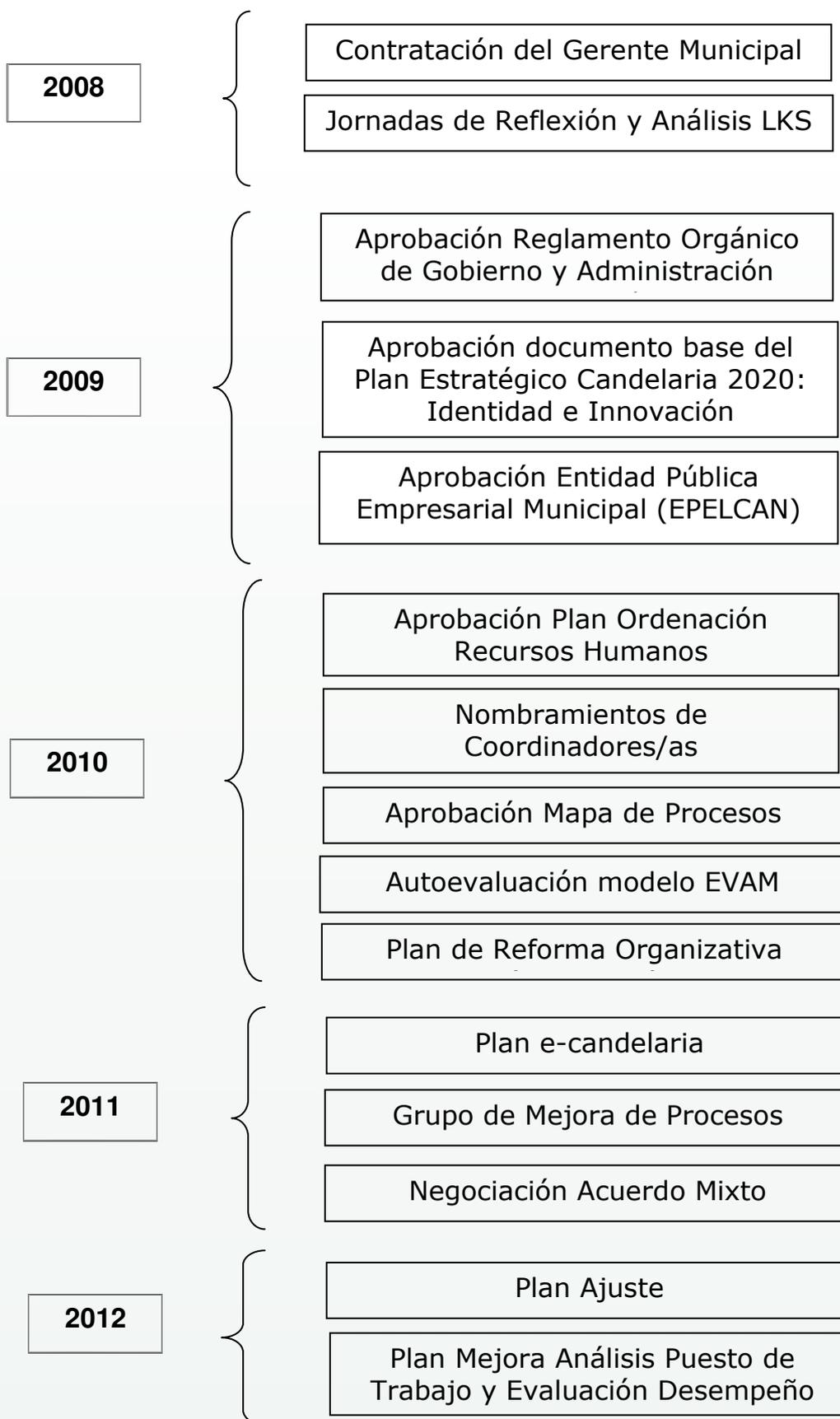
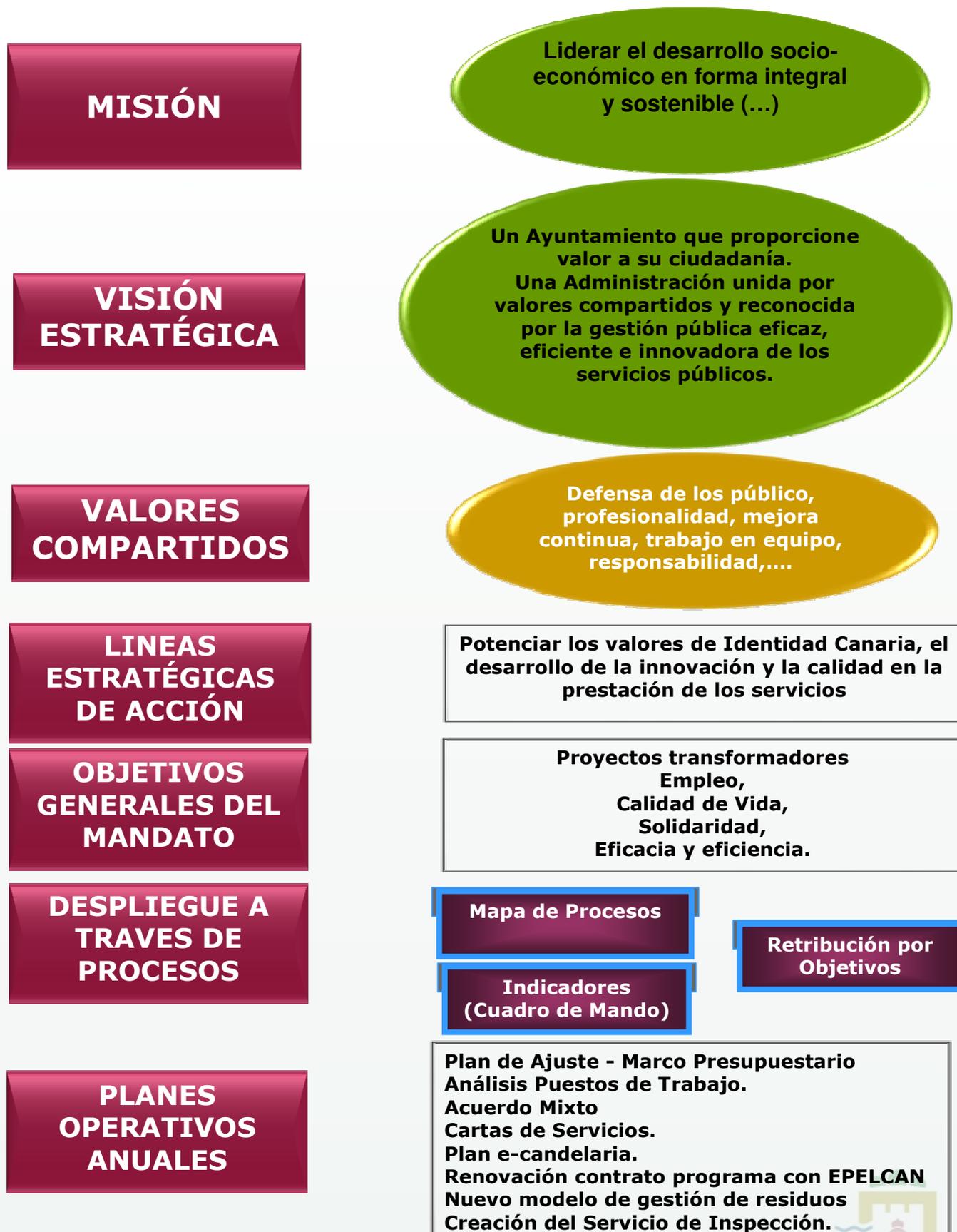




Ilustración nº 2: Esquema de Modelo de Gestión





## II.1 Objetivo del Plan.

El Plan pretende, mediante la continuidad de los cambios en el modelo de gestión del Ayuntamiento de la Villa de Candelaria, completar su subsistema de gestión de personal orientando su actuación a la gestión de servicios de calidad y eficaces y la mayor satisfacción e implicación de los/as empleados/as públicos municipales. Por ello se plantea alinear a toda la organización en la **misma estratégica** y en la **misma forma de trabajar**.

Ese planteamiento requiere, definir y compartir objetivos y cambiar los modos de gestión, **gestionar por objetivos** (necesidad de medir y evaluar) migrando de procedimientos a **procesos** e incorporando, definitivamente, la gestión de **calidad** (cartas de servicios) sustentándolo en la **dirección pública profesional**. Lo que exige, imprescindiblemente, incorporar nuevas herramientas y fundamentalmente: **el análisis de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño**.

Y para eso es necesario **medir, evaluar y controlar** con el propósito irrenunciable de cuantificar la desviación entre lo planificado y lo ejecutado. Sin este pilar, es evidente que nunca conoceríamos donde estamos y, por supuesto, si algún día llegaremos al puerto deseado.

Un puerto que esperamos alcanzar en los próximos tres años y allí encontraremos una organización perfectamente alineada en la planificación a largo plazo, con gestión y seguimiento de la ciudadanía, prestando servicios de calidad, de conformidad con los parámetros deseados por el conjunto de los usuarios, con una organización que tenga en el **cumplimiento de los objetivos y la cultura de la responsabilidad y los resultados**.

En la situación actual y para seguir avanzado en la dirección de los objetivos del Eje 5 del Plan Estratégico resulta necesario identificar y determinar de modo objetivo las fronteras de los puestos de trabajo que integran la organización municipal.

Y es que el desarrollo del Cuadro de Mando derivado del plan económico municipal, los procesos clave y las cartas de servicios demandan la mejora de la productividad, la eficacia, y la buena gestión de sus recursos humanos, lo que implica la necesidad de utilizar modelos, métodos y herramientas como el **análisis de los puestos de trabajo (APT) y la evaluación del desempeño**.



Desde el objetivo que planteamos la evaluación del desempeño resulta, por un lado, ser un elemento clave la evolución de la actividad desarrollada por la propia organización. Y, por otro lado, aporta información imprescindible para redefinir los sistemas de selección, carrera profesional, asignación de funciones y tareas, retribución, formación y, además, permite captar elementos intangibles como la cultura organizativa y el clima laboral.

Todo ello sin olvidar que propicia “ *la consolidación de perfiles directivos en tanto que propicia que los mandos de línea ejerzan una función de liderazgo que va más allá de la mera administración del personal que tienen a su cargo, asumiendo así los valores que se impulsan desde la máxima dirección. En cuanto a su relación con el logro de los objetivos, los sistemas de evaluación permiten conocer el grado de consecución de los hitos establecidos y valorar los casos en qué estos no se han podido cumplir, identificando las razones de cada situación a partir de la visión de las personas implicadas, orientando las actuaciones de mejora*” (La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas, Instituto de empresa, Madrid 2008).

En definitiva, vincular la evaluación del desempeño profesional con la política y la gestión de los recursos humanos y estas con la estrategia global del ayuntamiento.

Por otra parte la experiencia acumulada nos indica la necesidad de considerar las dificultades siguientes: la resistencia al cambio, la oposición sindical y de colectivos concretos, la carencia de ejemplos de éxito en nuestro ámbito administrativo y geográfico y la proximidad entre evaluadores y evaluados en una administración pequeña como la nuestra. Lo que necesariamente implica una gestión del cambio que debemos basar en un procedimiento que se caracterice por la transparencia, la participación y el consenso.

Para superar estas dificultades hace falta plantear el sistema de evaluación no tan sólo como un instrumento más, uno más a la lista de técnicas utilizadas, sino como un elemento de cambio integral del sistema de gestión de recursos humanos.

Y con este fundamento planteamos aplicar a metodología desarrollada con éxito por el profesor **Mikel Gorriti Bontigui** como responsable de Recursos Humanos de la Dirección de Función Pública Gobierno Vasco y coordinador del Plan de implantación de los análisis funcionales y la propuesta de suscribir convenio con la citada Dirección General

Metodología que tiene su fundamento en el Análisis de los Puestos de Trabajo para lo que se exige abordar las siguientes tareas iniciales:



- a) Criterios de creación y aceptación de ámbitos.
- b) Diferenciación de Funciones y Tareas
- c) Objetivo general de los APT
- d) Objetivos con respecto al trabajador.
- e) Fases y fuentes de la APT.

Y cuyos resultados nos han de permitir abordar la estructura organizativa para abordar con garantías la evaluación del desempeño como sustento de la estructura retributiva, la formación, la selección y la carrera profesional.

## II.2 Metodología de trabajo.

Nuestro Plan de Mejora lo sustentamos en la **metodología** diseñada y aplicada con éxito por la Dirección General de Función Pública del Gobierno Vasco, en todo lo referente al Análisis de Puesto de Trabajo y a la Evaluación del Desempeño. Por ello lo que planteamos en este apartado tiene su sustento en sus publicaciones y cursos impartidos.

### II.2.1 Análisis de Puesto de Trabajo

#### a) Diseño organizativo.

El objetivo del plan estratégico municipal de **orientar la administración municipal al ciudadano**, esto es, poner el énfasis en la prestación de los servicios para aquellos que lo financian, supone necesariamente concebir los puestos de trabajo de nuestra organización desde un punto de vista más general; **como roles**, más que como un conjunto acotado de tareas o procedimientos (Pritchard y Murlis, 1992; Ward et Alt., 1992; Cascio, 1995; Phalen y Mitchell, 1996; Herriot y Anderson, 1999).

Este planteamiento implica diferenciar entre la responsabilidad asumida (función) y la ejecución propiamente dicha (tarea). Desde esa consideración las funciones son propias del puesto independientemente de la forma como ellas se satisfagan; de cómo se lleven a cabo. Las funciones, en tanto que responsabilidades, son estables y pueden ser satisfechas de distintas maneras o mediante distintos procesos, los cuales pueden variar por los contextos, la tecnología u otro tipo de contingencias, y también por sus ejecutores, por su experiencia, conocimiento, destreza o incluso actitud. La diferenciación función/tarea conlleva la diferenciación entre trabajo (al que se refieren las funciones) y trabajador (al que se refieren las tareas por ser ejecuciones reales hechas por alguien y observables) (Harvey, 1991; Branick y Levine, 2002; Hontagas y Peiró, 1996).





***"Esta diferenciación es el auténtico cambio, el que genera una nueva concepción del Sistema de Organización y Recursos Humanos en las Administraciones Públicas, y es base para la propuesta que se realiza como modelo para el diseño organizativo y la gestión de los RRHH de la Administración Pública"*** (Mikel Gorriti Bontigui "La organización y recursos humanos de la Administración en tiempo de crisis: Un modelo de legitimidad y compromiso", 2012).

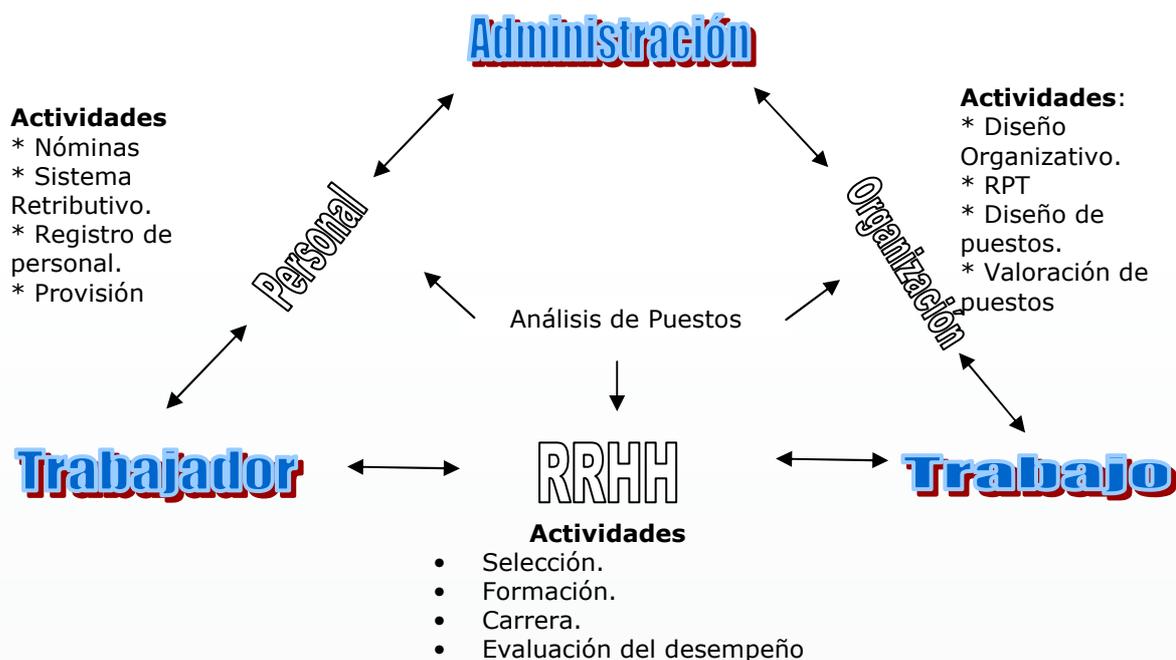
Lo que se propone es descomponer los enunciados de función en: Verbo (elaboración), Objetivo General (información) y Conocimiento Específico (Área) y taxonomizarlos (listas que acotan y estructuran el dominio al que se refiere la pregunta) de manera que permitiera acometer la homogeneización desde estos componentes. Mediante esta metodología, se pretende homogeneizar los enunciados originales de actividad recopilados en la Relación de Puestos de Trabajo del Ayuntamiento.

Desde ese planteamiento (la diferenciación función-tarea, el mundo del trabajo concebido distinto del de el trabajador, ...) es una nueva metodología para el diseño organizativo: primero existen las competencias, luego los clientes (externos e internos), luego las necesidades y los productos, luego las funciones (¿qué?), las tareas (¿cómo?), los puestos (¿dónde?) y por último la estructura (¿con quién?).

Todo esto implica la diferenciación de tres partes o elementos de un sistema interrelacionado. Estas partes con sus elementos son: Organización (funciones y puestos -organización de las responsabilidades-), Recursos Humanos (tareas. Perfiles: aptitudes, conocimientos, destrezas y rasgos de personalidad -adecuación de la persona a puestos: gestión de la diferencia-) y Personal (contratos y relaciones laborales).

Los tres subsistemas están muy interrelacionados. Esto debe tenerse muy en cuenta a la hora de abordar análisis de puestos ya que es muy raro encontrar intervenciones de análisis que no impliquen, a medio o largo plazo, actuaciones en los demás subsistemas. Ubiquemos ahora las intervenciones o herramientas afectadas en el nuevo modelo.





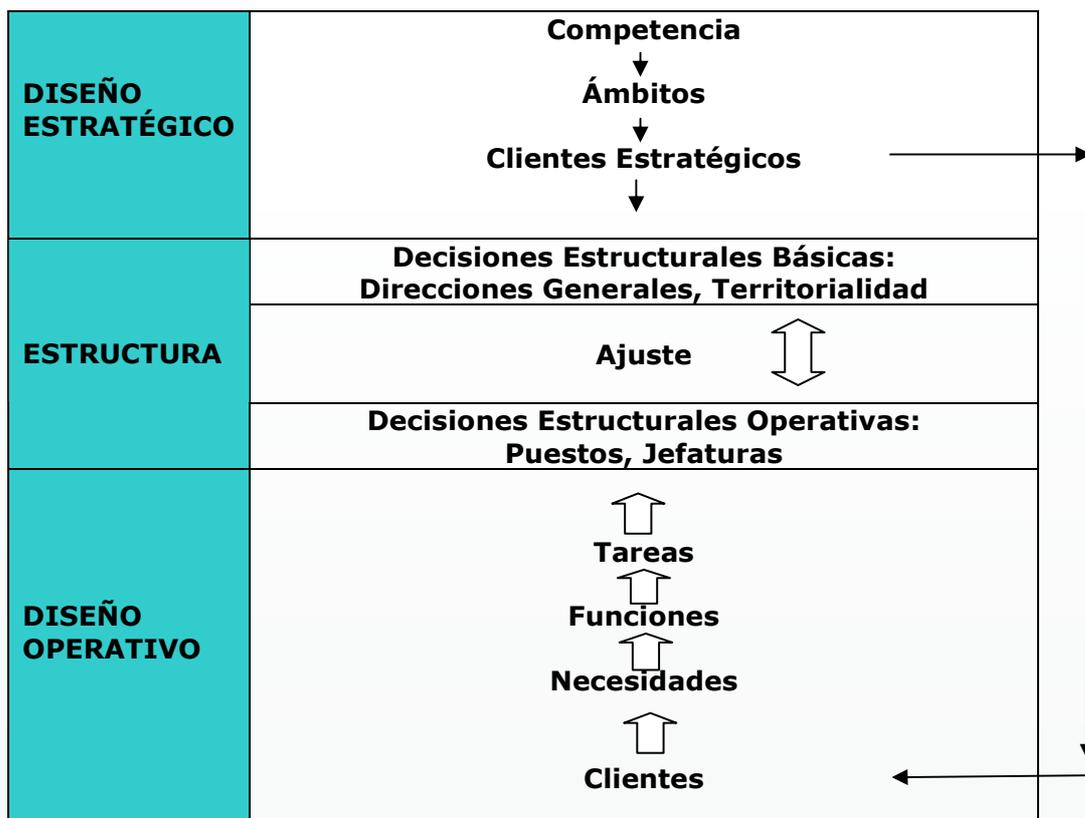
Fuente: Mikel Gorriti Bontigui ("La organización y recursos humanos de la Administración en tiempo de crisis: Un modelo de legitimidad y compromiso", 2012)

## b) Criterios de creación y aceptación de ámbitos y áreas funcionales

Como paso previo al diseño de funciones y puestos resulta necesario definir el camino a seguir para lograr una administración orientada al ciudadano lo que nos pone ante la búsqueda de respuestas a dos preguntas clave:

- ¿Qué clientes (ciudadanos) tengo que no debería tener?
- ¿Qué clientes (ciudadanos) no tengo que debería tener?

Sus respuestas ( a las necesidades) sustentan el diseño estratégico (ámbitos y los clientes) y marca el inicio del diseño operativo (las funciones, los puestos, su dimensionamiento -cuántos por puesto-, las jefaturas y los organigramas)

**Recuadro nº 3: Relación entre el diseño estratégico y operativo**

Fuente M. Gorriti (La organización y recursos humanos de la Administración en tiempo de crisis: Un modelo de legitimidad y compromiso", 2012)

En ambos diseños (estratégico y operativo) prima el criterio de la eficacia administrativa: el Ajuste que esta compuesto por dos subcriterios de diseño, rediseño o diagnóstico organizativo: el solape (hacer dos veces lo mismo) y el desfase (no hacer lo que hay que hacer).

### c) El Puesto de Trabajo.

Un puesto de trabajo es un acotamiento horizontal (necesario por la especialización) y vertical (por la necesidad de coordinación) de funciones. De ambos acotamientos surgen las organizaciones como estructura formal de relaciones entre puestos de puestos para cometer las responsabilidades de ellos.

Todo puesto de trabajo se identifica por dos parámetros que determinan su ubicación en la estructura:

- Su posición jerárquica (Diferenciación vertical).
- Su especificidad (diferenciación horizontal).



Desde ese planteamiento (Gorriti, De la Fuente et al., 1997) conceptualizan un puesto de trabajo como un **conjunto de responsabilidades** (independientes de quién y cómo se ejecuten), reunidas por razón de su proceder u otros criterios, que se **definen por funciones**, pero se **deciden por tareas**.

En cuanto a las **tareas**, la información está en la experiencia de los empleados públicos y es a ellos a quienes hay que preguntar en su condición de expertos (Análisis de Trabajo). Al describir y valorar exclusivamente por tareas se pierde la relación de las propias ejecuciones con aquello que las legitima: las necesidades del cliente (administrado) que lo es por razón de alguna competencia legal asumida por la Administración.

En tanto que responsabilidad, compromete su obligación de "responder" ante la necesidad legitimada por la competencia. No puede haber tarea sin función, ni función sin cliente, ni cliente sin ámbito en el que se justifique legalmente su necesidad. Por tanto la diferenciación función/tarea también permite legitimar las funciones al relacionarlas directamente con un cliente.

Por todo ello, **el análisis de los puestos de trabajo**, (M. Gorriti, Inap 2010), se configura como la herramienta más adecuada para diseñar un sistema de actualización constante de los puestos de trabajo de la organización.

El análisis de puestos se basa en considerar las funciones propias del puesto como responsabilidades estables que pueden ser asumidas y satisfechas mediante procesos y tareas distintas, que se adaptan a la realidad cambiante de la organización (cambios de contexto, tecnológicos, conyunturales...).

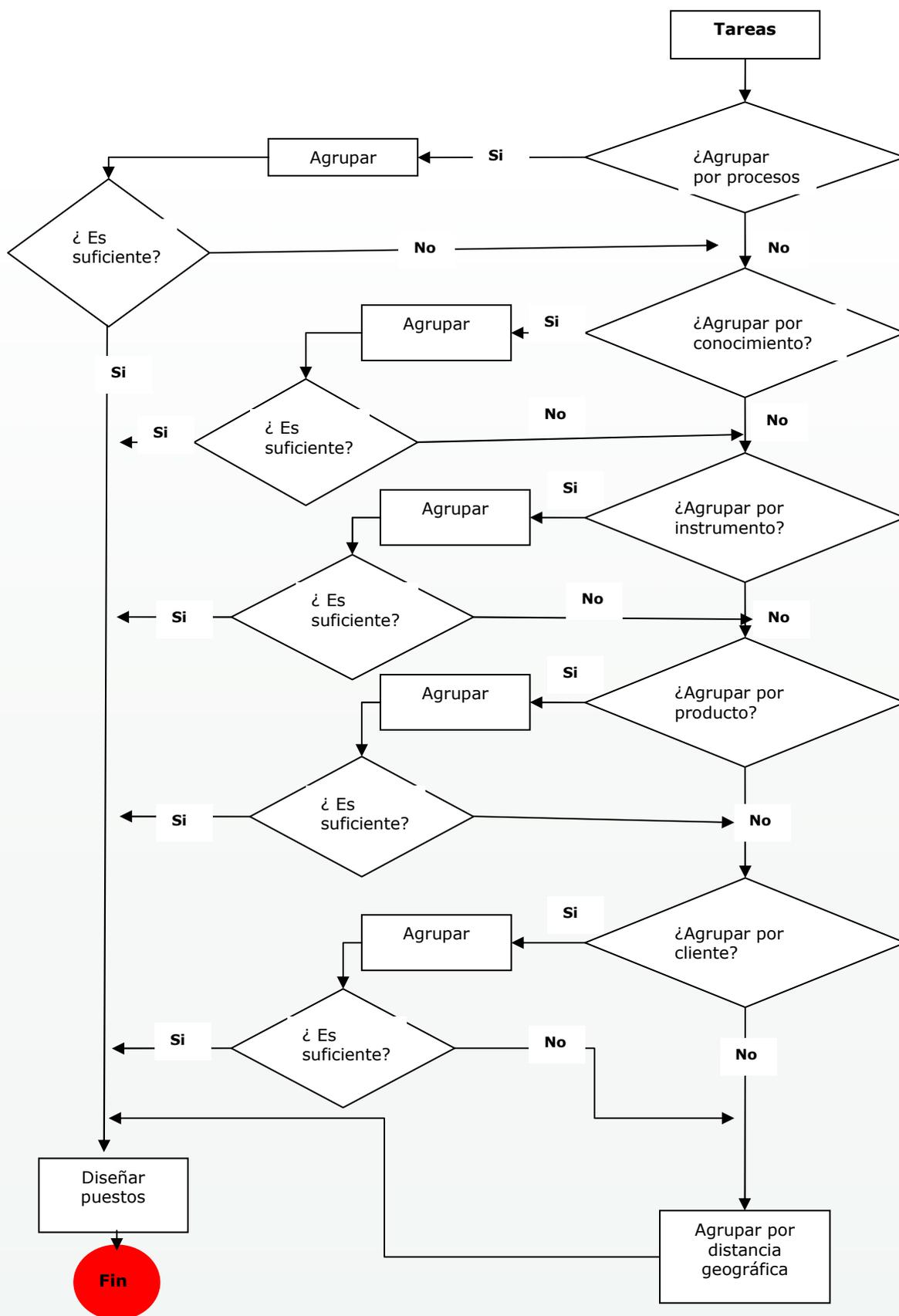
Mientras que consideramos a la **Tarea como "el** enunciado de actividad que identifica un proceso mediante el cual se satisface la responsabilidad enunciada por la función. La tarea identifica cómo se hace algo o cómo se debe hacer. Se refiere a los pasos de la ejecución, a qué se hace antes y qué se hace después. Por lo tanto en la mayoría de las tareas se pueden dibujar el proceso que se sigue en su ejecución y por el que se consigue el objetivo

Así como la función enuncia el compromiso (en relación a una necesidad ciudadana por una competencia) de responder ante algo, la tarea identifica y acota la ejecución misma.





**Recuadro nº 4: Proceso de decisión para Identificación de puestos**



Fuente: Gorriti 2007.



#### **d) Objetivo general del análisis del trabajo.**

Para que una organización tenga éxito es necesario un exhaustivo conocimiento del trabajo que se realiza y el que se quiere realizar. Esto es, bajar al detalle de qué y cómo realiza las funciones y tareas un trabajador/a, para dotarnos de instrumentos para medir la eficacia (por la satisfacción de las necesidades de los administrados) y la eficiencia (por el correcto uso de los recursos a ella asignados).

#### **\* Criterios para la selección del método**

Nuestro objetivo es realizar una APT que permita abordar diferentes intervenciones organizativas y de recursos humanos. Por ello el enfoque escogido es multi-metodológico y aunque desde la referencia teórica es El Análisis de Tareas Críticas/Job Element Method, en sus partes más concretas también incluye el Análisis Funcional de puestos (F.J.A., Fine y Wiley, 1971) para la redacción de los enunciados de tarea y para la identificación de criterios de éxito, el Análisis de Incidentes Críticos (CIT, Flanagan, 1954), y las Escalas de habilidades requeridas (ARS, Fleishman, 1975) para la identificación de las aptitudes en el perfil.

#### **Recuadro nº: 5: Métodos según los objetivos**

<b>Métodos orientados al trabajo</b>	Task Inventory / CODAP (Comprehensive Occupational Data Analysis Program. Christal, 1974).
	Análisis funcional de puestos (F.J.A., Fine y Wiley, 1971).
<b>Métodos orientados al trabajo</b>	El Análisis de Incidentes Críticos (CIT, Flanagan, 1954).
	El análisis de elementos (Job Element Method. Primoff, 1975).
	Escalas de habilidades requeridas (ARS, Fleishman, 1975).

Fuente M. Gorriti

#### **\* Creación de inventario de tareas.**

Es un acercamiento razonable al acotamiento del trabajo y, por tanto, a su diseño, diagnóstico y evaluación.

Su ventaja es que posibilita una concreción del trabajo en "conductas relevantes y analizables (tareas), con un grado de abstracción suficientemente alto como para tener sentido en sí mismas y suficientemente concreto como para analizarlo inferir conocimientos del trabajo sin transgredir en exceso la ejecución real" (Gorriti).



Se analizarán los puestos que sean necesarios para implantar el cambio de modelo de gestión de los Recursos Humanos y, básicamente, en los que se puedan obtener medidas de evaluación del desempeño.

### \* **Identificación de Tareas Críticas.**

Una vez realizado el inventario de tareas se trata de determinar de entre ellas aquellas que resultan imprescindibles (críticas) para cumplir con el objetivo propuesto.

La mayoría de los autores que realizaron análisis de trabajo con la metodología mixta TI/JEM, utilizaron un proceso por el que se determinaban cuáles de las tareas del inventario eran críticas

La calificación de una tarea como crítica depende de que sea trascendente por algo. Es decir, que sea importante respecto de un objetivo. De los criterios de criticidad que se utilizan normalmente, nosotros seleccionamos los siguientes:

- Frecuencia (número de veces que se realiza la tarea)
- Duración (cuánto dura la tarea cada vez que se hace)
- Consecuencias de ejecución inadecuada.
- Dificultad de aprendizaje.

### \* **Análisis de la Tarea.**

La mera identificación de las tareas no es suficiente ni para diagnosticar, ni para inferir. Es necesario un conocimiento más profundo del trabajo y eso, precisamente, es de lo que trata el Análisis de Tareas (AT). El objetivo de este análisis es llegar al máximo conocimiento posible de la tarea (básicamente las críticas) y desde él controlar todas las posibilidades de su medida, manipulación o diseño.

Tres son los contenidos que debe satisfacer un análisis de tarea según Branson (1981): **El proceso de su ejecución** (diagramas de flujo), **las condiciones de su ejecución y los estándares de la tarea**

### \* **Identificación del Perfil.**

Para hacer intervenciones que tengan que ver con el trabajador, hay que aplicar la metodología JEM (Job Element Method) a las tareas analizadas. Este paso consiste en identificar la lista más cualificada de cada uno de los CDHO's. Se entiende por lista cualificada aquella taxonomía de:





- Habilidades (Aptitudes) Fleishman & Quaintance, (1984).
- Rasgos de Personalidad (Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1987; Hogan, 1991; Goldberg, 1982, 1992).
- Conocimientos Verbales.
- Destrezas (Ver Aguirre, 2007).

Taxonomías que acoten el dominio posible de la hipótesis referida a ese puesto y que puede estar refrendada por investigación empírica (para Aptitudes y Rasgos de Personalidad) o por trabajos de campo propios (para las destrezas y los conocimientos verbales).

### **Intervención a partir del Análisis del Trabajo**

A partir del APT con la información obtenida y sistematizada se generan interacciones en: la organización, la valoración, la evaluación del desempeño, la formación, la selección, la carrera profesional.

Desde la Organización la primera consecuencia es el rediseño de Relación de Puestos de Trabajo por el acotamiento de responsabilidades y el organigrama. El APT aporta las taxonomías de sus componentes que permite diseñar y utilizar simuladores para la creación de nuevos puestos o redefinir los actuales con nuevas dotaciones. Por otra parte si hemos utilizado los criterios de frecuencia y duración de las tareas podremos estimar las cargas de trabajo de un puesto y, por tanto, el número de efectivos necesarios para acometer dicha tarea.

El conocimiento minucioso es una condición imprescindible para la equidad de la valoración relativa en base a determinados factores. Lo que se intenta valorar es el puesto no a las personas con el propósito de la valoración de puestos es la clasificación de los puestos de trabajo teniendo en cuenta las funciones atribuidas y tareas desempeñadas.

Del análisis del artículo 20 del EBEP se concluye que no debe haber ningún sistema de ED que no cumpla con un conjunto de condiciones técnicas (ver recuadro nº 8) de las que la primera y básica es que **debe estar basada y diseñarse desde APT**.

En base al modelo descrito (diferenciación entre trabajo y trabajador) el análisis de las Tareas (AT) nos permite inferir su **flujograma** y de este derivar la **ley** (redactar lo que satisface cuando se realiza bien), **las condiciones** (los requisitos o ejemplificación de un servicio o producto respectivamente) y los **indicadores** (los efectos tangibles y cuantificables en los que se manifiesta la ley).



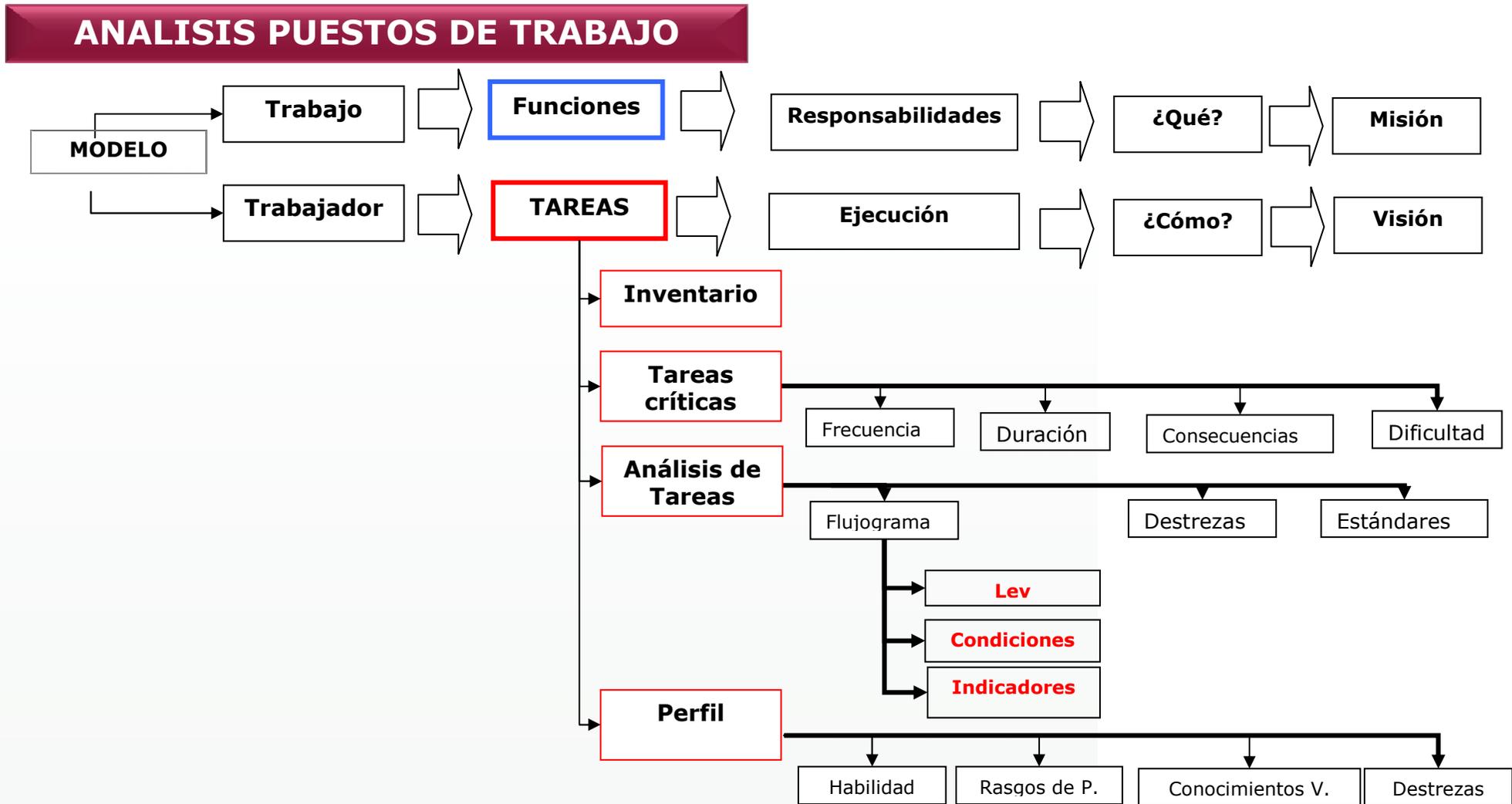
Estos tres elementos son, a su vez, el sustento en la Evaluación del Desempeño, para determinar en las Tareas: los criterios, los aspectos, los incidentes críticos, los anclajes conductuales y las escalas de evaluación.

Todo ello haciendo uso de un conjunto de herramientas (ficha de incidente crítico, cuestionario de análisis de puesto, cuestionario de representatividad, ...) y de donde obtendremos información para actuaciones en el ámbito administrativo referidas a: selección, formación, carrera y retribución.





Ilustración nº 3: Esquema del análisis de puestos de trabajo



Fuente: Gorriti y López  
Elaboración: Propia.



## II.2.2 La Evaluación del desempeño.

Entendemos la Evaluación del Desempeño como la medición de las conductas observables, relevantes para el éxito de la organización y que se encuentren bajo el dominio del trabajador

Siguiendo a Gorriti "Pensar en cómo diseñar e implantar la ED en la Administración Pública obliga a reflexionar y a determinar qué es éxito en este tipo de organizaciones. Llevados por este objetivo surge el concepto de eficacia entendida ésta como: *hacer bien lo que hay que hacer*. Parejo a él e inevitable surge el concepto de eficiencia: hacerlo así de bien con un uso razonable de los medios humanos, materiales y económicos puestos a disposición de la Administración objeto de diseño".

La eficacia como principio rector del quehacer administrativo es un mandato constitucional (compromiso de materialización efectiva de la satisfacción de las necesidades y la resolución de conflictos) situándose en el mismo plano que la igualdad desde la promulgación del Estatuto Básico del Empleado Público

El que el objetivo de la administración no sea el de una empresa privada (la maximización de beneficios) no significa que se sea ineficiente (uso inadecuado de sus medios) por la mala gestión.

Ello exige, necesariamente que los ayuntamientos asumamos un compromiso de resultados, evolucionando desde un modelo legalista y garantista a otro de Servicio Público. Ello conlleva una visión gerencialista (dirección por objetivos) que asegura la consecución de objetivos (efectividad), y a la vez un compromiso con la responsabilidad pública, lo cual conlleva un cambio de cultura como condición de la implantación.

### Definición y tipologías

Coherente con el planteamiento descrito adoptamos como definición de *Evaluación del Desempeño* "**El proceso mediante el que se mide y valora un comportamiento organizacional relevante, bajo el dominio del propio ejecutor**".

Por ello, son las **tareas** a las que se refiere la ED, en tanto que comportamientos que, por saturar y satisfacer las responsabilidades enunciadas por la función son relevantes. Necesidades que son compromiso de responder ante las necesidades y conflicto de los ciudadanos.





**Recuadro nº 6: Cuadro-síntesis de los elementos de la Evaluación del Desempeño**

<b>Criterios de Validación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Relevancia.</i></li> <li>* <i>Fiabilidad.</i></li> <li>* <i>Discriminación.</i></li> <li>* <i>Practicidad:</i></li> </ul>
<b>Ámbitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El desempeño de tarea,</li> <li>* El desempeño contextual (también conocido como cívico); y</li> <li>* Las conductas contraproductivas.</li> </ul>
<b>Métodos: Criterios de selección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Dimensionalidad:</i> Medir de forma global o de forma exhaustiva.</li> <li>* <i>Normativo vs. Estándares:</i> Medir comparativamente respecto de una norma o hacerlo en relación a una medida absoluta.</li> <li>* <i>Ejecución Típica vs. Ejecución máxima.</i></li> </ul>
<b>Condiciones Técnicas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Basarse y diseñarse desde un análisis del puesto de trabajo.</li> <li><b>2.</b> Tener como contenido de la medida, sólo, comportamientos laborales relevantes. No variables predicables del empleado público (conocimientos, aptitudes o rasgos de personalidad).</li> <li><b>3.</b> Los comportamientos que deben medirse deben estar bajo el dominio del empleado público. No deben ser objeto de la ED la evaluación de grupos. A estos se les puede medir por la consecución de sus objetivos generales.</li> <li><b>4.</b> Los comportamientos profesionales objeto de la ED, además de relevantes deben ser fiables (transparentes, objetivos, replicables, consistentes) y deben diferenciar a los empleados públicos en su quehacer diario.</li> <li><b>5.</b> El instrumento que se diseñe debe ser un proceso sistemático en el que todos los evaluados que hagan lo mismo en el mismo contexto, estén sometidos a los mismos criterios, en el mismo orden y con la misma posibilidad de observación.</li> <li><b>6.</b> El instrumento de ED que se diseñe debe basarse en un estándar de desempeño preestablecido, que concretará, sin exhaustividad, qué es hacer bien un trabajo y ejemplificará los gradientes de la escala con la que se valorará la conducta laboral del empleado público.</li> </ol>

Como criterio general, deben evaluar aquellos que más capacidad de observación tengan respecto de la ejecución del/la evaluado (este criterio es el que llevó a considerar a los pares como posibles evaluadores).

Desde este posicionamiento el Directivo Público Profesional se convierte en la piedra angular para la implantación de la Evaluación del Desempeño.



En nuestro caso las/os coordinadoras/es como responsables de la planificación y la consecución de los objetivos en cada Área de Gobierno municipal asumirían el establecimiento de cauces formales y personales de comunicación con sus subordinados, una red de relaciones en el ámbito de su competencia, la motivación y conformación de equipos, la representación, identidad y defensa del equipo y sus miembros, la gestión individual del reconocimiento y de conflictos entre personas.

### **Efectos de la ED**

De conformidad con la metodología enunciada el análisis del trabajo es inevitable si se quiere cumplir con la propuesta de prácticas en RRHH que propone el EBEP.

Como para el Análisis de Puestos de Trabajo, seguiremos la metodología (diseñada y aplicada por Gorriti y López en el Gobierno Vasco) que parte de una descripción general del puesto y de un inventario de tareas que cada trabajador confecciona mediante un cuestionario. Cada tarea de dicho inventario es valorada por el/la propio/a trabajador/a según algunos criterios: frecuencia, duración, consecuencias y dificultad (los criterios se escogen en función de los objetivos del análisis). Como resultado de dichas valoraciones se obtienen las tareas más representativas del puesto (los comportamientos relevantes del puesto), que posteriormente se someten a un Análisis de Tarea (AT), que consiste en una entrevista de un/a analista con el/la experto/a en la misma, en la que se identifican: el diagrama de flujo (los pasos de la ejecución), las destrezas (qué es necesario saber hacer para realizarla bien), y los estándares de ejecución (qué significa hacerlo bien). Éste último apartado es el que identifica los contenidos relevantes para una posible ED.

Para la identificación de los estándares de ejecución en el AT se realiza en referencia a tres aspectos de cada tarea crítica: las condiciones, los indicadores y la ley.

La determinación de los efectos de la ED aunque es competencia de cada Administración, el EBEP la establece para: selección, carrera profesional horizontal, formación y retribuciones complementarias.





## Condicionantes para su implantación

Su incorporación como práctica normal y profesional en la gestión de los RRHH exige el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- a) Voluntad clara y decidida por parte de la dirección.
- b) Confiar en los métodos y técnicas fiables;
- c) Establecer propósitos en la selección, remoción, formación, carrera y complemento retributivo.
- d) Clima favorable y cultura de participación.
- e) Estructura de tareas claramente definida

Como medida sus limitaciones y errores más frecuentes en la ED (López Basterra y Gorriti 2005) son aquellos que niegan una de sus condiciones de éxito: la variabilidad de las medidas: Halo, Tendencia Central y Benevolencia.

Para su adecuada ejecución Gorriti recomienda su sustento en la dirección Pública Profesional, realizar la primera experiencia en entornos amigables, ligar sus resultados a remuneraciones no significativas, no hacer público sus resultados hasta que esta cultura haya calado y la organización este madura y negociar sus efectos (no que medir ni como hacerlo).

## Procedimiento.

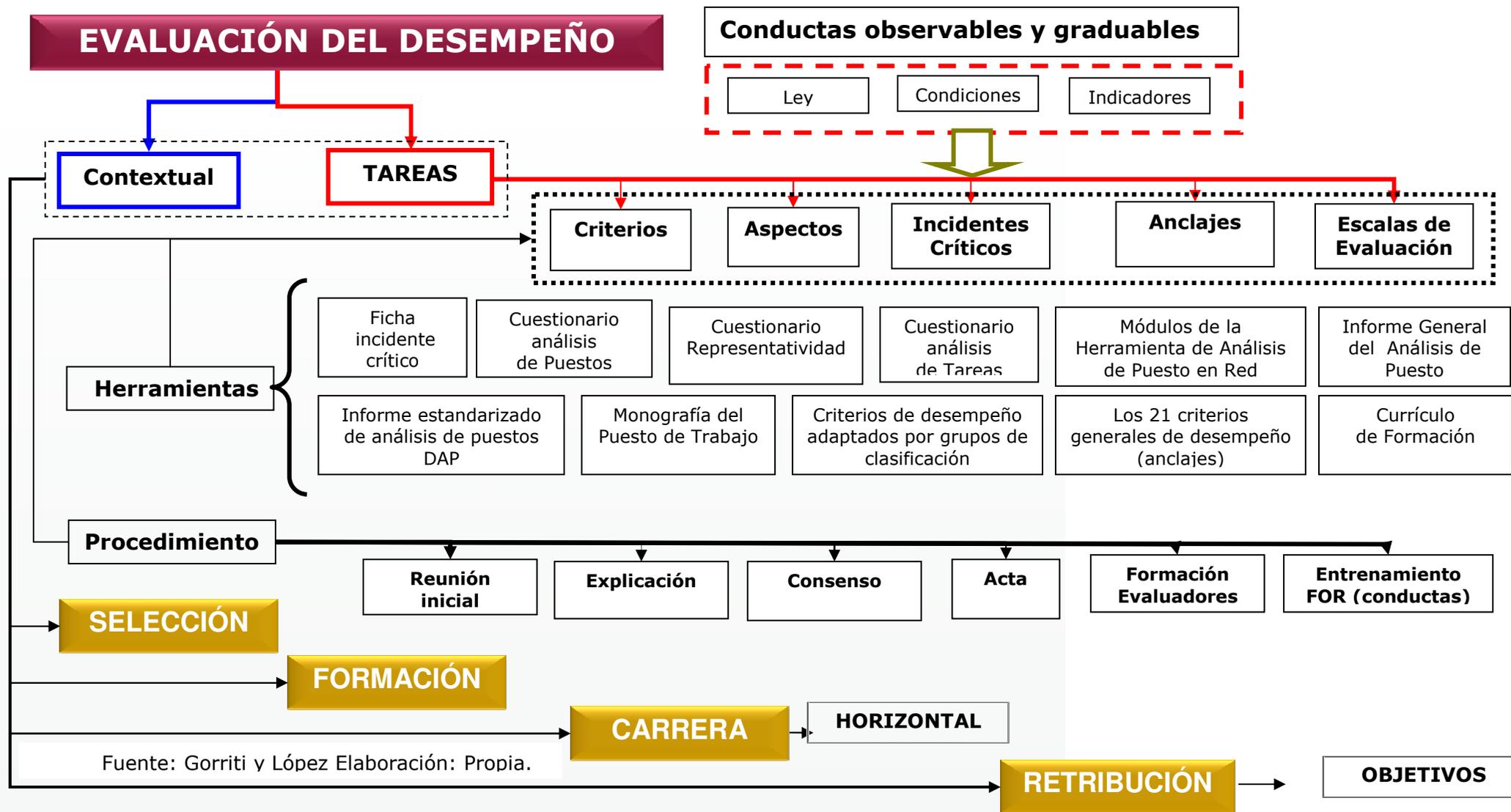
La ejecución de un Plan como el que proponemos exige, el impulso y apoyo de la dirección e, igualmente, la máxima implicación del todo el personal municipal y su motivación. Lo que necesariamente demanda transparencia, formación y consenso. En base a ello planteamos el siguiente itinerario procedimental:

- 1º.- Reunión evaluador/evaluado.
- 2º.- Explicación de la herramienta.
  - \* Criterio General.
  - \* Aspectos importantes.
- 3º.- Consenso.
- 4º.- Levantamiento de acta.
- 5º.- Formación Evaluadores.
- 6º.- Entrenamiento FOR (conductas





Ilustración nº 4: Esquema de la evaluación del desempeño





### II.3 Enunciado del contenido de los capítulos.

Para lograr que el Plan que proponemos sea útil para la organización realizamos el siguiente recorrido. En el capítulo III, realizamos un diagnóstico del capítulo I del Presupuesto y de la actual Relación de Puestos de Trabajo.

A continuación, en el capítulo IV, hacemos una breve descripción de los elementos facilitadores para encontrar las soluciones que hagan posible el cumplimiento de los objetivos.

De esta forma llegamos al capítulo V en el que planteamos los objetivos estratégicos:

- 1) Diseñar una nueva organización basada en el análisis de puestos de trabajo
- 2) Implantar un sistema de evaluación del desempeño a partir del análisis de puestos de trabajo

En la parte final (capítulos VI, VII y VIII) analizamos las herramientas necesarias para hacer posible el cumplimiento de los objetivos del Plan, los recursos necesarios para su ejecución y el tiempo en que pretendemos que se haga realidad.

Y cerramos el documento con los métodos necesarios para su evaluación y redefinición de acuerdo con las **metas** que planteamos como colorario final.





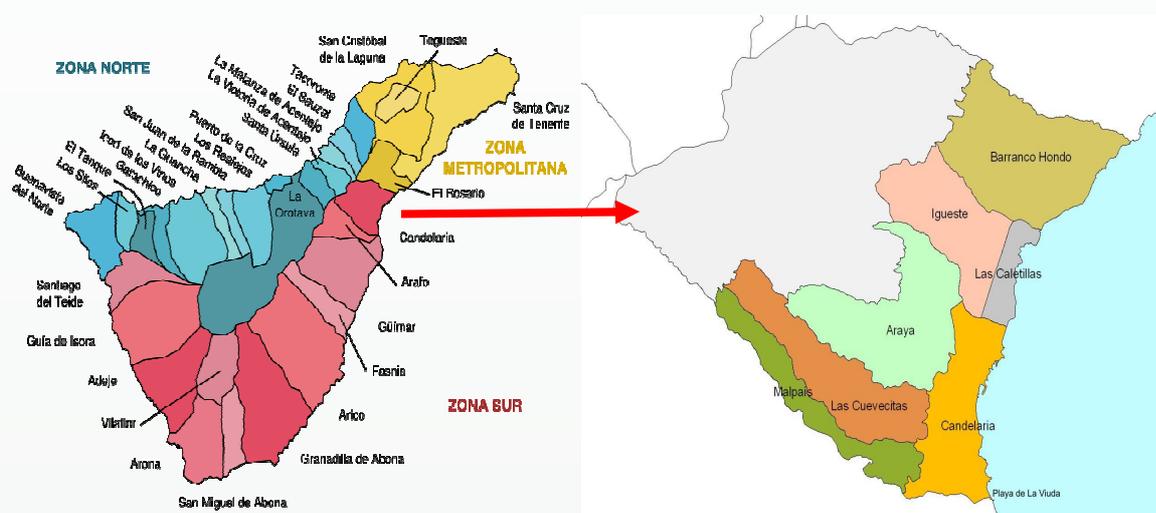
### III. Diagnóstico.

#### III.1 El contexto: el municipio y su administración.

##### III.1.1. Características del Municipio

La Villa de Candelaria, con una superficie de 49,8 Km<sup>2</sup>, esta situada en la vertiente meridional de Tenerife, a 19 kilómetros de la capital de la Isla, Santa Cruz de Tenerife. Presenta una gran variedad de espacios como consecuencia de una complejidad topográfica y de un poblamiento poco concentrado.

**Ilustración nº 5: Localización del Municipio y división territorial**



El municipio de la Villa de Candelaria ha experimentado en los últimos años un gran crecimiento, sobre todo, desde la dimensión territorial y socioeconómica, que ha tenido como consecuencia más inmediata una repercusión sobre las variables demográficas. Actualmente Candelaria cuenta con una población de 26.759 habitantes (datos del padrón municipal, julio 2010), lo que supone una densidad de 537,3 hab/km<sup>2</sup>.

**Tabla nº 1: Población del municipio por pueblos**

Población 2012 (Julio)	Araya	Barranco Hondo	Candelaria Casco	Caletillas	Cuevecitas	Iguste	Malpaís	Playa La Viuda
27.189	1.580	3025	14.897	3.733	1.167	2.106	427	254

Fuente: Padrón Municipal de habitantes. Elaboración: Propia

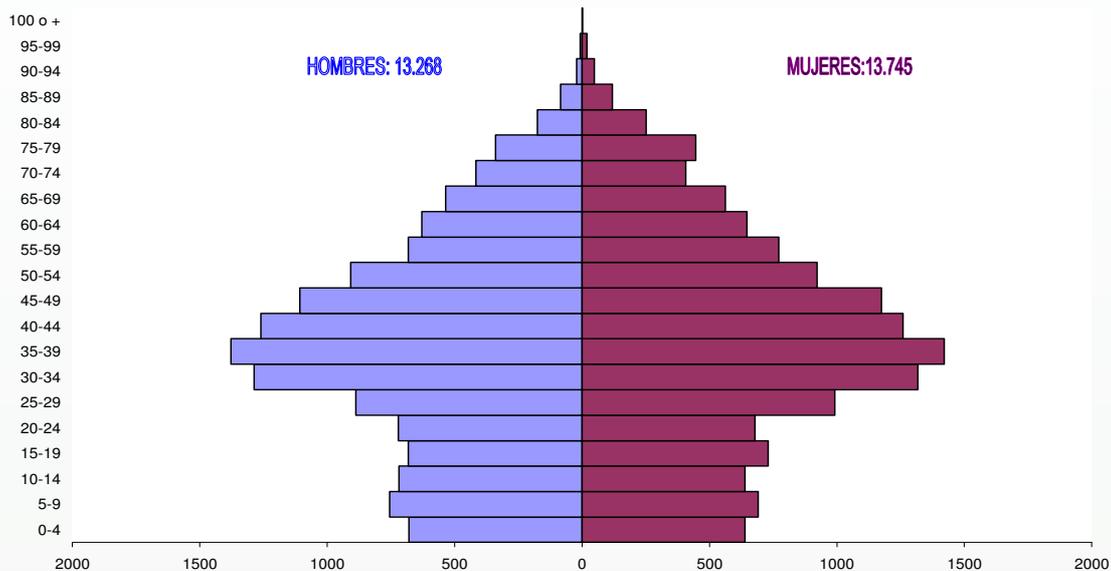
La evolución de la población ha tenido períodos de mayor crecimiento destacando el periodo de 2001-02 y 2003-04 como de los de mayor incremento. Esta tasa de crecimiento es significativamente superior si la comparamos con la provincia de S/C de Tenerife y el resto de los municipios de la comarca.



La forma de la pirámide de la población, nos indica que la distribución de la población muestra un grado de desarrollo en que en la base existe menos población que en los tramos intermedios, mientras que en la cumbre existe un número también menor que en el tramo intermedio. En concreto, el mayor número de efectivos se sitúa entre de los 25 años y los 59 años, dentro del grupo de población activa del municipio.

### Ilustración nº 6: Pirámide Poblacional

POBLACIÓN CANDELARIA OCTUBRE 2011



Elaboración: Agencia de Desarrollo Local.

### III.1.3 La Administración Ejecutiva Municipal.

El capítulo VI del Reglamento Orgánico de Gobierno y Administración Municipal define y desarrolla la administración ejecutiva del Ayuntamiento de la Villa de Candelaria que se fundamenta, además de la **Secretaría General, la Intervención y la Tesorería Municipal**, en los siguientes pilares:

#### Áreas de Gobierno.

La administración ejecutiva del ayuntamiento de La Villa de Candelaria está integrada por Áreas de Gobierno y dirigidas por Los/as concejales podrán ser nombrados Delegados de Área. Comprenden uno o varios sectores funcionalmente homogéneos de la actividad administrativa municipal, y asumen la preparación, fundamentación, formalización y ejecución de planes, programas y decisiones municipales.





## **Gerencia Municipal**

El Gerente Municipal es el máximo responsable de la organización ejecutiva del Ayuntamiento de la Villa de Candelaria compuesta, por una parte, por los órganos integrados en la personalidad jurídica única del Ayuntamiento y, por otra parte, órganos dotados de personalidad jurídica diferenciada. Como director ejecutivo del Ayuntamiento de la Villa de Candelaria ejerce las siguientes funciones:

- a. La planificación de los servicios y actividades.
- b. La coordinación y dirección de la organización.
- c. La gestión del cambio e impulso a los planes de calidad.
- d. El nexo de unión entre el nivel político y técnico.
- e. El asesoramiento y consulta a los órganos de gobierno.

## **Comité de Gestión Interna.**

Para una eficaz coordinación entre el gobierno municipal y la administración ejecutiva se constituye el **Comité de Gestión Interna** encargado de la planificación y ejecución de las actividades y servicios. Da respuesta, de forma conjunta, a los objetivos estratégicos definidos por la dirección municipal para satisfacer las demandas, necesidades y expectativas de la ciudadanía.

## **Coordinadores de Área.**

Los Coordinadores Generales de Área dependen directamente del Concejal Delegado del Área al que esté adscrito, y les corresponden las funciones de coordinación y/o dirección de las distintas servicios, unidades y programas que integran la respectiva Área de Gobierno, los servicios comunes y las demás competencias que les sean atribuidas por las disposiciones legales o delegadas por el Alcalde o la Junta de Gobierno Local.

## **Unidades Jurídicas Administrativas.**

En cada Área necesariamente se constituye una Unidad Jurídico-Administrativa que tramitará los expedientes que hayan de someterse a la aprobación de los órganos municipales competentes.

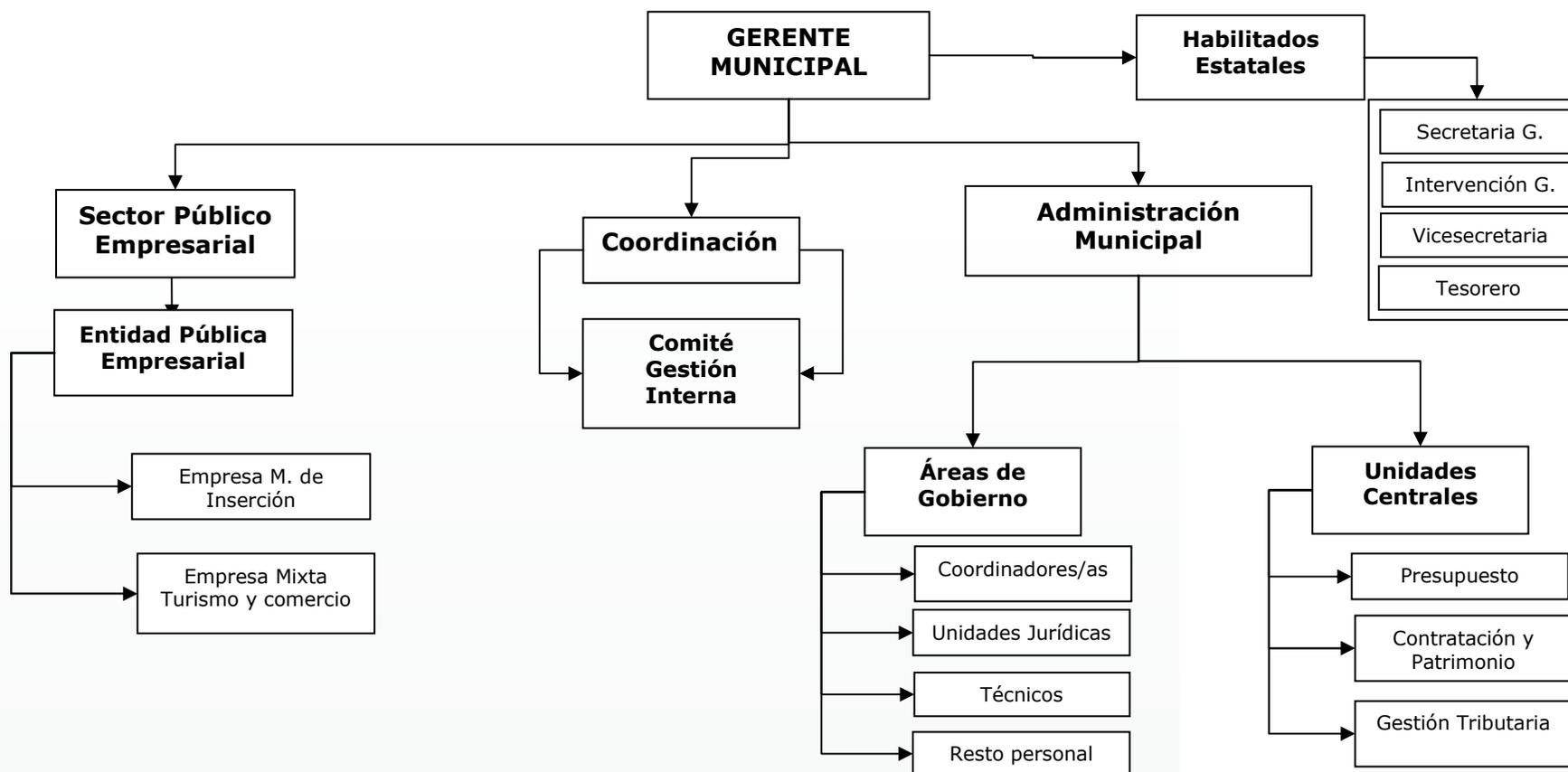
## **Unidad Central de Presupuesto.**

Surge de la necesidad de incrementar la eficacia de la ejecución presupuestaria y su control para lo que resulta necesario separar adecuadamente las funciones de gestión y de fiscalización. Además, de acuerdo con la vocación planificadora y descentralizadora de la gestión, por la que se quiere caracterizar este Ayuntamiento, se precisa contar con un órgano que permita pasar de la planificación a la programación a través del presupuesto anual.





Recuadro nº 7: Administración Ejecutiva Municipal.





### III.1.2 Recursos Humanos.

La aprobación definitiva del Plan de Ordenación de Recursos Humanos (15 de enero de 2010) ha supuesto un cambio sustancial en la plantilla del personal municipal.

**Tabla nº 2: Número personas según vínculo y relación**

Fecha	Funcionarios		Laborales			Policías	
	De carrera	Interinos	Fijos	Indefinidos	Contratados Temporales	De carrera	Comisión de Servicios
Dic. 2009	18	5		17	116	29	4
Enero 2010	18	47		79	13	27	2

Fuente: Unidad de Personal. Elaboración: Propia

**Tabla nº 3: Número personas por colectivo.**

Colectivo	Número	Porcentaje
Funcionarios	68	37,78
Policías Locales	28	15,56
Laborales	73	40,56
Contratados	11	6,11
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100,00</b>

**Ilustración nº 7: Gráfica del total del personal según vínculo**



Como se puede observar se ha producido una redistribución del personal para adecuarlo al vínculo laboral que exige la legislación vigente (EBEP) y la jurisprudencia (sentencia del T.C. y otras) y de conformidad a las competencias estructurales municipales.

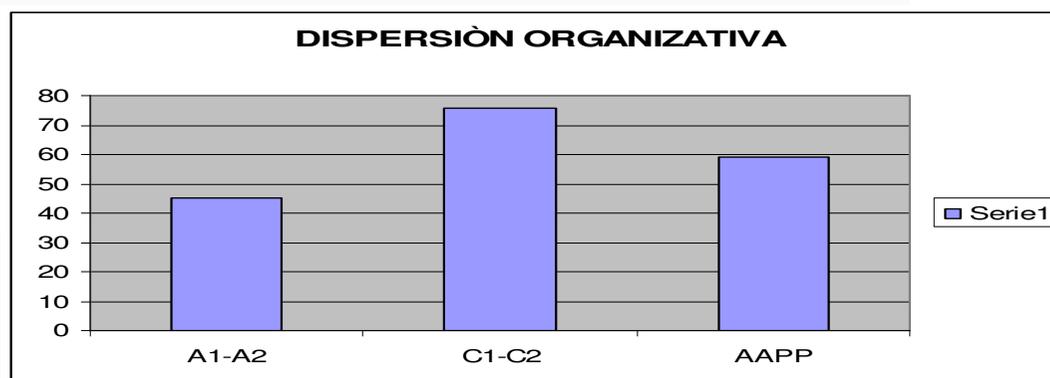
A ello añadimos que para una mayor polivalencia del personal las unidades jurídicas y los administrativos y auxiliares se adscriben a la alcaldía y bajo la dirección del gerente municipal.



**Tabla nº 4: Situación Actual por Áreas de Gobierno y Grupo.**

AREAS	Directivos	Ud. Jurídicas	Técnicos	Policías	Admin.	Auxiliares	AA.PP.	TOTAL
Alcaldía	2	4			4	25	9	<b>44</b>
Servicios Generales y Presupuesto	3	2						<b>5</b>
Infraestruct., Urbanismo, Vvda y Agua		2	8			1		<b>11</b>
Seguridad			2	28				<b>30</b>
Educación, Atención y Participación			1			7	1	<b>9</b>
Cultura, Juventud y Fiestas			2			7	2	<b>11</b>
Servicios, Obras y Deportes							27	<b>27</b>
Parques, Jardines y Cementerios							14	<b>14</b>
Servicios Sociales			14			1	5	<b>20</b>
Turismo Sanidad y Comercio			3					<b>3</b>
Desarrollo Rural y Medioambiente			1			1	1	<b>3</b>
Empleo, Desarrollo Local y Nuevas Tecn.			1			2		<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>44</b>	<b>59</b>	<b>180</b>

**Ilustración nº 8: Dispersión organizativa.**





### III.1.2.1 Análisis de costes.

En los últimos años las variaciones de las principales magnitudes del presupuesto general municipal se resumen a continuación.

**Tabla nº 5: Evolución del Presupuesto Municipal**

<b>Año</b>	<b>Presupuesto Inicial</b>	<b>Obligaciones reconocidas</b>	<b>Gasto Capítulo I</b>
<b>2007</b>	19.733.913,88 €	21.617.164,93 €	7.251.711,34 €
<b>2008</b>	25.139.286,35 €	25.330.212,59 €	7.840.175,76 €
<b>2009</b>	19.697.144,92 €	26.632.612,71 €	9.060.543,72 €
<b>2010</b>	18.934.008,91 €	24.475.618,25 €	8.292.462,98 €
<b>2011</b>	18.934.008,91 €	24.482.992,70 €	8.798.227,74 €

Fuente: Unidad Central de Presupuesto.

Elaboración: Propia

Con relación a los costes laborales la variación ha sido descendente tanto para el personal funcionario como el laboral, no sólo en términos absolutos sino también en términos relativos en relación al capítulo primero y al presupuesto total.

A continuación resumimos la evolución de los costes por vínculo y su repercusión en total de gastos de personal. De donde se destaca que el único incremento se produce en el personal laboral contratado como consecuencia de los programas subvencionados por el Servicio Canario de Empleo.

Una estructura de costes que viene condicionada por los actuales niveles del Complemento de Destino, dado que para la mayoría de los puestos se sitúan en el nivel inferior de la escala legal y un valor punto del Complemento Específico que en la actualidad esta en 15,20 € por punto y año.





**Recuadro nº 8: Niveles de Complemento de Destino y valoración  
Complemento Específico.**

Nº	Puesto	Grupo	C. Destino	C. Específico	Intervalos C.D.
1	Secretario	<b>A1</b>	26		<b>20-30</b>
2	Interventor		30		
3	Vicesecretaria		26		
4	Jefe de Servicio de Planificación y Coordinación		29	174	
5	Coordinador		29	143	
6	Coordinador		26	141	
7	Técnico de Contratación Compras y Patrimonio		24	100	
8	Letrado Municipal		20	106	
9	Técnico Jurídico de Alcaldía		20	90	
10	Arquitecto		20	88	
11	Técnico de Servicios Generales		20	88	
12	Técnico de Participación Ciudadana		20	84	
13	Resto técnicos A1		20	80	
14	Inspector Policía Local	<b>A2</b>	24		<b>16-26</b>
15	Subinspector		21		
16	Resto Técnicos A2		16	69-79	
17	Oficial Policía	<b>C1</b>	20		<b>12-22</b>
18	Policía Local		17		
19	Administrativo		12	55	
20	Delineante		12	58	
21	Auxiliar de apoyo a los servicios informáticos	<b>C2</b>	15	57	<b>10-18</b>
22	Auxiliar		10	42	

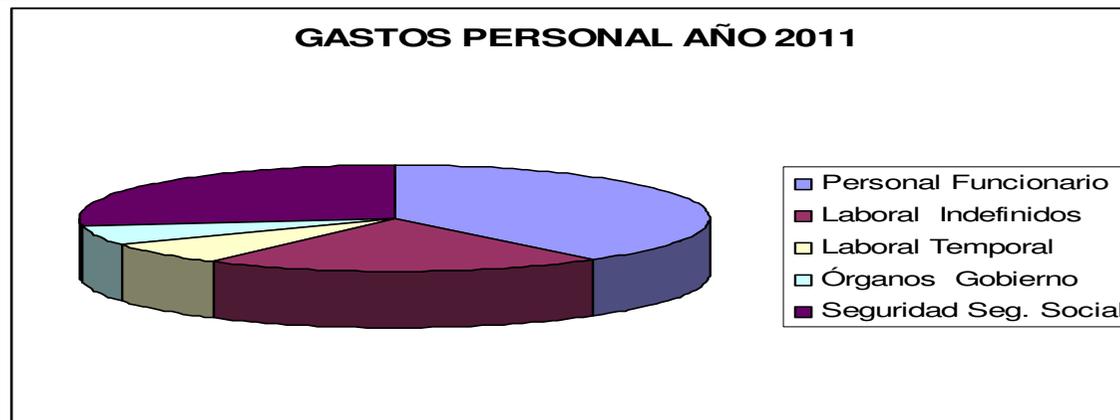




**Tabla nº 6: Costes por vínculo y su repercusión en total de gastos de personal**

AÑO	Presupuesto Anual	TOTAL CAPÍTULO PERSONAL	%	Funcionario	% S/ CAP. 1º	Laboral Indefinido	% S/ CAP. 1º	Laboral Eventual	% S/ CAP. 1º	Órganos de Gobierno y Eventual	% S/ CAP. 1º	Seguridad Social
2008	23.784.394,33	7.840.175,76	33,0	1.645.259,99	20,98	813.036,46	10,37	3.145.631,43	40,12	586.735,75	7,48	1.649.512,13
2009	19.657.144,92	9.060.543,72	46,1	1.599.307,46	17,65	805.286,83	8,89	3.968.879,74	43,80	611.650,92	6,75	2.075.418,77
2010	18.934.008,91	8.292.462,98	43,8	2.695.670,92	32,51	1.263.412,29	15,24	1.801.734,60	21,73	651.434,07	7,86	1.880.211,10
2011	18.934.008,91	8.798.227,74	46,5	2.458.853,60	27,95	1.189.980,51	13,53	2.576.928,90	29,29	631.467,73	7,18	1.940.997,00

**Ilustración nº 9: Gastos de Personal 2011 por colectivos.**





### **III.1.3 Los procesos como elemento fundamental del cambio organizacional.**

La gestión basada en procesos es un principio básico y fundamental para obtener resultados según la familia de las normas ISO 9000, el modelo EFQM (Criterio 5) o el modelo EVAM (Eje 2).

Un proceso, según el modelo EFQM, se define como “secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”.

Luego, la gestión por procesos es “un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente”.

Entre los beneficios para una administración pública podemos destacar que:

- a) Permite orientar las actividades municipales a la satisfacción y expectativas de los clientes, tanto externos como internos, al ofrecer una visión completa de la organización.
- b) Favorece la relación de las unidades administrativas contribuyendo a la coordinación horizontal, al tiempo que involucra a los/as empleados/as públicos.
- c) Sirve para optimizar los servicios prestados disminuyendo los tiempos y los costes de servicio, lo que posibilita realizar acciones para la mejora continua de los mismos.

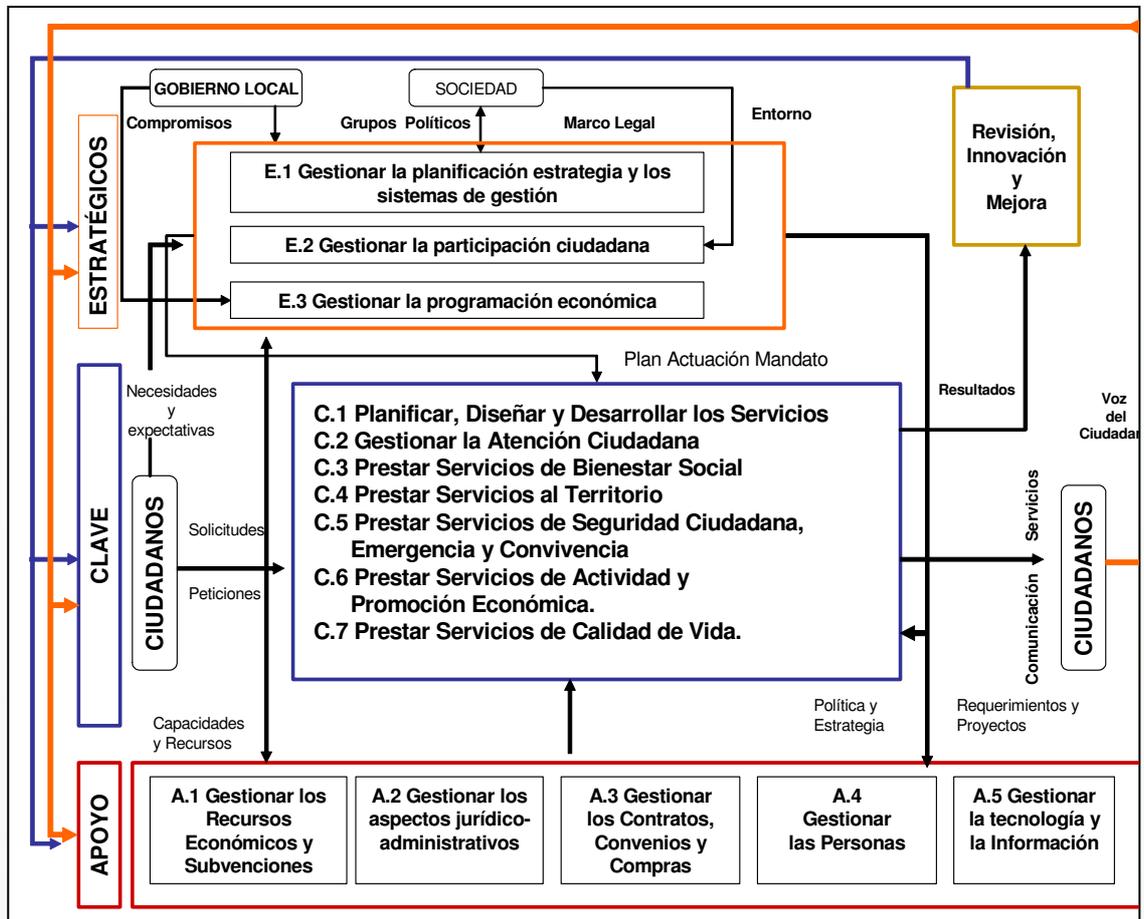
En nuestra organización, una vez aprobado el Mapa de Procesos, se constituyó un grupo de Mejora que viene desarrollando la ejecución del mismo mediante la siguiente secuencia de actividades:

- 1º. La identificación y secuencia de los procesos.
- 2º. La descripción de cada uno de los procesos.
- 3º. El seguimiento y medición para conocer los resultados que se obtienen.
- 4º. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.





**Ilustración nº 10: Mapa de Procesos Municipal**



Aprobado por la Junta de Gobierno Local en el mes de mayo de 2010.





### III.2 Análisis DAFO.

Como hemos manifestado el Ayuntamiento de la Villa de Candelaria está en el proceso de puesta en marcha de un nuevo modelo de Gestión Municipal, basado en la dirección estratégica o por objetivos. Este modelo se fundamenta en la dirección gerencial de la institución y precisa de una planificación estratégica a largo plazo y el establecimiento de mecanismos de coordinación horizontal entre las áreas de Gobierno Municipal.

**Recuadro nº 9: DAFO del Ayuntamiento**

<b>Organización</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>F.1</b> Plan estratégico	<b>D.1</b> El clima laboral desfavorable
<b>F.2</b> Dirección pública profesional.	<b>D.2</b> Negociación estancada
<b>F.3</b> Mapa de procesos aprobado	<b>D.3</b> Parálisis proceso consolidación.
<b>F.4</b> Apoyo político	<b>D.4</b> Deficiente comunicación
<b>F.5</b> Gestión descentralizada del presupuesto	<b>D.5</b> Inestabilidad plantilla
<b>F.6</b> Personal directivo formado	<b>D.6</b> Falta de implicación de la unidad de Personal: excesiva burocratización
<b>F.8</b> Cultura de innovación en la gestión	<b>D.7.</b> No existe una cultura de evaluación
	<b>D.8</b> Personal directivo sin experiencia en la evaluación

<b>Entorno</b>	
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>A.1</b> Crisis económica	<b>O.1</b> Desarrollo tecnológico
<b>A.2</b> Cambios legales limitativos	<b>O.2</b> Posibilidad de alianza para realizar cambio de modelo de gestión de RR.HH.
<b>A.3</b> Legislación función pública canaria sin actualizar en relación EBEP	<b>O.3.</b> Modelos de referencia.
<b>A.4</b> Retraso implantación administración electrónica	<b>O.4</b> Plan de formación de directivos en INAP, FEMP y FECAM
<b>A.5</b> La Evaluación del desempeño no se interioriza como un derecho del trabajador	





### III.3 Autoevaluación EVAM: ¿acciones para mejorar?

En julio de 2010 el equipo técnico del C.G.I. ha realizado una autoevaluación según la metodología del Modelos EVAM resultando un conjunto de acciones de mejora para cada uno de sus ejes que se contienen en el recuadro siguiente:

**Ilustración nº 11: Acciones de Mejora según EVAM**





### **III.4 Problemas a resolver.**

El objetivo es integrar plenamente en nuestro Ayuntamiento la dirección por objetivos y la cultura de la responsabilidad y los resultados para el conjunto de la organización. Esto es, ***“consolidar una cultura orientada a crear valor, al trabajo por objetivos, a la responsabilidad por la obtención de resultados, o a la alineación de los objetivos profesionales/personales y los de la organización”*** (la implantación de la evaluación del desempeño en las administraciones públicas).

La mejora de la calidad y la modernización de la administración local son una necesidad y una exigencia.

Mejorar de forma continua en eficacia y eficiencia en contacto permanente con la ciudadanía a fin de acercarnos a sus inquietudes anticipándonos a sus demandas. Pero mejorando, igualmente, internamente formando a un personal motivado e implicado en la mejora de una Administración con la máxima flexibilidad para responder con celeridad y diligencia a las nuevas demandas, accesible y participativa.

En definitiva exige liderar la realización de un plan de modernización y mejora continua que permita desarrollar el Eje 5 del Plan Estratégico, y específicamente la “elaboración de la política de personal, a partir de la estimación de las necesidades organizativas, para alcanzar las mayores cotas de eficiencia en la gestión de los servicios municipales” con los siguientes objetivos operativos:

**III.4.1.** Realizar el Análisis de Puestos de Trabajo del conjunto de la organización

**III.4.2.** Redefinir el diseño Organizativo.

**III.4.3.** Definir y ejecutar la Evaluación del Desempeño en nuestro Ayuntamiento.

Formación.

Selección

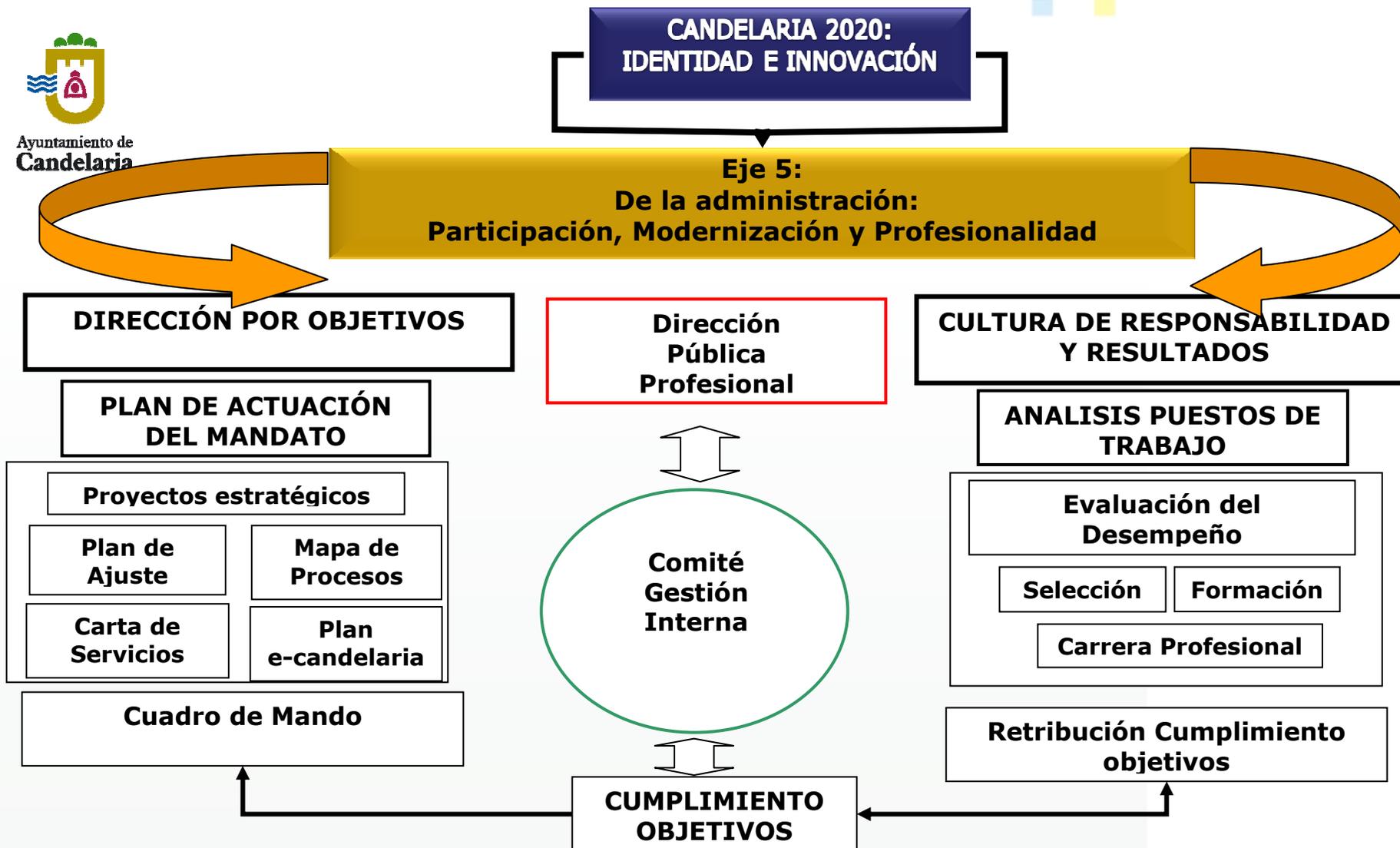
Carrera Profesional.

Estructura retributiva.

**III.4.4** Mejora continua: medir, revisar y mejorar los resultados.



Ilustración nº 12: Modelo de integración de la dirección por objetivos y la cultura de la responsabilidad y los resultados





## IV. Elementos Facilitadores.

En los últimos años se han ido acumulando “economías de escala” que favorecen la implantación del Plan que proponemos, entre las que cabe citar, por su importancia, las siguientes

### IV.1 El liderazgo político.

La mejora en la calidad en la prestación de los servicios públicos y la modernización municipal es una constante en la toma de decisiones de la Corporación Municipal desde el año 2001. Año de la toma de posesión del actual alcalde que ha mantenido constante su firme y decidida voluntad de “**no venir hacer las mismas cosas de igual manera**”.

Por ello su acreditado interés de modernizar la organización municipal apostando e implantando una auténtica dirección pública profesional como lo acredita el proceso de selección de la gerencia municipal y la selección de los coordinadores y unidades jurídicas administrativas entre el personal funcionario municipal.

### IV.2 El Plan Estratégico Municipal.

Aprobado por la Junta de Gobierno Local en el año 2009 que incluye la necesaria adecuación de la estructura organizativa a los objetivos que se pretenden alcanzar con el mismo. El Ayuntamiento pretende liderar la ejecución de un Plan Estratégico Municipal para afrontar los retos de generar un nuevo modelo socioeconómico sostenible que propicie:

- \* La Integración y cohesión social, territorial y económica de los pueblos de la Villa mediante la puesta en valor de sus recursos.
- \* Diversificar nuestro tejido empresarial.
- \* Ejecutar los equipamientos e infraestructuras generales, previstas en el Plan Insular de Ordenación de Tenerife y en el Plan General de Ordenación Municipal.
- \* Completar una solución definitiva para la central térmica de Caletillas.
- \* Dotarnos de un modelo de gestión que oriente la gestión municipal al ciudadano con servicios de calidad, eficaces y eficientes.

### IV.3. El Comité de Gestión Interna

Para una eficaz coordinación entre el gobierno municipal y la administración ejecutiva se constituye el **Comité de Gestión Interna** encargado de la planificación y ejecución de las actividades y servicios. Da respuesta, de forma conjunta, a los objetivos estratégicos definidos por la dirección municipal para satisfacer las demandas, necesidades y expectativas de la ciudadanía.

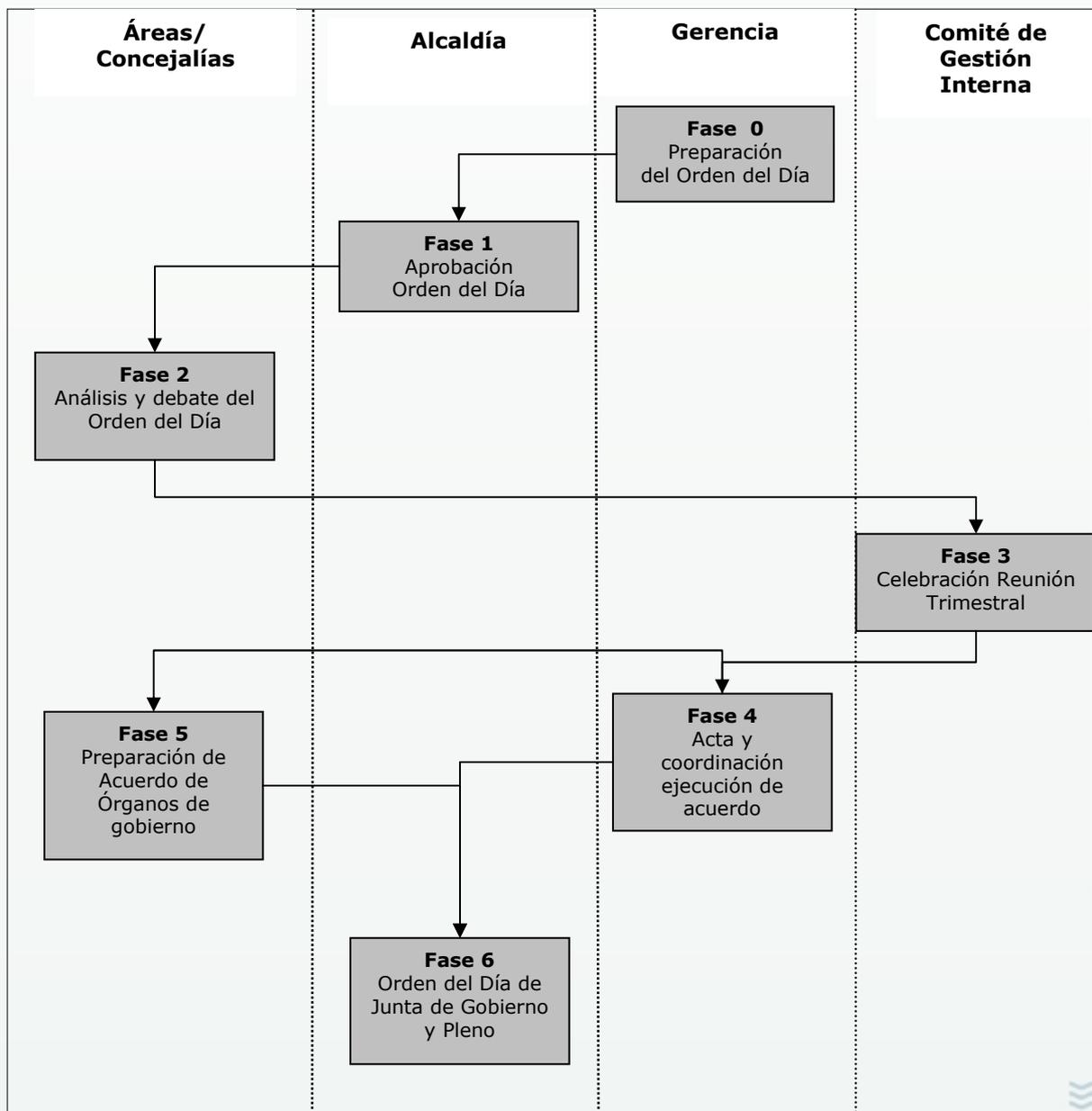




Su regulación, en el ROGAM, se configura como un órgano de mayoría técnica (gerente, coordinadores de áreas y responsables de unidades transversales) y presidido por el alcalde.

Con su funcionamiento se pretende implicar al conjunto de la organización de tal forma que los asuntos que se incluyen en el orden del día de sus sesiones sean debatidos y analizados previamente en cada una de las Áreas de Gobierno y/o servicios municipales. De tal forma que los responsables técnicos puedan trasladar sus opiniones. Información que se debe completar informando igualmente en cada Área o servicio en la sesión correspondiente del Comité.

**Recuadro nº 10: Esquema funcionamiento C.G.I.**





#### IV.4 El Estatuto Básico del Empleado Público

La exposición de motivos de la ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público califica a la Evaluación del Desempeño como uno de los elementos fundamentales de la nueva norma, reconociendo este concepto como un elemento de motivación personal y de control interno que es común a las reformas del empleo público que se han adoptado o se están articulando en el ámbito europeo. Y así, podemos contemplar las siguientes disposiciones:

El artículo 20, al mismo tiempo que declara obligatoria la Evaluación del Desempeño para todas las Administraciones y empleados, la define como "el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados". Los sistemas que se implanten en cada Administración se adecuarán a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán en todo caso sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

De la definición se infiere, en primer lugar, de que se trata de **un proceso**, es decir, implica un método que presupone tiempo para captar o generar información y sistemática de evaluación preestablecida, lo cual precisa del diseño de algún instrumento que oriente, estructure y facilite la observación y captación de los elementos que van a ser objeto de evaluación.

Seguidamente dice, en la definición del EBEP, que **mide y valora**, es decir, implica una puntuación respecto de un elemento del desempeño, que se traduce en un juicio del evaluador en relación a un gradiente o escala que mida, de mejor a peor, el contenido del desempeño objeto de evaluación. También concreta la naturaleza de la evaluación al afirmar que lo que se mide es **la conducta profesional**. Esto es especialmente trascendente porque al limitarlo a un comportamiento profesional, se refiere solamente a contenidos predicables de la ejecución en sí. Es decir, no deben ser objeto de evaluación contenidos predicables de las personas, sino del trabajo que realizan. Por último, la definición del EBEP habla **de logro y rendimiento**, es decir, pretende que todo lo que se evalúe sea tangible (efectivo), medible, objetivable, contrastable y centrado en la eficacia de productos o servicios que los empleados públicos generan o prestan en sus trabajos.

Las Administraciones Públicas determinarán, cumpliendo determinadas condiciones técnicas, los efectos de esta evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión y continuidad en los puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del mismo Estatuto.





Parece claro, por este mismo artículo, que el procedimiento de evaluación deberá sustentarse en un documento, acuerdo o resolución aprobado previamente al que denomina "**sistemas objetivos de evaluación**". Avanza un poco más en este sentido el artículo 37 cuando fija las materias objeto de negociación, estableciendo en su apartado d) como propio de la negociación colectiva de los funcionarios las normas que fijen **los criterios y mecanismos generales** en materia de evaluación del desempeño.

En definitiva la ED es un derecho del empleado público que sólo se refiere a las tareas en tanto que comportamientos que, por saturar y satisfacer las responsabilidades enunciadas por la función, son relevantes. Responsabilidades que son compromiso de responder ante las necesidades y conflictos de los ciudadanos.

#### **IV.5 Convenio con la Dirección General de Función Pública del Gobierno Vasco**

Es imposible abordar un proyecto como el que describimos sin la tutela y el apoyo, en todas sus fases, de los creadores de la metodología que presentemos aplicar en nuestra organización: La Dirección General de Función Pública del Gobierno Vasco.

Por ello, para contar con su deseada colaboración planteamos un protocolo que posibilite: "*la institucionalización de un sistema de colaboración que posibilite establecer lazos y profundizar en la cooperación entre ambas instituciones para el intercambio, en cuanto organizaciones, de conocimientos científicos, tecnológicos, socio-económicos y culturales en el área de los recursos humanos, relacionados con los siguientes aspectos:*

- *Análisis de puestos.*
- *Desarrollo de carrera profesional.*
- *Y, en general, cualquier otra en relación con la materia propuesta"*

Para dicho intercambio de conocimientos, se pretende:

- Realizar reuniones anuales o con la frecuencia que estimen más conveniente, organizadas de forma alterna, para presentar logros de la investigación, mejores prácticas y desafíos en campos de interés mutuo.
- Compartir experiencias y soluciones.
- Cooperar en la construcción de una red de datos relativos a estándares sobre análisis de puestos y evaluación del desempeño.





## V. Plan de Mejora.

Diseñar una organización desde las necesidades ciudadanas exige cambios en la forma en como gestionamos nuestro ámbito competencial. Un cambio organizativo que debe tener su sustento en los modelos de Calidad que se están desarrollando en el ámbito de la administración local.

En esos cambios ha venido trabajando el Comité de Gestión Interna a través del desarrollo del eje 5 del Plan Estratégico Municipal y la Gestión por Procesos.

Un cambio organizativo que debe tener su sustento en concluir, en primer lugar, el análisis de puestos de trabajo de conformidad con la metodología expuesta para, posteriormente, sobre sus resultados, abordar la evaluación del desempeño. Esto es, proyectos diferenciados pero teniendo en consideración que los resultados del análisis de puestos de trabajo condicionara la evaluación del desempeño.

El obtener los resultados perseguidos exige el impulso político del alcalde y su localizando su dirección en la cúspide de la dirección ejecutiva municipal (la gerencia), el Comité de Gestión Interna y en los/as coordinadores/as de las Áreas de Gobierno.

Lo novedoso de este propósito en nuestro ayuntamiento y la inexistencia de experiencias en nuestro ámbito territorial demanda la necesidad de contar con expertos externos para lo que planteamos el convenio con el Gobierno Vasco. Convenio que nos proporcione formación y apoyo constante.

De ahí que nuestro primer objetivo sea formarnos en la metodología a implantar y consensuar su carácter imprescindible para consolidar el cambio de modelo de gestión: lograr una administración orientada al ciudadano/a.

Por todo ello plateamos unas jornadas informativas con la participación de nuestros expertos externos, que fundamente el inicio de la ejecución de nuestro Plan de Mejora, para sensibilizar al conjunto de la organización y formar en el análisis y la evaluación a la estructura directiva de la organización.

Siguiendo la experiencia de referencia proponemos que el proyecto piloto lo desarrollemos en el Servicio de Atención Ciudadana. Se trata de un servicio de tamaño pequeño (7 empleados) pero con una enorme importancia en la relación ciudadana y en el funcionamiento interno de la organización





Se trata ahora de definir y concretar la integración de los pilares del modelo de gestión con las herramientas derivadas del Análisis de Puestos de Trabajo y básicamente: la evaluación del desempeño.

Así nuestro planteamiento es concluir el Plan de Mejora presentado con ocasión del IX curso superior de directivos Públicos Locales de tal forma que nos dotemos de los objetivos de gestión y de calidad que se derivan de los procesos clave y de las cartas de servicios.

Con ese propósito planteamos el actual Plan de Mejora dividido en dos partes partiendo de un desarrollo secuencial temporal de tal forma que sentemos unas básicas sólidas para posibilitar la evaluación del desempeño en nuestro ayuntamiento, en el plazo considerado, con éxito.

Aspiramos, al ejecutar el Plan de Mejora, que la Gestión de los Recursos Humanos se caractericen nuestro ayuntamiento, entre otras, notas distintivas por las siguientes (Amstrong, 1999):

- \* Potenciar una visión estratégica que conecte la misión de la organización con la gestión y el desarrollo de sus recursos humanos.
- \* La coherencia entre las políticas y la gestión y administración del personal.
- \* La necesidad de implicar a los empleados en la misión y los objetivos de la organización.
- \* La consideración de los empleados como principal recurso de la organización.
- \* La creación de una cultura corporativa que permitiera asentar unos valores y una manera de hacer compartida entre los miembros de la organización.
- \* La responsabilidad de la gestión de personal, considerada como una tarea de la alta dirección que ha de impulsar las actuaciones con una visión integral al conjunto de la organización, siendo traducidas en actividades concretas desarrolladas por los directivos de línea, que a su vez han de asumir el rol de gestores de sus propios equipos humanos





**Recuadro nº 11: Objetivos Estratégicos y operativos.**

<b>OE I</b>	<b>Diseñar una nueva organización basada en el análisis de Puestos de Trabajo por tareas.</b>	
	<b>I.1</b>	Inventariar tareas a partir de las funciones definidas en cada puesto de trabajo
	<b>I.2</b>	Definir las tareas críticas
	<b>I.3</b>	Analizar las tareas: destrezas, diagramas de flujo y criterios de desempeño.
	<b>I.4</b>	Redefinir la Relación de Puestos de Trabajo.
<b>OE II</b>	<b>Implantar un sistema de evaluación del desempeño a partir del análisis de puestos.</b>	
	<b>II.1</b>	Definición del modelo
	<b>II.2</b>	Conectar la evaluación del Desempeño y la cobertura de puestos de trabajo
	<b>II.3</b>	La Evaluación del desempeño y la formación
	<b>II.4</b>	La Evaluación del desempeño y la carrera profesional
	<b>II.5</b>	La conexión con la dirección por objetivos y el sistema retributivo

**OE I. Diseñar una nueva organización basada en el análisis de Puestos de Trabajo.**

**I.1** La creación de inventario de tareas a partir de las funciones definidas en cada puesto de trabajo.

Se trata de crear nuestro propio inventario acotando el trabajo en conductas relevantes y analizables (tareas) por tener sentido en si misma y poder analizarlas para medir el desempeño

Para ello y para estudiar la implantación de las soluciones que pretendemos lo desarrollamos en el Servicio de Atención Ciudadana (7 empleados) que cuenta con una dirección profesional formada en la dirección pública profesional (que será la responsable máxima de la experiencia).

En este primer paso, siguiendo la metodología descrita, se analizarán los puestos del Servicio (muestra de trabajadores cualitativamente representativa) para realizar un acercamiento razonable al acotamiento del trabajo y, por tanto, a su diseño, diagnóstico y evaluación.





Al obtenerse inicialmente el inventario desde la vertiente del trabajador se precisa su validación por los superiores para transformarlo en un inventario deseable

Esto nos permite elegir los expertos e ir formar un equipo entre los evaluadores y los empleados del Servicio para conformar una experiencia de Evaluación del Desempeño en el Ayuntamiento.

De las acciones a realizar debemos de resaltar el denominado "cuestionario abierto", por cuanto es el que permitirá (a trabajadores y expertos) construir los enunciados de las tareas respetando la estructura propuesta: Verbo, Objeto y especialidad o conocimiento aplicado.

<b>Objetivo</b>	<b>I.1 Inventariar tareas a partir de las funciones definidas en cada puesto de trabajo</b>
<b>Actuaciones</b>	<b>I.1.1.</b> Aprobación del modelo. <b>I.1.2.</b> Identificar los puestos existentes, objetivos del análisis (experiencia piloto). <b>I.1.3.</b> Criterios para crear enunciados de tareas. <b>I.1.4.</b> Enunciados de las tareas <b>I.1.5.</b> Validación del inventario diagnóstico y su transformación en un inventario deseable <b>I.1.6.</b> Descripción general de puestos. <b>I.1.7.</b> Definir los componentes de las funciones.
<b>Responsable</b>	Gerente Comité Técnico de Gestión Interna. Coordinadora del Área de Educación, Participación y Atención Ciudadana.
<b>Recursos</b>	Asesores externos: Curso/conferencia. Cuestionario Abierto Convenio de colaboración con Gobierno Vasco.
<b>Indicadores</b>	
<b>1.</b> Porcentaje de cuestionarios realizados con respecto al total de la muestra. <b>2.</b> Porcentaje de puestos identificados con respecto al total de la muestra <b>3.</b> Porcentaje de puestos descritos con respecto al total de la muestra	

## I.2 Identificación de Tareas Críticas.

Del inventario realizado debemos de determinar las tareas que son trascendentes para el objetivo a lograr. Son los objetivos del análisis los que determinan la criticidad de las tareas. Los criterios de criticidad son las traducciones operativas de los objetivos del análisis.

Aplicaremos los criterios de criticidad (frecuencia, duración, consecuencias, dificultad,..) para asegurar la calidad en las tareas que se prestan en el SAC y de acuerdo para cumplir los objetivos de los compromisos de calidad previstos en su Carta de Servicios. De tal forma que las más valoradas en todos los criterios son las más críticas y para lo que estableceremos un criterio de corte. Definir las tareas críticas del SAC





Objetivo	I.2 Identificar las tareas críticas.
<b>Actuaciones</b>	<b>I.2.1.</b> Definir criterios de criticidad y su escala. <b>I.2.2.</b> Definir las tareas críticas del SAC <b>I.2.3.</b> Seleccionar tareas más representativas <b>I.2.4.</b> Proceso para concretar criterios de criticidad por puesto. <b>I.2.5.</b> Ajustar resultados por puesto (conocimientos – destrezas). <b>I.2.6.</b> Elaborar propuesta informe de resultados del análisis <b>I.2.7.</b> Elección y formación de Evaluadores <b>I.2.8.</b> Desarrollo de programa informático
<b>Responsable</b>	Gerente Comité Técnico de Gestión Interna. Grupo de expertos.
<b>Recursos</b>	Cuestionario de Representatividad Elaboración de encuestas suplementarias. Plan de Ordenación de los Recursos Humanos. Cursos de formación.
<b>Indicadores</b>	
<b>4.</b> Porcentaje de tareas críticas definidas por puesto. <b>5.</b> Porcentaje de tareas representativas por puesto. <b>6.</b> Número de evaluadores formados del comité de gestión interna.	

### I.3 Análisis de la Tarea.

Es claro que la identificación de las tareas no es suficiente sino que es imprescindible un conocimiento más detallado del trabajo.

Tres son los contenidos que debe satisfacer un análisis de tarea según Branson (1981): **El proceso de su ejecución** (diagramas de flujo: pasos del procedimiento), **las condiciones de su ejecución** (la ley, los condicionantes y los indicadores) **y los estándares de la tarea.**

Deducimos los criterios de bondad (jerarquizados) para juzgar la ejecución (leyes), los requisitos que deben cumplir los servicios o una ejemplificación si es un producto (condiciones); e identificamos los efectos concretos y medibles en los que se manifiesta la ley (indicadores)

El análisis de la tarea debemos de complementarlo con las taxonomías de conocimientos verbales, destrezas, habilidades y rasgos de personalidad. Y con los estudios de fiabilidad y validez que para demostrar la consistencia de los instrumentos de medida (fiabilidad) y que miden lo que dicen que miden (validez de contenido) y que ello tiene que ver con el éxito en el puesto de trabajo (validez de criterio), se considera que un APT.





<b>Objetivo</b>	<b>I.3 Analizar las tareas: destrezas, diagramas de flujo y criterios de desempeño.</b>
<b>Actuaciones</b>	<b>I.3.1.</b> Entrevista de analista a la muestra <b>I.3.2.</b> Diagramas de flujo de las tareas críticas del SAC <b>I.3.3.</b> Leyes, condiciones e indicadores. <b>I.3.4.</b> Identificación de servicios y/o productos <b>I.3.5.</b> Estándares de Ejecución <b>I.3.6.</b> Productos o servicios ejemplarizantes: especificando las características. <b>I.3.7.</b> Elaboración de Taxonomías. <b>I.3.8.</b> Perfil del trabajador.
<b>Responsable</b>	Gerente Coordinadora del Área de Educación, Participación y Atención Ciudadana. Grupo de Mejora de Procesos.
<b>Recursos</b>	Cuestionario de análisis de puestos Lista cualificada de identificación de perfil. Relación de Puestos de Trabajo. Mapa de Procesos Herramienta informática en red
<b>Indicadores</b>	
<b>7.</b> Porcentaje de entrevistas realizadas <b>8.</b> Índice de efectividad de las acciones de comunicación <b>9.</b> Número de diagramas de flujo	

#### **I.4 Redefinir la Relación de Puestos de Trabajo.**

Concluidas las etapas anteriores se precisa trasladar las conclusiones del Análisis de Puestos al nuevo diseño organizativo a través de una nueva Relación de Puestos de Trabajo. Lo que implica inexorablemente una gestión del cambio.

Así de la información obtenida de las preguntas del cuestionario de APT (quien supervisa o quien es el cliente de la tarea) permite la validación del organigrama y repensar la jerarquía formal. Además, la identificación de quiénes reciben el producto o servicio y de quién supervisa, permite la identificación de los puestos que deben realizar la Evaluación del Desempeño.

Además las taxonomías aportadas por la APT nos permite establecer, para la creación de nuevos puestos, de un proceso escalar que guía y orienta la creación de puestos mediante un proceso que, a través de un simulador, encadena diferentes pasos (selección de ámbitos, de funciones, de las tareas, de los conocimientos y de las destrezas).

La siguiente consecuencia del APT es la valoración del puesto y su traducción en las retribuciones complementarias. Así la metodología de análisis de puestos descrita y basada en la distinción función-tarea, orienta una forma de abordar los complementos de destino (funciones) y específico (tareas o procesos de ejecución).





Objetivo	I.4 Redefinir la Relación de Puestos de Trabajo.
<b>Actuaciones</b>	<b>I.4.1.</b> Concluir estudios estadísticos de soporte. <b>I.4.2.</b> Proceso de decisión para la identificación de puestos <b>I.4.3.</b> Establecer relaciones jerárquicas. <b>I.4.4.</b> Nominar y codificar puestos y dimensionarlos <b>I.4.5.</b> Valoración de C.D. y C.E. <b>I.4.6.</b> Validación resultados y ajuste del proceso <b>I.4.7.</b> Informe de resultados.
<b>Responsable</b>	Gerente. Comité Técnico. Grupo de expertos. Mesa General de Negociación
<b>Recursos</b>	Informe General Estimación de la fiabilidad del APT. Monografía.
<b>Indicadores</b>	
10. Porcentaje de variación de puestos respecto a la situación actual	
11. Grado de asimilación del Plan en el SAC	
12. Grado de cumplimiento de los objetivos operativos.	

## **OE II. Implantar un sistema de evaluación del desempeño a partir del análisis de puestos.**

### **II.1 Definición del modelo.**

Nuestro propósito, al afrontar el reto de la ED, es generar motivación y desarrollo profesional (nunca castigar), tomar decisiones administrativas, justificar decisiones en materia de RR.HH. y validar instrumentos de selección y formación.

Hemos reseñado con anterioridad que la regulación básica en el EBEP de la ED permite a cada administración diseñar el suyo, siempre que se adecuen a los principios y criterios recogidos en su artículo 20, eso si, cumplimiento con los requisitos técnicos que recogemos en el cuadro--- "Elementos de la Evaluación del Desempeño (Cuadro-síntesis).

Por la trascendencia que la ED tiene (carrera, la formación, la retribución, la selección,...), debemos de ser extremadamente rigurosos y precisos en la fiabilidad de las medidas (que eviten los efectos halo y otros errores).

Por ello resulta imprescindible contar con profesionales (para identificar los comportamientos, el diseño de instrumentos, la formación, del diseño del sistema de reconocimiento, análisis de datos y correcciones) que realicen tareas descritas para analizar los puestos de trabajo, identificar contenidos de evaluación, establecer perfiles predictivos de puestos, elaborar temarios de OPE's y diseñar herramientas de selección de personal y evaluar polivalencia de puestos.





En nuestro modelo los técnicos (gerente y coordinadores/as de Áreas de Gobierno) del Comité de Gestión Interno, en cuantos directivos del Ayuntamiento, asumen las tareas de pilotar el proyecto en su fase de Evaluación del Desempeño sobre los contenidos de los resultados del Análisis de Puestos de trabajo y con el propósito de adecuar nuestro modelo organizativo y los subsistemas de gestión de los recursos humanos.

La validación de los resultados (de la ED en el SAC) se configura como una etapa decisiva para, en su caso, revisar los planteamientos iniciales tanto en el ajuste de las tareas como en la adecuación del modelo para su implantación paulatina en el resto de la organización.

Toda la experiencia acumulada nos ha de permitir elaborar y aprobar, con el proceso legal correspondiente, el Reglamento Municipal de Evaluación del Desempeño.

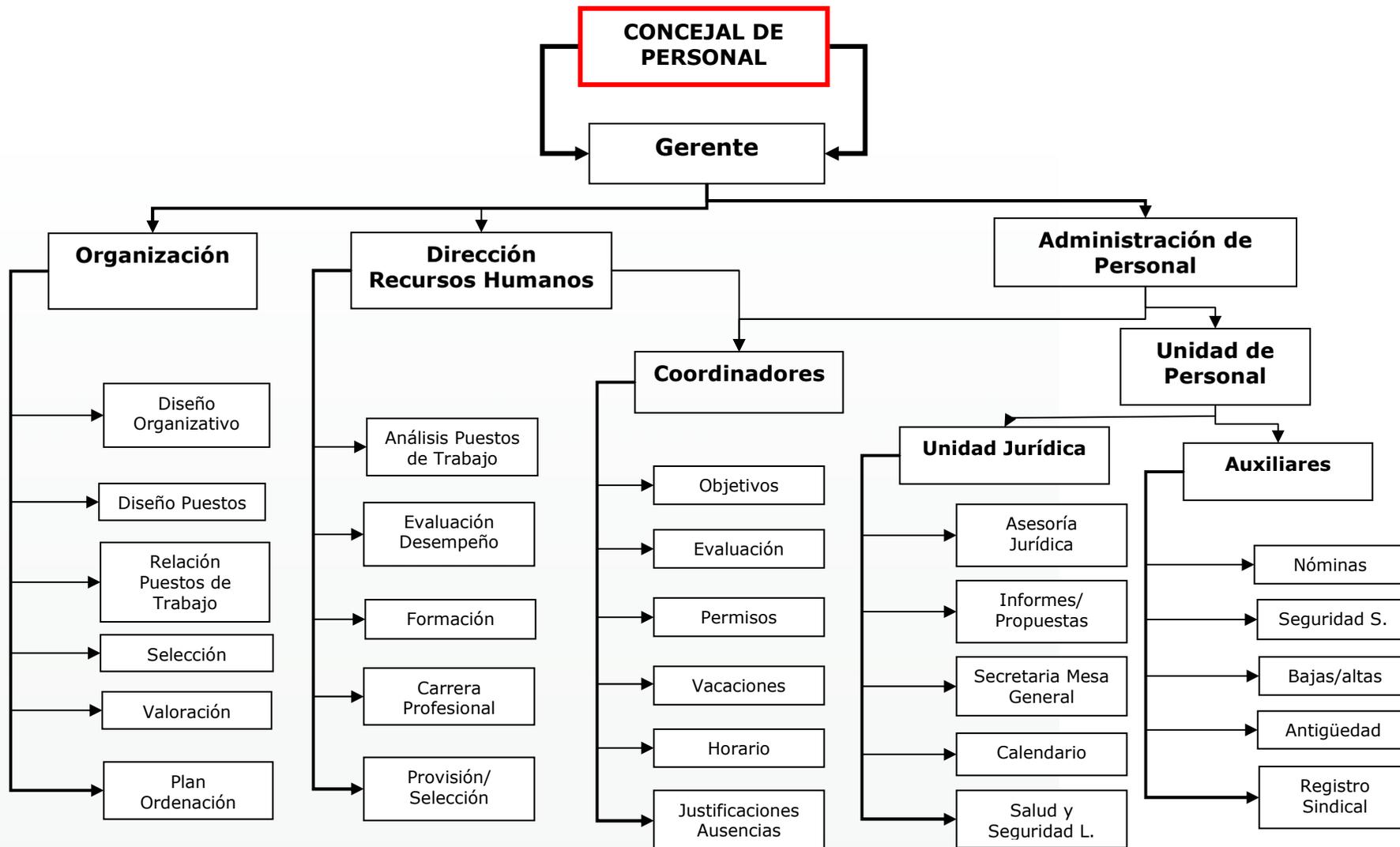
<b>Objetivo</b>	<b>II.1 Definición del modelo</b>
<b>Actuaciones</b>	<b>II.1.1.</b> Reorganizar la estructura de gestión de RR.HH. <b>II.1.2.</b> Desarrollo de Herramienta: cuestionarios <b>II.1.3.</b> Desarrollo del Proyecto piloto: Servicio Atención Ciudadana. <b>II.1.4.</b> Presentación del proyecto piloto. <b>II.1.5.</b> Estructura y calendario para la extensión del modelo <b>II.1.6.</b> Elaborar el Reglamento Municipal de Evaluación de Desempeño.
<b>Responsable</b>	Gerente Comité de Gestión Interna.
<b>Recursos</b>	Plan Estratégico Municipal. Mapa de Procesos. Plan Ordenación Recursos Humanos.
<b>Indicadores</b>	
<b>13.</b> Tasa de equipamiento (equipamientos/personas) <b>14.</b> Valoración de la formación. <b>15.</b> Número de reuniones anuales celebradas con implicación de todo el personal.	

En base a todo ello proponemos una nueva organización para el área de personal que distinga las funciones de gestión (diseño organizativo, APT, ED,..) de las meramente administrativas (nóminas y otras).





**Ilustración nº 13: Organigrama concejalía de personal**





## II.2 Selección: Conectar la ED y la cobertura de puestos de trabajo.

Como se ha comprobado en el diagnóstico, la inmensa mayoría de los empleados públicos municipales son interinos o indefinidos, lo que implica que cuando se produzca sentencia definitiva sobre el Plan de Ordenación de Recursos Humanos o se posibilite la aprobación de Oferta de Empleo Público procederá la convocatoria del correspondiente proceso de selección y/o consolidación.

Por ello resulta más necesario, si cabe, la realización del APT de nuestra organización de tal forma que adecuemos completamente el proceso de selección al trabajo para el cual se realiza la misma.

<b>Objetivo</b>	<b>II.2 Conectar la evaluación del Desempeño y la cobertura de puestos de trabajo.</b>
<b>Actuaciones</b>	<b>II.2.1.</b> Elaborar y ajustar perfiles de puestos. <b>II.2.2.</b> Validar resultados de prueba práctica. <b>II.2.3.</b> Validación entrevista conductual estructurada <b>II.2.4.</b> Aprobar la propuesta de bases <b>II.2.5.</b> Realizar proceso selectivo. <b>II.2.6.</b> Designación y preparación de tutores para período de práctica.
<b>Responsable</b>	Gerente. Unidad Jurídica del Área. Mesa General de Negociación
<b>Recursos</b>	Documento requerimiento para preparación prueba práctica. Metodología para valorar período de práctica.
<b>Indicadores</b>	
<b>16.</b> Porcentaje de perfiles de puestos definidos <b>17.</b> Número de empleados con puesto consolidado de conformidad a los perfiles. <b>18.</b> Porcentaje de tutores formados.	

## II.3 La ED y la Formación

Es el cambio planificado para adquisición, retención y transformación de conocimientos y destrezas necesarias para el eficaz desempeño de las tareas de un puesto de trabajo.

El APT nos permite concretar para cada puesto de trabajo las necesidades y objetivos formativos, así como los criterios de desempeño.

En consecuencia, cuando conocemos en que consiste la realización correcta de un trabajo sabemos lo qué se necesita saber para hacerlo bien y el marco de referencia necesario para entenderlo (conocimientos).





En base a ello este apartado del Plan se propone la mejora de la formación partiendo de los resultados obtenidos en el Análisis de Puestos de Trabajo de tal forma que reduzcamos la diferencia entre lo que saben nuestros empleados públicos y lo que debería saber para el desempeño eficaz de las tareas del puesto de trabajo que desempeña, o al que opta.

<b>Objetivo</b>	<b>II.3 Concretar la evaluación del Desempeño y la Formación</b>
<b>Actuaciones</b>	<b>II.3.1.</b> Concretar los objetivos formativos <b>II.3.2.</b> Definir los contenidos formativos <b>II.3.3.</b> Necesidades formativas <b>II.3.4.</b> Metodología formativa. <b>II.3.5.</b> Elaborar Plan de Formación
<b>Responsable</b>	Gerente. Comité de Gestión Interna. Comisión de Formación
<b>Recursos</b>	Plan Anual de Formación. Rutas formativas.
<b>Indicadores</b>	
<b>19.</b> Número de cursos de formación por rutas formativas. <b>20.</b> Número de empleados con ruta formativa. <b>21.</b> Porcentaje rutas formativas por empleado.	

### **II.3 La ED y la carrera profesional.**

El análisis de puestos de trabajo nos debe posibilitar diseñar modelos de carrera profesional no ligados exclusivamente al tiempo de permanencia o a la formación y más fundamentada en el adecuado ejercicio profesional.

Desde esa consideración tomamos la evaluación del desempeño como el elemento básico para el diseño del modelo de carrera que reconozca los esfuerzos de los más comprometidos con el cambio del modelo organizativo y su concreción en las tareas del puesto.

De conformidad con el EBEP la carrera no debe ser solo vertical sino también horizontal (en el puesto). En nuestro proyecto la carrera se realizará mediante los procesos de provisión de puestos en los que se aplicará el modelo de concurso-oposición incluyendo un período de formación que se considerara parte de la selección.

La carrera horizontal consiste en la progresión de categoría sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo, como consecuencia del desarrollo profesional del empleado público y que se constata a través del resultado de la evaluación del desempeño. Lo que significa que no podrá implantarse un sistema de carrera horizontal si no se dispone previamente de un sistema de evaluación del desempeño que a su vez se construya desde el análisis de puestos de trabajo.





La carrera horizontal se establecerá mediante tramos y a ellos se llegará por tiempo de desempeño favorable y por haber acreditado mejora en el puesto; por creación o diseño de nuevas tareas o procedimientos plasmados en criterios modelos o aplicaciones. Nunca se fundamentará la carrera horizontal en la superación de cursos sino la mejora del desempeño.

De conformidad con la propuesta de Ley Canaria de Función Pública (pendiente de tramitación parlamentaria) se establecerá un sistema de categorías que se articulará en tramos sucesivos.

La categoría de entrada será la categoría en la que iniciarán su carrera profesional los funcionarios de nuevo ingreso y se fijará la remuneración correspondiente a cada categoría, mediante el complemento de carrera.

Se fijará, con carácter general, un periodo mínimo de años de desempeño del puesto o puestos en cada categoría para poder ascender a la siguiente. Los ascensos a la siguiente categoría serán consecutivos, sin que se pueda producir ningún salto de las categorías existentes. El ascenso a otra categoría supondrá la percepción del complemento correspondiente desde el momento que se produzca.

Para ascender a otra categoría, además de permanecer en la anterior el periodo mínimo de años, se deberá valorar el resultado de la evaluación del desempeño y la ausencia de sanciones disciplinarias. Podrán incluirse asimismo otros méritos y aptitudes por razón de la especificidad de la función desarrollada y la experiencia adquirida.

Se descenderá a la categoría inferior como consecuencia de varios resultados negativos consecutivos en la evaluación del desempeño, percibiendo el complemento de carrera que corresponde a esa categoría y no se podrá seguir bajando de categoría. En este caso se podrá acceder de nuevo a la categoría superior tras un periodo de permanencia mínimo de tres años de servicio efectivo y el resto de requisitos contemplados en el apartado anterior.





<b>Objetivo</b>	<b>II.4 Identificar la Evaluación del Desempeño con la Carrera Profesional.</b>
<b>Actuaciones</b>	<b>II.4.1.</b> Establecer las Áreas Funcionales (AF) para disminuir períodos de aprendizaje y mejorar la movilidad. <b>II.4.2.</b> Valoración de la experiencia de los puestos por AF <b>II.4.3.</b> Determinación de los conocimientos y experiencias de cada puesto. <b>II.4.4.</b> Medir la bondad del ajuste. <b>II.4.5.</b> Establecer conocimientos relacionales. <b>II.4.6.</b> Determinar las rutas formativas mediante los sistemas de gestión de la carrera.
<b>Responsable</b>	Gerente. Comité de Gestión Interna.
<b>Recursos</b>	Relación de Puestos de Trabajo Propuesta de Ley Canaria de Función Pública
<b>Indicadores</b>	
<b>22.</b> Porcentaje de disminución de áreas funcionales con respecto a la actualidad. <b>23.</b> Porcentaje de rutas formativas diseñadas con relación al total. <b>24.</b> Porcentaje de puestos valorados con relación al total.	

#### **II.4 La conexión de la ED y el sistema retributivo.**

El EBEP no ha introducido grandes cambios en la estructura retributiva, lo cierto es que al menos tres consideraciones, según el profesor Jiménez Asencio, no deben perderse de vista con relación a ella: el impulso de reforma en la gestión de los recursos humanos, la concreción y visibilidad de otras decisiones adoptadas en otros subsistemas del sistema de gestión de recursos humanos y, en especial, las que se adopten en materia de carrera administrativa..

En cuanto a la conexión del sistema retributivo con otros subsistemas del empleo público, “ selección de buenos profesionales; retención de los profesionales más valiosos; aumento del grado de satisfacción y de calidad de la vida laboral; refuerzo de la cultura corporativa actuando como factor de integración en la organización y como motor de innovación; y, por último, como elemento que coadyuve a fomentar el desarrollo de las capacidades de los empleados dando prioridad a las habilidades que responden a las necesidades organizativas. En definitiva, las retribuciones deben dirigirse, más allá de compensar los servicios prestados, a conseguir objetivos”.

Todo ello justifica que el sistema retributivo no sea considerado en forma aislada, sino que antes bien se produzca una ligazón estrecha con el sistema de carrera, con el sistema de negociación colectiva, con el sistema de formación, y en fin, con el resto de subsistemas que pueden establecerse con carácter general en el sistema de función pública. Ello permitirá que el mismo pueda cumplir los citados objetivos constituyéndose en un elemento dinámico de la relación.





Hasta tanto no se desarrolle el EBEP en nuestra Comunidad Autónoma únicamente sólo podemos incidir en las retribuciones complementarias: Complemento de Destino y Complemento Específico.

La metodología propuesta orienta una posible forma de abordar los Complementos de Destino y Específico, al posibilitar el establecimiento de unos criterios para valorar responsabilidades (funciones) y otros para valorar las especificidades o contingencias de puestos concretos exigidos por los procedimientos necesarios para saturar las responsabilidades (tareas). El APT permite que en las Administraciones Públicas para valorar ambos complementos, el Complemento de Destino se refiera a las funciones y el Específico a las tareas. Incluso el propio Complemento de Productividad podría obtenerse de la metodología de APT ya que en ella se especificaban criterios, estándares e indicadores de la eficacia.

En nuestra situación actual el complemento de destino se sitúan en los niveles inferiores de la escala y para el complemento específico tenemos aprobado reglamento para su valoración, con un máximo de 180 puntos y con un valor punto de 16/€.

Para el nuevo sistema el Complemento de Destino, que debe acomodarse a la legislación básica, debe sustentarse en que todas las dotaciones de un puesto tipo deben tener un mismo nivel, en la naturaleza de los puestos y su ubicación en puestos tipo (jefatura, especialidad, titulación) y en la estructura organizativa de los puestos de trabajo.

Con esos fundamentos, el encuadramiento de un puesto en un nivel de complemento de destino se determina por una serie de operaciones que se realizan aplicando a las funciones y a los puestos un conjunto de indicadores (titulación, exigencia de dirección, iniciativa, autonomía, complejidad).

El complemento específico se determina a través de las tareas más significativas que se ejecutan desde cada dotación que se valoran a través de indicadores (especial dificultad técnica y especial responsabilidad).

En nuestro ayuntamiento pretendemos completar el sistema retributivo con el que denominamos "complemento por cumplimiento de objetivos" aplicable a todo el personal municipal y concretado en el sistema de indicadores que se derivan de la gestión por procesos.



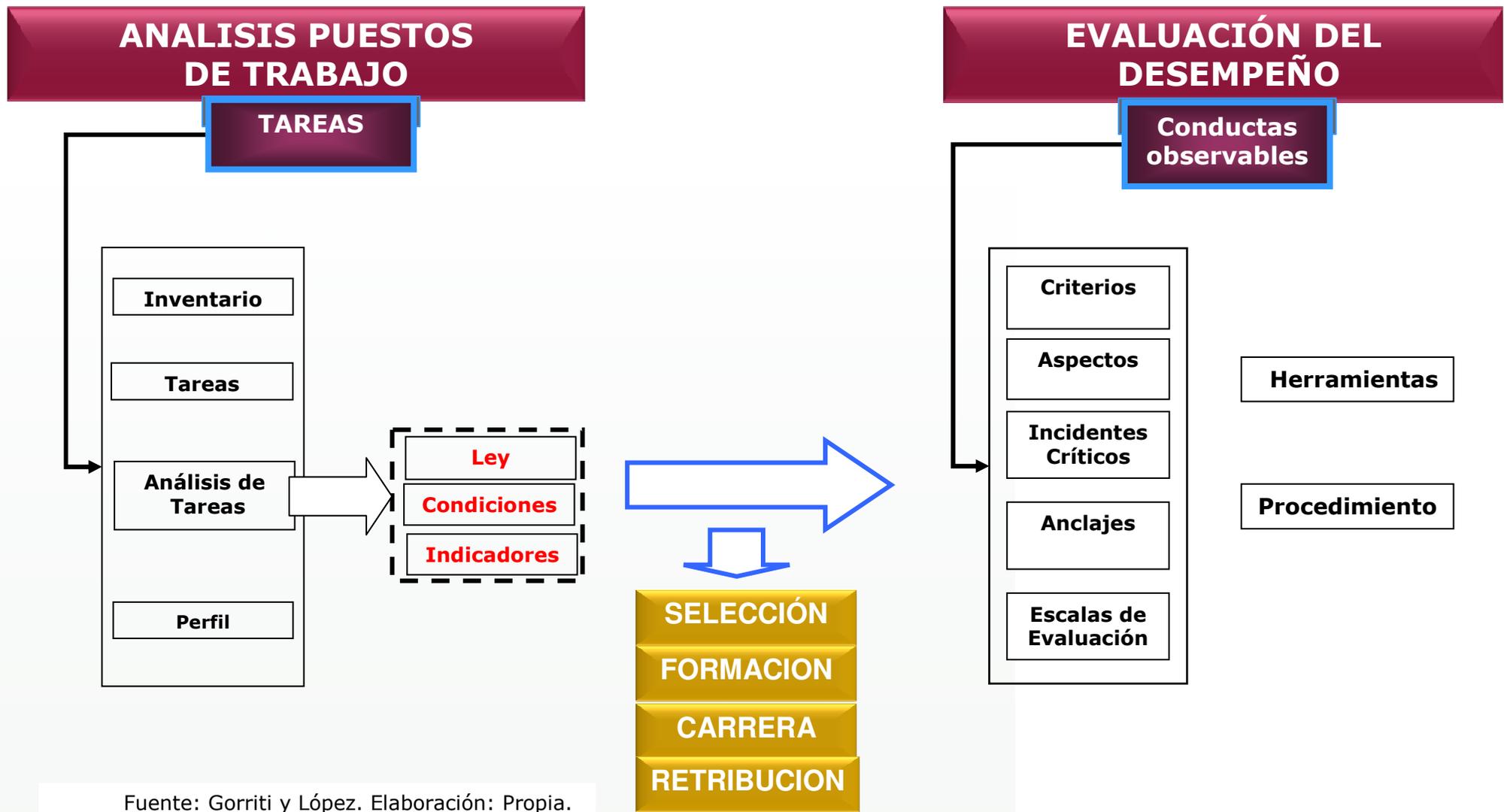


<b>Objetivo</b>	<b>II.5 Concretar la Dirección por Objetivos y el sistema retributivo.</b>
<b>Actuaciones</b>	<p><b>II.5.1.</b> Establecer la misma estructura retributiva para todo el personal municipal</p> <p><b>II.5.2.</b> Criterios para valorar las Funciones: complemento de destino.</p> <p><b>II.5.3.</b> Criterios para la valoración de las Tareas: complemento específico.</p> <p><b>II.5.4.</b> Tabla de correspondencia entre factores típicos de valoración y los contenidos del Análisis de Puestos y de Tareas</p> <p><b>II.5.5.</b> Reglamento para la retribución para el cumplimiento de objetivos (productividad).</p>
<b>Responsable</b>	Gerente Comité de Gestión Interna. Mesa General de Negociación
<b>Recursos</b>	Relación de Puestos de Trabajo.
<b>Indicadores</b>	
<p><b>25.</b> Porcentaje de puestos con la nueva valoración de C.D.</p> <p><b>26.</b> Porcentaje de puestos con la nueva valoración de C.E.</p> <p><b>27.</b> Número de puestos incluidos en procesos clave.</p>	





Ilustración nº 14: Esquema de integración del análisis de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño.





## VI. Herramientas.

### VI.1 Mejora continua: medir, revisar y mejorar los resultados.

Para el desarrollo de este objetivo utilizaremos como metodología fundamental denominada el ciclo **PDCA**, también conocido como "**Círculo de Deming**" (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos. También se denomina *espiral de mejora continua*.

Los cuatro pasos de este ciclo son:

**P. Planificar:** la etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes subetapas:

- \* Identificación y análisis de la situación.
- \* Establecimiento de las mejorar a alcanzar (objetivos).
- \* Identificación, selección y programación de las acciones.

**D. Hacer:** En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas, según la etapa anterior.

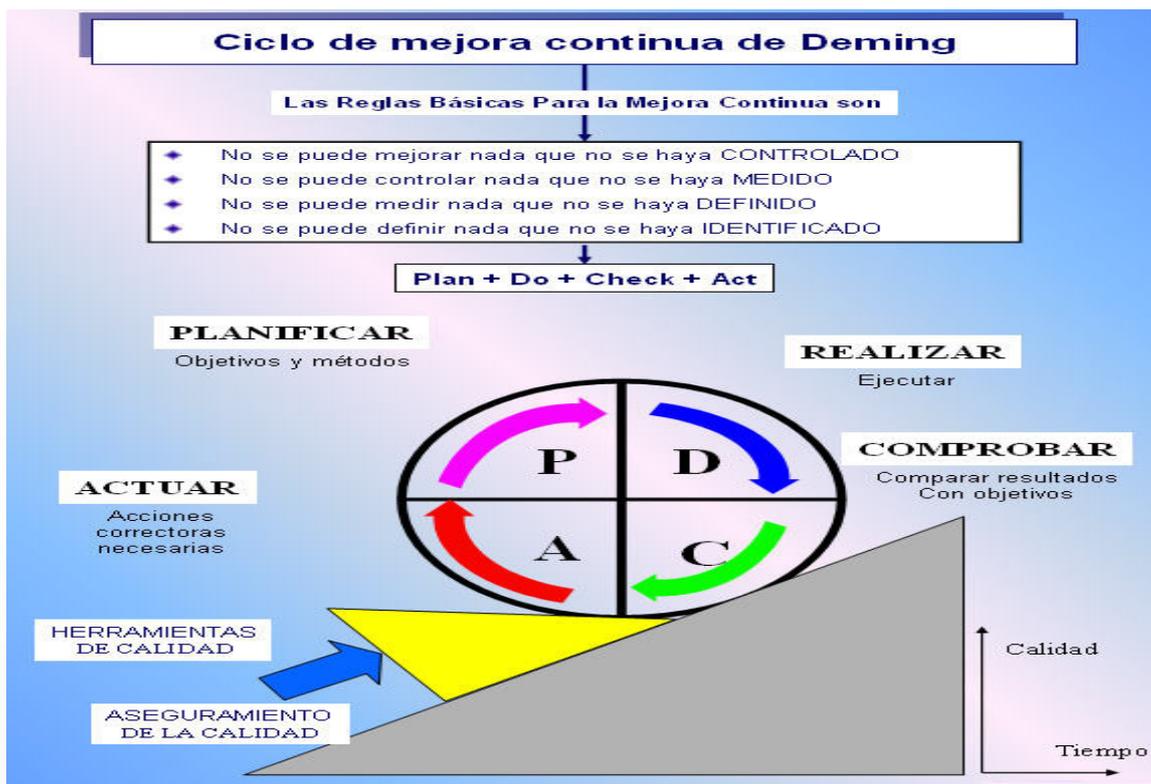
**C. Verificar:** En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejorar planificadas (objetivos).

**A. Actuar:** En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada" de ejecutar los procesos (actualización).





**Ilustración nº 15: Ciclo de Deming.**



Para un ayuntamiento, las herramientas más frecuentemente utilizadas, asociando dichas herramientas con la fase del ciclo PDCA donde más encaja su uso, son las siguientes:

**Recuadro nº 12:  
Herramientas para aplicar el ciclo PDCA.**

Herramienta	P. Planificar	D. Hacer	C. Verificar	A. Actuar
Hoja de control	▬	▬	▬	
Diagrama de Pareto	▬	▬	▬	
Diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa)	▬			
Diagrama de Gantt	▬			▬
Gestión por Procesos	▬			▬
AMFEC	▬			▬
Análisis de valor	▬			▬
Cuadro de Mando Integral			▬	
Benchmarking	▬			▬

Fuente: *La Mejora Continua y la Innovación en la Administración Local*, Fermín Cerezo Peco.  
Elaboración: Propia





## VI.1 Evaluación mediante modelo EVAM.

La aplicación del EVAM en Ayuntamientos o servicios municipales puede contribuir al establecimiento de un primer diagnóstico de la gestión. El Modelo EVAM ha sido adoptado por algunas corporaciones municipales como referencia para una implantación sistemática de la gestión de calidad.

Este marco, específico para las administraciones públicas, establece diferentes programas que pueden ser utilizados por la Administración Local sin necesidad de realizar adaptación alguna.

### Ilustración nº 16: Modelo EVAM





## VII. Implantación.

### VII.1 Costes.

Para su cálculo hemos considerado los costes salariales del personal municipal y los costes de mercado para los servicios externos. Para la determinación de la cuantía de los primeros hemos tenido en cuenta en número de reuniones anuales, su duración, las personas que la integran y sus retribuciones totales anuales (incluida la cuota patronal de la Seguridad social).

**Tabla nº 7: Coste de Reuniones**

Tipo de Reuniones	Número Reuniones	Duración Reunión	Coste Empleados Públicos
Reuniones C.G.I.	12	2	12.302,32
Reuniones Equipo de Dirección Técnica	30	1	8.719,34
Reuniones	42	1	9.431,13

Elaboración: Propia.

**Tabla nº 8: Costes de implantación del Plan**

Concepto	Importe (€)
<b>1. Servicios Propios</b>	
Coste retributivo del personal	98.800,00 €
Coste total período de reuniones	30.452,79 €
Material de oficina	4.500,00 €
Plan de Formación	10.000,00 €
<b>2. Servicios externos</b>	
Otros software y servicios	15.000,00 €
Convenios	12.000,00 €
<b>Total</b>	<b>170.752,79 €</b>

Elaboración: Propia





**VII.2 Cronograma.**

ACTUACIONES	2012				2013												2014											
	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Elaborar Plan de Mejora y aprobación	■	■	■	■																								
<b>OE I. Diseñar una nueva organización basada en el análisis de Puestos de Trabajo</b>																												
<b>I.1 Inventariar tareas a partir de las funciones definidas en cada puesto de trabajo</b>	■																											
Aprobación de la metodología					■																							
Identificar los puestos existentes, objetivos del análisis					■																							
Realización y valoración del Cuestionario Abierto						■																						
Validación del inventario diagnóstico y su transformación						■																						
Descripción general de puestos.						■																						
Definir los componentes de las funciones							■																					
Establecer los criterios que justifiquen la creación de ámbitos							■																					
<b>I.2 Identificar las tareas críticas.</b>	■																											
Definir las tareas críticas deL SAC									■																			
Definir criterios de criticidad y su escala.									■																			
Seleccionar tareas más representativas.									■																			
Proceso para concretar criterios de criticidad por puesto.									■																			
Ajustar resultados por puesto (conocimientos – destrezas).									■																			
Elaborar propuesta informe de resultados del análisis									■																			
Elección y formación de Evaluadores							■		■																			
Desarrollo de programa informático													■	■	■	■												
<b>I.3 Analizar las tareas: destrezas, diagramas de flujo y criterios de desempeño</b>	■																											
Entrevista de analista a la muestra										■																		
Diagramas de flujo										■																		
Destrezas.										■																		
Estándares de Ejecución										■																		
Productos o servicios ejemplarizantes										■																		
Manuales de procedimientos										■	■	■																
<b>I.4 Redefinir la Relación de Puestos de Trabajo.</b>	■																											
Concluir estudios estadísticos de soporte.													■															
Proceso de decisión para la identificación de puestos													■															
Establecer relaciones jerárquicas.													■															
Nominar y codificar puestos y dimensionarlos													■															
Valoración de C.D. y C.E.													■	■	■	■												
Validación resultados y ajuste del proceso													■	■	■	■												
Informe de resultados													■	■	■	■												



ACTUACIONES	2012				2013								2014															
	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>OE II. Implantar un sistema de evaluación del desempeño a partir del análisis de puestos.</b>																												
<b>II.1 Definición del modelo</b>																												
Desarrollo de Herramienta: cuestionarios																												
Desarrollo del Proyecto piloto: Servicio Atención Ciudadana.																												
Presentación del proyecto piloto.																												
Estructura y calendario para la extensión del modelo																												
Elaborar el Reglamento Municipal de Evaluación de Desempeño																												
<b>II.2 Conectar la evaluación del Desempeño y la cobertura de puestos de trabajo</b>																												
Elaborar y ajustar perfiles de puestos.																												
Validar resultados de prueba práctica																												
Validación entrevista conductual estructurada																												
Aprobar la propuesta de bases																												
Realizar proceso selectivo.																												
Designación y preparación de tutores para período de práctica.																												
<b>II.3 Concretar la evaluación del Desempeño y la Formación</b>																												
Concretar los objetivos formativos																												
Definir los contenidos formativos																												
Necesidades formativas																												
Metodología formativa.																												
Elaborar Plan de Formación																												
<b>II.4 Identificar la Evaluación del Desempeño con la Carrera Profesional.</b>																												
Establecer las Áreas Funcionales (AF)																												
Valoración de la experiencia de los puestos por AF																												
Determinación de los conocimientos y experiencias por puesto.																												
Medir la bondad del ajuste.																												
Establecer conocimientos relacionales.																												
Determinar las rutas formativas por sistemas de gestión carrera																												
<b>II.5 Concretar la Dirección por Objetivos y el sistema retributivo</b>																												
Establecer la misma estructura retributiva para todo el personal																												
Criterios para valorar las Funciones: complemento de destino.																												
Criterios para la valoración de las Tareas: complemento específico.																												
Tabla de correspondencia (factores típicos de valorac. - APT y AT)																												
Reglamento para la retribución para el cumplimiento de objetivos																												



## VIII. Evaluación y seguimiento del Plan.

El orgánico interno de la evaluación de este Plan será el **Comité de Gestión Interna** que se reunirá, como mínimo, una vez al trimestre para esa finalidad. Comité que no consiste solo en la reunión formal de sus componentes sino que, se exige que su convocatoria se realice con la antelación suficiente para propiciar el debate por todos los empleados públicos en cada área de gobierno. De tal forma que en esa reunión el coordinador/a del área emita el correspondiente informe de la valoración del personal de su ámbito de gestión.

Por otra parte, en el contexto de la Planificación Estratégica, mediante el Reglamento Orgánico de Gobierno y Administración Municipal, se constituye **el Foro de Participación Ciudadana**, como órgano de carácter consultivo, de información y de consenso, que tiene por objeto canalizar y favorecer la participación de todos los vecinos de la Villa de Candelaria, de sus asociaciones, de entidades y colectivos interesados en el conocimiento, planificación y gestión de todos aquellos asuntos relacionados con el Plan Estratégico.

### VIII. 1 Autoevaluación como estrategia.

La realización periódica de procesos de autoevaluación del grado de cumplimiento de los requisitos para alcanzar la excelencia en la gestión municipal, constituye un elemento clave en el proceso de modernización y mejora. Con esa finalidad se utilizarán las indicaciones de los modelos de gestión de referencia a los que hemos hecho referencia en el apartado de las herramientas.

Además, someteremos periódicamente nuestro modelo de gestión a evaluaciones externas por instituciones públicas acreditadas con el objetivo de identificar las áreas de mejoras existentes y actuar en consecuencia aplicando los conceptos más avanzados de mejora continua en las administraciones públicas.

Todo ello, con la finalidad de obtener el reconocimiento con la evaluación y certificación del nivel de excelencia del ayuntamiento de la Villa de Candelaria por la AEVAL (Agencia Estatal de Políticas Públicas de los Servicios) como muestra de a mejora de gestión de esta organización. Comunicaremos los resultados de estas actuaciones a todos los grupos de interés relacionados con el ayuntamiento de Candelaria.





### Recuadro N° 13: Metas

Indicadores	Metas
<b>I.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de cuestionarios realizados con respecto al total de la muestra.</li> <li>2. Porcentaje de puestos identificados con respecto al total de la muestra</li> <li>3. Porcentaje de puestos descritos con respecto al total de la muestra.</li> <li>4. Porcentaje de tareas criticas definidas por puesto.</li> <li>5. Porcentaje de tareas representativas por puesto.</li> <li>6. Número de evaluadores formados del comité de gestión interna.</li> <li>7. Porcentaje de entrevistas realizadas</li> <li>8. Índice de efectividad de las acciones de comunicación</li> <li>9. Número de diagramas de flujo.</li> <li>10. Porcentaje de variación de puestos respecto a la situación actual</li> <li>11. Grado de asimilación del Plan en el SAC</li> <li>12. Grado de cumplimiento de los objetivos operativos</li> </ol>	<p>70 %</p> <p>100 %</p> <p>100 %</p> <p>100 %</p> <p>&gt; 90 %</p> <p>&gt; 95 %</p> <p>&gt; 40 % en 2013</p> <p>&gt; 60 % en 2013</p> <p>&gt; 50 % de los procesos clave</p> <p>&gt; 50 %</p> <p>&gt; 60 % en 2013</p> <p>&gt; 75 % en 2014</p> <p>&gt; 90 % en 2015</p>
<b>II.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Tasa de equipamiento (equipamientos/personas)</li> <li>14. Valoración de la formación.</li> <li>15. Número de reuniones anuales celebradas con implicación de todo el personal.</li> <li>16. Porcentaje de perfiles de puestos definidos</li> <li>17. Número de empleados con puesto consolidado de conformidad a los perfiles.</li> <li>18. Porcentaje de tutores formados.</li> <li>19. Número de cursos de formación por rutas formativas.</li> <li>20. Número de empleados con ruta formativa.</li> <li>21. Porcentaje rutas formativas por empleado.</li> <li>22. Porcentaje de disminución de áreas funcionales con respecto a la actualidad.</li> <li>23. Porcentaje de rutas formativas diseñadas con relación al total.</li> <li>24. Porcentaje de puestos valorados con relación al total.</li> <li>25. Porcentaje de puestos con la nueva valoración de C.D.</li> <li>26. Porcentaje de puestos con la nueva valoración de C.E.</li> <li>27. Número de puestos incluidos en procesos clave.</li> </ol>	<p>100 %</p> <p>&gt; una bimensual.</p> <p>&gt; 60 % en 2013</p> <p>&gt; 60 % en 2013.</p> <p>&gt; 75 % en 2012.</p> <p>&gt; 60 % en 2014.</p> <p>1/3 anual</p> <p>1/3 anual</p> <p>&gt; 60 % en 2013.</p> <p>&gt; 35 % en 2013</p> <p>1/3 anual</p> <p>1/3 anual</p> <p>1/3 anual</p>





## Bibliografía

Adriana Angel, Kenneth A. Dubin, Miquel Salvador, Cristina Simón " *La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas*", Un estudio del Centro PwC & ie del Sector Público, Coordinado por Julio Gómez-Pomar y Gayle Allard, Instituto de empresa, Madrid 2008

Arana Rueda Luisa y Sánchez Ceballos Silvia (2008) "*Gestión de Competencias en los Procesos*" (Sevilla), Instituto Andaluz de Tecnología.

Batet, M., Pastor, J.R. Carreras, J.M. y Mora, A. (2003). "*Propuesta de Indicadores básicos de gestión de servicios públicos locales*", Documento Pi i Sunyer Nº 23. (Barcelona), Fundación Pi i Sunyer.

Beltrán Sanz Jaime, Carmona Calvo Miguel Angel, Carrasco Pérez Remigo, Rivas Zapata Miguel Ángel y Tejedor Pachón Fernando (2009) *Guía para una Gestión basada en procesos* (Sevilla) Instituto Andaluz de Tecnología.

Canales, Aliende, J.M. y Pérez Guerrero, P.L. (2002) "*Introducción al Gobierno y a la Gestión Local*", San Vicente (Alicante), Club Universitario.

Cerezo Peco, Fermín (2009) *La Mejora Continúa y la Innovación en la Administración Local*", Pamplona, Aranzadi.

Gore, AL, "*Crear una Administración Pública que funcione mejor y cueste menos*" (Informe del Nacional el Nacional Performance Riview). Vitoria-Gasteiz: Instituto Vasco de Administraciones Públicas.

Gorriti Mikel, (2012) "La organización y recursos humanos de la Administración en tiempo de crisis: Un modelo de legitimidad y compromiso", Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales. Nº 65, pp:59-66, Madrid

Gorriti Mikel, López Joseba, (2010) "Análisis de puestos de trabajo en la administración Pública", (Bilbao), Instituto Vasco de Administración Pública.

Jiménez Asencio, Castillo Federico A. (2009) "Informe sobre el empleo público local", fundación Democracia y Gobierno Local (Madrid)

Kaplan, Robert y Norton, David P. *Traslating Strategy into Action. The Balanced Scorecard*. Boston: Havard Business School Pres, 1994

Subirats Joan, Knoepfel Peter, Larrue Corinne y Vafone Frédéric (2008) *Análisis y gestión de políticas públicas (Barcelona) Ariel*.

Vergara, A., De las Rivas, J.L., (2005) "Territorios Inteligentes", Fundación Metrópoli.



# C A N D E L A R I A

## **ANEXO A:** **CUADROS DE MANDO DEL PLAN** **ESTRATÉGICO** **CANDELARIA 2020: IDENTIDAD E** **INNOVACIÓN**







<b>EJE II</b>	<p><b>Máxima coherencia entre el modelo energético del municipio, el modelo productivo, la gestión de los servicios públicos y sus valores históricos.</b></p>	<p><b>Alcanzar un municipio bien dotado con los equipamientos e infraestructuras en clave de sostenibilidad y que ejecute un desarrollo urbano municipal equilibrado y coordinado.</b></p>	<p><b>Convertir a La Villa de Candelaria en un referente de municipio de calidad y eficiente en la prestación de los servicios públicos comunitarios.</b></p>	<p><b>Prestar un servicio público de seguridad que garantice la convivencia pacífica, la integración de la ciudadanía y su cohesión social basado en los principios de prevención y cercanías.</b></p>
<b>VALOR</b>	<p><b>Recuperación Patrimonial</b> - M2 de superficie recuperada.</p>	<p><b>Financiando el futuro</b> - % de inversión en equipamientos e infraestructuras.</p>	<p><b>Aumentar la satisfacción de la ciudadanía con los servicios</b> - % de residentes satisfechos con los servicios. - Nº de atenciones realizadas por peticiones.</p>	<p><b>Fomentar la Prevención y la Seguridad Ciudadana</b> - Ciudadanos/as asistentes a acciones formativas por cada 1000 habitantes.</p>
<b>VALOR</b>	<p><b>Reducir las emisiones contaminantes</b> - Toneladas de emisiones de CO2 por cada 1000 habitantes.</p>	<p><b>Mejorar las infraestructuras y equipamientos</b> - Incremento anual de superficie de zonas verdes. - Incremento de superficie de equipamientos por habitante.</p>	<p><b>Hacer de Candelaria un lugar más limpio, verde y seguro</b> - % de ciudadanía con una percepción positiva del municipio. - % de ciudadanía que se siente bastante o muy segura en la vía pública. - Denuncias o actas de ordenanzas municipales por cada 1.000 habitantes,</p>	
<b>CLIENTE</b>	<p><b>Promover el ahorro de agua.</b> - Litros de agua consumidos por habitante. - % de litros de agua de red consumidos sobre el total de consumo de agua.</p>	<p><b>Ofrecer un servicio accesible a los/as Usuarios/as.</b> - Nº de usuarios del transporte público. - % de los indicadores de accesibilidad por encima de la media insular.</p>	<p><b>Ofrecer un servicio de calidad a la ciudadanía.</b> - Nº de servicios y actividades con Cartas de Servicios. - % de cumplimiento de indicadores de las cartas de servicios. - Actuaciones por policía operativo. - Satisfacción general de la ciudadanía con los servicios. - Sugerencias por cada 1000 habitantes.</p>	
<b>CLIENTE</b>	<p><b>Alcanzar unos niveles adecuados de recogida selectiva</b> - % de recogida selectiva sobre el total de recogida de residuos. - Kg. recogidos por habitante y año.</p>	<p><b>Financiación adecuada de los servicios</b> - % de autofinanciación por tasas y precios públicos. - % de autofinanciación por aportaciones de otras instituciones. - % de autofinanciación por parte del ayuntamiento.</p>	<p><b>Gestionar adecuadamente los recursos</b> - % de del gasto corriente fuera del contrato de los servicios de concesión. - Nº de previsiones de contratación/contrataciones.</p>	<p><b>Fomentar el civismo</b> - Nº de campañas de divulgación. - % de horas de servicio destinadas a reparaciones por actos vandálicos. - Gasto en campañas de sensibilización por habitante.</p>
<b>PROCESOS</b>	<p><b>Ofrecer servicios a unos costes unitarios adecuados</b> - Gasto corriente en gestión de los servicios. - Gasto por ciudadano en la prestación de los servicios comunitarios. - % de ahorro por mejora de gestión de los servicios.</p>			
<b>RECURSOS</b>	<p><b>Disponer de Recursos Adecuados</b> - Horas de formación anual recibidas por cada trabajador. - Gasto en inversión por habitante y año.</p>	<p><b>Promover un clima laboral positivo para los trabajadores.</b> - Satisfacción general de los trabajadores. - % de horas de baja sobre el total de horas.</p>	<p><b>Gestionar los servicios con las diferentes formas de gestión</b> - % de gestión directa. - % de gestión indirecta.</p>	

EJE III

VALOR

CLIENTE

PROCESOS

RECURSOS

**Desarrollo de políticas activas para la igualdad y la integración social.**

**Fomentar la Igualdad de oportunidades y apoyar la diversidad**  
 - Nivel de "Estándar de Igualdad" para el Foro al que se ajusta el Ayuntamiento.

**Fomentar los valores sociales**  
 - % de personas discapacitadas atendidas sobre el total de demandantes.  
 - % de personas ocupadas con alguna discapacidad sobre el total de personas ocupadas.

**Ofrecer un servicio accesible y cercano a los usuarios**  
 - % de quejas y reclamaciones realizadas por las personas usuarias.  
 - Tiempo medio (días) entre petición o solicitud y la prestación del servicio.

**Adecuar los servicios a la demanda ciudadana (cobertura general)**  
 - Nº de usuarios de los diferentes servicios o prestaciones sociales.

**Disponer de los recursos adecuados**  
 - Gasto corriente de Servicios sociales por habitante.  
 - % de autofinanciación por tasas y precios públicos,  
 - peso de los servicios sociales dentro del presupuesto municipal.

**Ofrecer el servicio a unos costes unitarios adecuados.**  
 - media anual de coste hora de cada servicio.

**Fomentar el crecimiento y la diversificación del tejido empresarial existente impulsando un desarrollo económico sostenible**

**Reequilibrio sectorial y territorial de nuestro modelo económico**  
 - Tasa de actividad económica.  
 - Nº de empresas nuevas relacionadas con las nuevas tecnologías.  
 - Número de acciones de dinamización anual por sectores económicos.  
 - Nº de nuevas actividades económicas por pueblo del municipio.  
 - Incremento de m2 de superficie de actividad económica ( agrícola, industrial, turística, comercial,...).  
 - Variación anual del número de turistas.

**Mejora del Empleo y la Vivienda**  
 - % de hogares sobre el total con personas desocupadas.  
 - Nº de hogares por debajo del umbral de pobreza.  
 - Nº de familias demandantes de vivienda.

**Ofrecer Servicios de Calidad**  
 - Satisfacción general de la ciudadanía con los servicios sociales, la promoción económica y el empleo.

**Promover la responsabilidad social**  
 - % de mujeres trabajadoras sobre el total de trabajadores.  
 - % de trabajadores temporales sobre el total de trabajadores.  
 - Nº de empresas del municipio con Balance social.

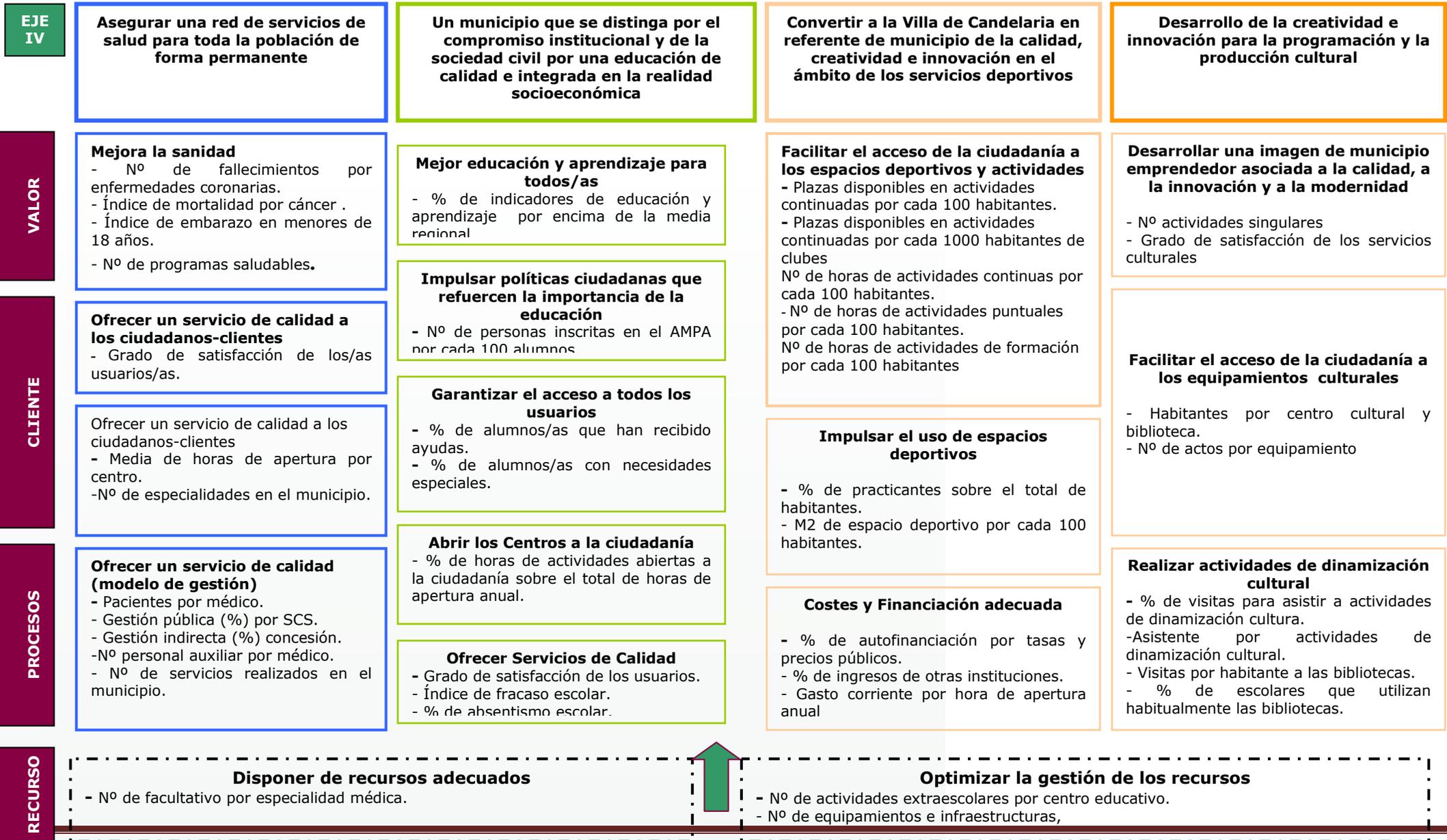
**Incremento de la Formación y el Empleo**  
 - % de crecimiento de la población activa.  
 - Número de acciones formativas desarrolladas en el municipio.  
 - Nº de ciudadanos con estudios superiores,  
 - Nº de empresas creadas con más de 2 años de antigüedad  
 - Porcentaje de cursos de formación en nuevas tecnologías con respecto al total de cursos.

**Fomentar la innovación y el uso de nuevas tecnologías**  
 - Nº de empresas con nuevo producto/servicio en el mercado.  
 - Uso de servicio de Internet por cada 100 empresas.  
 - Nº de empresas con página web

**Mejorar las habilidades de las trabajadoras.**  
 - Horas anuales de formación por trabajadora.



**Disponer de Recursos adecuados**  
 - % de gasto corriente para servicios sociales y empleo sobre el presupuesto corriente municipal

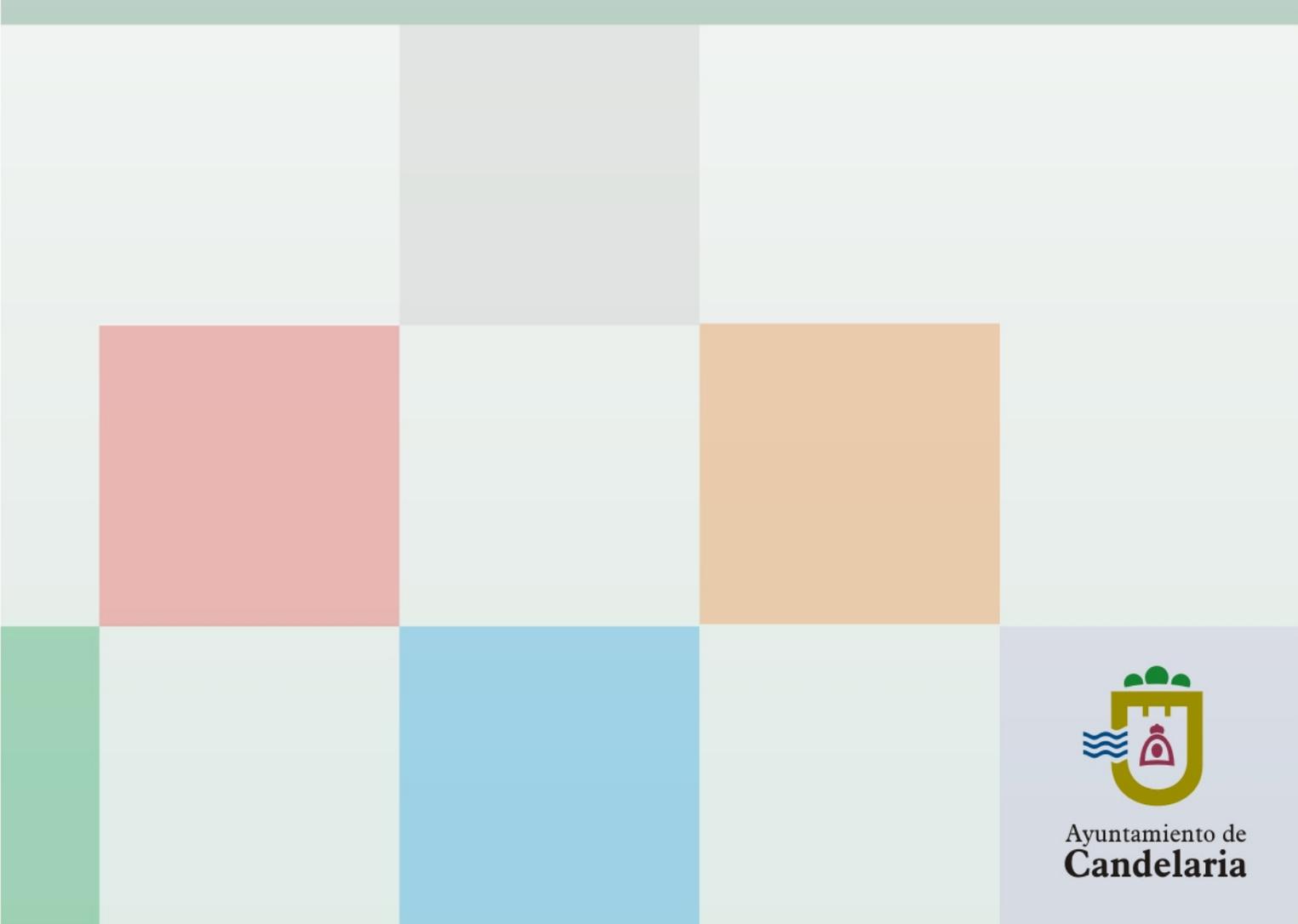






# C A N D E L A R I A

**ANEXO B:**  
**REGLAMENTO PARA IMPLANTAR UN SISTEMA  
NORMALIZADO PARA EL ESTABLECIMIENTO  
DE LA RETRIBUCIONES POR CUMPLIMIENTOS  
DE OBJETIVOS (\*).**



Ayuntamiento de  
**Candelaria**



## (\*) En proceso de negociación

### Preámbulo:

I. La necesidad de dirigir al ayuntamiento de la Villa de Candelaria hacia la obtención de resultados medibles y evaluables es uno de los ejes fundamentales que orienta el proceso de cambio que tiene su fundamento en su **Reglamento Orgánico de Gobierno y Administración Municipal**.

El establecimiento de la Dirección Pública Profesional o la dirección Gerencial demanda necesariamente implantar un sistema normalizado para el establecimiento de las retribuciones complementarias por cumplimiento de objetivos.

Los ayuntamientos por nuestra cercanía con la ciudadanía es la administración que más directamente percibe la tendencia a unas mayores demandas y exigencias en la prestación de los servicios, en la calidad y la cantidad. Esto unido a las limitaciones de financiación y a la coyuntura económica actual, hace más necesario que nunca el establecer prioridades, planificar, ejecutar las actuaciones y prestar servicios del modo más eficiente posible para dar respuesta a las necesidades reales de las personas, las familias y los diferentes colectivos a las que las entidades locales servimos.

En definitiva **es más necesario que nunca gestionar en base a objetivos, lo que implica:**

- \* Que los resultados que se espera alcanzar mediante los diferentes servicios y programas, están claramente definidos y articulados.
- \* Que se han definido unas medidas claras que permiten evaluar el éxito o cumplimiento de los objetivos.
- \* Que los resultados que se van alcanzando se monitorizan de modo continuo.
- \* Y que se informa de los mismos de un modo claro y creíble, fiable, tanto a los responsables políticos y a la ciudadanía como a los empleados públicos.

Cuando hablamos de objetivos no hay que pensar únicamente en los más clásicos de **eficiencia o volumen de servicios**, o limitarse a aquellas partes que pueden ser objeto de medición cuantitativa directa. Por el contrario, además de esos debemos considerar como objetivos **la calidad del servicio, la atención, y muy importante, la propia adecuación de los servicios a las demandas y necesidades de la ciudadanía.**





**II.** Por todo ello es más necesario que nunca gestionar en base a objetivos, lo que implica crear un sistema de incentivos y reconocimientos.

Luego una vez fijados los objetivos anuales por Área de Gobierno, en coherencia con la planificación a largo plazo, en contraposición al logro de esos objetivos el Gobierno Municipal, de acuerdo con el modelo de gestión que pretende desarrollar, propone un sistema de retribución al rendimiento fundamentado en la conceptualización y características de la **productividad** de conformidad con:

- a. La evaluación del desempeño en relación con los objetivos fijados a nivel personal, de equipo y de organización global.
- b. Los servicios extraordinarios prestados fuera de la jornada normal de trabajo.

**III.** Por todo ello resulta imprescindible la elaboración del presente Reglamento para el establecimiento de la retribución por cumplimiento de objetivos que favorezca el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa con que los empleados públicos municipales desempeñen su trabajo, en el marco establecido por la normativa sobre función pública local y según las previsiones que el Presupuesto de la Corporación disponga para este concepto.

La retribución por cumplimiento de objetivos pretende compensar, a tal efecto, el cumplimiento de los objetivos de la organización municipal, los cuales se definen y establecen, por periodos anuales, en base a su Planificación Estratégica, para cada una de las Áreas de Gobierno que conforman la estructura organizativa el Ayuntamiento.

**Artículo 1.- Ámbito de aplicación del presente Reglamento.-** Este reglamento será de aplicación a los Empleados Públicos del Ilmo. Ayuntamiento de la Villa de Candelaria, quedando excluidos los empleados públicos adscritos a programas de formación y empleo subvencionados por otras Administraciones, así como el personal temporal cuyo contrato tenga una duración inferior a 6 meses. En el supuesto de personal temporal no adscrito a proyectos y programas de formación y empleo subvencionados en los que la duración del contrato sea superior a 6 meses la productividad asignada será proporcional a la duración del contrato.

**Artículo 2.- Principios inspiradores.-** Es objeto del presente Reglamento la regulación de la gestión de la retribución por cumplimiento de objetivos, según los siguientes principios:

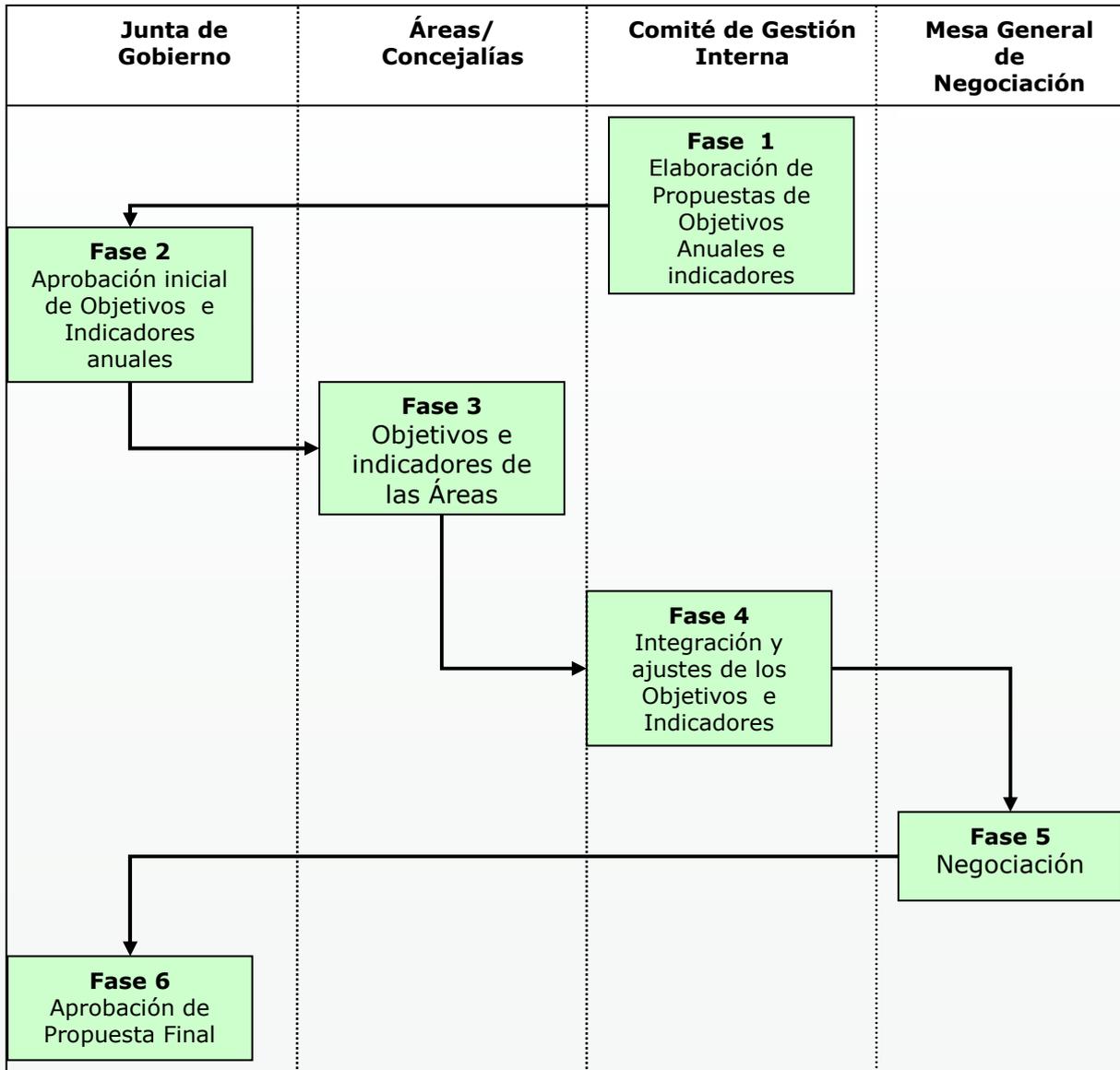
- Concreto y simple
- Cuantificable
- Estadísticamente fiable
- Normalizado
- Gestionable
- Alcanzable
- Integrado
- Comprensible
- Conocido y aceptado por las partes
- Inspirado en el principio de igualdad, transparencia, objetividad y no discriminación

**Artículo 3.- Procedimiento de elaboración de objetivos e indicadores.**

**Fase 1:** Elaboración de Propuestas de Objetivos Anuales e indicadores.



El **Comité de Gestión Interna** como órgano encargado de la planificación y ejecución de las actividades y servicios, de conformidad con lo establecido en el Reglamento Orgánico de Gobierno y Administración Municipal, elaborará anualmente la propuesta de Objetivos e indicadores conformidad con sus normas de funcionamiento.



Los objetivos de esta primera fase son:

- Planificar el proceso y definir el calendario de elaboración de objetivos e indicadores.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos del período anterior de conformidad con la planificación a largo y a corto plazo municipal.
- Concretar los objetivos estratégicos o prioritarios a alcanzar en el ejercicio, las estrategias, los programas, los objetivos y los planes de acción a desarrollar en el ejercicio.





## **Fase 2:** Aprobación de Objetivos e indicadores anuales

La propuesta elaborada por el C.G.I. se someterá a la deliberación de la Junta de Gobierno Local que formulará la propuesta inicial para su posterior debate, análisis y enmiendas por las Áreas de Gobierno.

Esta propuesta contendrá, igualmente, los criterios y directrices para el presupuesto (personal, gasto corriente, inversiones, etc.) y los criterios específicos para la formulación de propuestas y objetivos técnicos-económicos a integrar en los presupuestos.

## **Fase 3:** Objetivos e indicadores de las Áreas

En esta fase se trata de que cada Área de Gobierno proceda a realizar las siguientes acciones:

1. Revise la parte que tiene asignada del Plan Estratégico/Plan de Mandato en vigor, otros planes tácticos y los que afectan al Área.
2. A partir de ese análisis y con las prioridades marcadas por el Gobierno Municipal se establecen los objetivos de las Áreas.

Las tareas a realizar en esta fase son las siguientes:

- a) Definición de los objetivos del programa a través de los siguientes pasos:
  1. Definición de la Misión o propósito del Programa.
  2. Definir los objetivos.
- b) Concretar los indicadores y fijar las metas a través de los siguientes pasos:
  1. Concretar los indicadores.
  2. Fijar las metas
- c) Definición de los Planes de acción y acciones.

Como consecuencia de todo ello se obtendrá como resultados: los objetivos, indicadores y planes de acción de cada Área de gobierno en coherencia con las directrices fijadas por el Gobierno Municipal y la actualización de los Cuadros de Mando de las Áreas.

## **Fase 4:** Integración y ajustes de los Objetivos e Indicadores

1. Integración de los objetivos e indicadores y obtención del primer borrador.
2. Revisión, ajustes y borradores sucesivos.
3. actualización del Cuadro de Mando Integral del ayuntamiento
4. Análisis por el C.G.I. y elaboración de Propuesta final.

## **Fase 5:** Negociación

Presentación y negociación con la representación sindical de los trabajadores a través de la Mesa General de negociación.

## **Fase 6:** Aprobación de Propuesta Final.

La propuesta elaborada por el C.G.I., con las modificaciones que resulten de la fase anterior, se someterá a la deliberación de la Junta de Gobierno Local que formulará la propuesta final de objetivos e indicadores anuales para toda la organización. Correspondiendo su control y seguimiento al C.G.I.





Los/as empleados/as públicos de cada Área de gobierno deben conocer y aceptar y suscribir el "acuerdo de objetivos" para su ámbito de actuación. En el acuerdo se especificará la relación nominal de los miembros de la unidad o equipo de trabajo, su categoría y vinculación laboral, así como los objetivos comunes y específicos, en su caso, a conseguir en el periodo correspondiente.

#### **Artículo 4.- Programa de permanencia en el puesto de trabajo.-**

Tiene por finalidad la corrección del absentismo. Los periodos de baja de hasta 15 días no supondrán penalización en el importe a percibir siempre y cuando se hayan cumplido los objetivos del área.

Los supuestos de incapacidad en los términos del apartado anterior o cualquier ausencia temporal en el puesto de trabajo, así como los permisos recogidos en los Acuerdos y los Convenios en vigor, los establecidos legalmente y los accidentes de trabajo y maternidad, se considerarán a estos efectos como trabajados. Se excluirán de éstos los permisos no retribuidos.

El importe de la retribución que como consecuencia de la evaluación se asigne al empleado público, sufrirá un descuento por el importe de --- euros por cada día de inasistencia o las impuntualidades de asistencia al puesto de trabajo con las particularidades anteriormente señaladas.

#### **Artículo 5. Procedimiento de valoración del grado de consecución de objetivos.**

El comité de Gestión Interna establecerá el sistema de distribución de la retribución por cumplimiento de objetivos.

Cada empleado público accederá a la cantidad que resulte de su valoración en función del valor monetario que, anualmente, se asigne a cada punto previa propuesta de resolución del propio Comité de Gestión Interna.

#### **Artículo 6. Procedimiento de evaluación periódica.**

La valoración del rendimiento del personal de cada Área de Gobierno por el cumplimiento de los objetivos, se realizará de forma trimestral por el Coordinador del Área y/o Gerente Municipal, y en función de los indicadores de medición y metodología aplicable propuesta por el Comité de Gestión Interna.

En aquellos supuestos en los que la no consecución de los objetivos sea por causas no imputables al Área de Gobierno, el/la Coordinador/a y/o el Gerente Municipal deberá presentar al C.G.I. la motivación de no cumplimiento de objetivos. Una vez recibida y analizada por el C.G.I., y con su visto bueno si procede, la valoración de cada trabajador, será calificada en los términos de: "no apto" y "apto":

a) El rendimiento "no apto", no dará derecho a la percepción de la retribución por cumplimiento de objetivos.

b) El rendimiento "apto" se estimará cuando la dedicación, el interés y la iniciativa del empleado público para el cumplimiento eficaz de los objetivos asignados se considere suficiente para el logro de los objetivos específicos del Área de Gobierno a la que pertenezca.





La defensa o justificación de la evaluación efectuada se realizará, ante el C.G.I., por el/ coordinador/a y/o Gerente Municipal, debiendo acompañar los documentos o elementos de valoración que se han utilizado para otorgar la evaluación, en los términos señalados en el presente Reglamento.

#### **Artículo 7. Procedimiento de evaluación periódica para los empleados públicos con habilitación de carácter estatal e integrantes del C.G.I.**

La valoración del rendimiento del Secretario General, Interventor General, Tesorero, Coordinadores de Área de Gobierno y Jefe Local de Policía, se efectuará por el Gerente Municipal previo, en su caso, de los informes que considere oportuno.

Al igual que el resto de los empleados públicos accederán a la cantidad que resulte de su valoración en función del valor monetario que, anualmente, se asigne a cada punto previa propuesta del C.G.I.

#### **Artículo 8. Solicitud de información adicional.**

El Comité de Gestión Interna podrá solicitar las aclaraciones que estime precisas al Coordinador/a del Área, y/o Gerente Municipal, así como al interesado, para garantizar una evaluación adecuada y objetiva de cada empleado público. Los resultados de la evaluación, una vez aceptados por la Comisión, se expondrán en el tablón de anuncios de la Corporación para que los interesados, en un plazo máximo de diez días, presenten las alegaciones pertinentes mediante escrito dirigido al Presidente de la Comisión.

#### **Artículo 9. Cuantificación económica del grado de consecución de objetivos.**

El importe total de la valoración de la retribución por cumplimiento de objetivos, resultará de la aplicación del valor, cifrado en euros, de cada punto, en función de los créditos aprobados y disponibles en el Presupuesto de esta Entidad

#### **Artículo 8. Resolución del procedimiento.**

La resolución definitiva del reconocimiento de la retribución por cumplimiento de objetivos en los términos del grado de consecución de los mismos y su cuantificación económica se comunicará a todos los empleados públicos.

#### **Artículo 10. Periodo de liquidación.**

El periodo de liquidación de la retribución por cumplimiento de objetivos se ajustará al tiempo efectivamente trabajado, tomándose como período de referencia desde el 31 de diciembre de cada año a la misma fecha del siguiente.

#### **Artículo 11. Abono de la retribución por cumplimiento de objetivos.**

La retribución por cumplimiento de objetivos se abonará, en la nómina correspondiente al mes de marzo una vez se efectúa la correspondiente evaluación la cual deberá efectuarse en el mes de enero de cada año.



## Artículo 12. Otros criterios

\* Cada empleado público partirá de un saldo inicial de 100 puntos para asignación de la retribución por cumplimiento de objetivos. En función de los incumplimientos de objetivos previamente establecidos se irán perdiendo progresivamente puntos sobre los inicialmente asignados, pudiendo también ganarse o recuperarse puntos adicionales (por Áreas de gobierno)

\* La asignación de la retribución por cumplimiento de objetivos sobre la cifra máxima asignada (----- €/mes) la determinará anualmente la Junta de Gobierno Local a propuesta del comité de Gestión Interna sobre la base de reparto siguiente:

- 1.1 El 50 % por el cumplimiento de metas individuales.
- 1.2 El 25 % por el cumplimiento de metas por área de Gobierno.
- 1.3 El 25 % por el cumplimiento de metas de toda la Institución.

\* El abono se realizará **únicamente** por los días trabajados, por consiguiente, se excluyen períodos de baja de cualquier naturaleza, vacaciones, asuntos propios, etc.

De tal forma que la asignación individual se calculará mediante la proporción entre la cuantía total mensual asignada a cada empleado público y los días efectivamente trabajados.

\* Por cada incumplimiento de cada una de las metas asignada a cada indicador se producirá una reducción del 10% (dependerá del número de metas) sobre la cifra máxima asignada.

\* La retribución complementaria por cumplimientos de objetivos será incompatible con el abono de horas extraordinarias.

\* El valor/euro de cada punto estará en función de los créditos aprobados y disponibles en el presupuesto.

\* Se excluye de la distribución de la retribución por cumplimiento de objetivos a todos los empleados públicos de esta Corporación que actualmente perciben alguna cantidad por productividad. Asimismo también quedan excluidos de la aplicación de estos criterios transitorios el personal adscrito a programas de formación y empleo subvencionados por otras Administraciones, así como el personal temporal cuyo contrato tenga una duración inferior a 6 meses. En el supuesto de personal temporal no adscrito a proyectos y programas de formación y empleo subvencionados en los que la duración del contrato sea superior a 6 meses la retribución por cumplimiento de objetivos asignada será proporcional a la duración del contrato.

\* El cumplimiento de objetivos serán evaluados desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre.

\* Se excluyen del cobro de este complemento los empleados/as que en los seis meses inmediatamente anteriores concurren alguna de las siguientes circunstancias:

- Informe denegatorio motivado del Coordinador/a del Área de Gobierno, y/o Gerente Municipal dando traslado al interesado y a los órganos de representación sindical.
- Acumular más de seis días de baja laboral.
- Haber sido sancionado disciplinariamente, cualesquiera que sea el motivo.



## PERSONAL FUNCIONARIO

<b>Objetivo 1</b>	<b>Establecer el sistema de gestión por procesos</b>
<b>Acciones</b>	<p>Diseñado por acuerdo de la Junta de Gobierno el Sistema Municipal de Gestión por Procesos y desarrollada una primer etapa formativa resulta imprescindible realizar otras actuaciones para su implantación.</p> <p><b>A. Definición del Sistema de Gestión por Procesos.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de la misión del proceso y de los componentes del equipo del proceso</li> <li>2. Lanzamiento del trabajo de los equipos para documentar completamente el proceso.</li> <li>3. Aprobación del modelo de procesos</li> </ol> <p><b>B. Implantación y mejora continua de la Gestión por Procesos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Planificación y Control de la gestión.</li> <li>5. Mejora continua de los procesos.</li> <li>6. Utilizar los equipos de procesos para implantar acciones de mejora.</li> </ol>
<b>Indicadores</b>	
<p><b>1.1</b> Número de procesos estratégicos anuales desarrollados.</p> <p><b>1.2</b> Número de procesos clave anuales desarrollados</p> <p><b>1.3</b> Número de procesos de apoyo anuales desarrollados.</p> <p><b>1.4</b> Número de acciones de mejora aplicadas.</p>	
<b>Objetivo 2</b>	<b>Desplegar la plataforma de Administración Electrónica.</b>
<b>Acciones</b>	<p>Garantizar los derechos digitales de la ciudadanía. Para ello será necesario aprobar y desplegar la Ordenanza Municipal por la que se crea la sede electrónica del Ayuntamiento de Candelaria, y se dan normas para la gestión de su registro telemático y la tramitación electrónica de los procedimientos administrativos seguidos ante la corporación municipal como instrumento de adecuación a nuestra realidad de la exigencias contenidas en la Ley 11/2007, de Acceso electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Creación de la sede electrónica.</li> <li>* Creación del registro electrónico.</li> <li>* Tramitación electrónica de los procedimientos.</li> <li>* Creación de la carpeta de la ciudadanía para el acceso electrónico a los expedientes.</li> <li>* Creación de un sistema de multicanalidad de los servicios públicos.</li> <li>* Creación alianzas para el uso de recursos tecnológicos de otras Administraciones Públicas y organizaciones.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>	
<p><b>2.1</b> Número de trámites anuales iniciados por el Registro Electrónico.</p> <p><b>2.2</b> Número de accesos a la Carpeta Ciudadana</p> <p><b>2.3</b> Porcentaje de ciudadanos que opinan que la Sede Electrónica es útil ó muy útil.</p>	
<b>Objetivo 3</b>	<b>Elaboración de las Cartas de Servicios de los procesos clave: Atención Ciudadana, Bienestar Social, Calidad de Vida, Seguridad Ciudadana y al Territorio.</b>
<b>Acciones</b>	<p>El Ayuntamiento de la Villa de Candelaria considera, en su responsabilidad por mejorar continuamente la calidad de sus servicios, que la implantación de las Cartas de Servicios suponen un impulso para el cambio de modelo de gestión municipal.</p> <p>La experiencia ha acreditado que las Cartas de Servicios permiten dar a conocer a los vecinos las actividades que se realizan en los diferentes áreas de gobierno Municipal, proporcionando información actualizada de cada uno de ellos y de sus compromisos de calidad, con el objetivo de canalizar adecuadamente las demandas de la ciudadanía y agilizar la capacidad de respuesta de la administración municipal a sus problemas.</p> <p style="text-align: center;">Elaboración de las cartas de servicios de los procesos clave.</p>
<b>Indicadores</b>	
<p><b>3.1</b> Número de cartas de servicios relacionados con los procesos clave publicadas anualmente.</p> <p><b>3.2</b> Grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.</p>	



<b>Objetivo 4</b>	<b>Cumplimiento del Plan de ajuste</b>
<b>Acciones</b>	Recuperación del ahorro corriente. Autofinanciación de servicios y actividades no obligatorias. Implantar de forma generalizada las autoliquidaciones y la georeferenciación. Reducción de cargas administrativas. Implantar un sistema de gestión patrimonial coordinado.
<b>Indicadores</b>	
4.1 Incremento de los ingresos. 4.2 Autoliquidar en el S.A.C.. 4.3 Obligatoriedad en la tramitación de expedientes de referencial catastral. 4.4. Reducción de cargas administrativas.	

## POLICÍA LOCAL

<b>Objetivo Operacional 1º.</b>	
<b>Atender</b> las demandas de la ciudadanía de la forma más <b>inmediata</b> posible, con corrección y amabilidad, saludando en la forma establecida al principio y al final de la intervención	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Reducir del tiempo medio de espera la realización de denuncias en Jefatura y atestados por accidentes de tráfico	Tiempo máximo de no superior a 20 minutos en la atención presencial
Porcentaje de contestación de las sugerencias y reclamaciones presentadas por los usuarios.	Contestar el 100% de las reclamaciones. Contestar por escrito más del 90% de las sugerencias
Acudir al lugar de los hechos en el menor tiempo posible.	Plazo máximo de 20 minutos
Valoración ciudadana del servicio policial recibido	80% de los usuarios, sea de 7 o superior, en una escala de 1 al 10
Valoración ciudadana del tiempo de solución del problema	80% de los usuarios, sea de 7 o superior, en una escala de 1 al 10

<b>Objetivo Operacional 2º.</b>	
Priorizar las funciones de policía administrativa, estableciendo un sistema de control y seguimiento del funcionamiento de los servicios, el cumplimiento de las ordenanzas y protocolos municipales	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Incrementar el número de partes-denuncias realizados por los agentes del cuerpo por situaciones anómalas de los servicios municipales.	Lograr el 50% de las situaciones detectadas por los Servicios Municipales
Partes-denuncias por ocupaciones irregulares de la vía pública con mesas y sillas, reservas de espacio y otras.	Lograr el 80% de las situaciones detectadas por los Servicios Municipales
Partes-denuncias por obras sin licencia.	Lograr el 80% de las situaciones detectadas por los Servicios Municipales
Partes-denuncias por incumplimientos de las Ordenanzas Municipales (perros, ruidos,....).	Lograr el 90% de las situaciones detectadas por los Servicios Municipales

<b>Objetivo Operacional 3º.</b>	
Dar cobertura a los actos públicos y eventos de gran afluencia (deportivos, institucionales, culturales, conciertos, etc.) garantizando la <b>seguridad</b> minimizando las molestias a la ciudadanía en la celebración de estos eventos, aumentando el grado de satisfacción de la ciudadanía en relación con ellos.	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Aumentar el número de los eventos de gran afluencia de personas en los que participa Policía Municipal.	Cubrir más del 95% de los actos de gran afluencia
Reducir las quejas ciudadanas relativas a la competencia de Policía Municipal en relación a las consecuencias y efectos de los actos públicos y eventos de gran afluencia	Número de quejas Inferior al 2% del aforo previsto para el evento



<b>Objetivo Operacional 4º.</b>	
Velar por la <b>protección y seguridad de los espacios públicos</b> , especialmente en los lugares de recreo, esparcimiento social y entornos escolares, evitando y corrigiendo aquellas acciones que impidan su normal uso mediante una mayor presencia policial	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Actuaciones en vigilancia de las entradas y salidas de los colegios e institutos y realizar patrullaje preventivo en las zonas de riesgo (parques, zonas de ocio y alrededores de los colegios)	Cubrir el 100% de los días de calendario escolar en todos los colegios.
Actuaciones en vigilancia de las entradas y salidas de los lugares de recreo, esparcimiento social y realizar patrullaje preventivo en las zonas colindantes y alrededores.	Cubrir el 100% de los lugares programados.

<b>Objetivo Operacional 5º.</b>	
Minimizar el impacto negativo en la movilidad del tráfico ante cualquier situación regulándolo mediante la señalización de corte, desvíos y rutas alternativas, asegurando la vigilancia del tráfico de forma permanente en los --- puntos de mayor intensidad de circulación del municipio, salvo en situaciones especiales	
Acudir en el menor plazo de tiempo posible un tiempo menor al lugar del atasco de tráfico.	Menor o igual a 5 minutos en el 80% de los casos
Número de vehículos sancionados y/o retirados por gravemente la circulación o supongan un peligro para la misma	

<b>Objetivo Operacional 6º.</b>	
Propiciar el mantenimiento de la forma física, la máxima disponibilidad para la formación, reuniones de trabajo, actos oficiales, refuerzo de servicios al margen de la jornada normal de trabajo y extremar la atención, mejora y cuidado del material y los medios materiales para lograr una labor policial efectiva.	
Lograr el mantenimiento de la forma física	Lograr las marcas mínimas que se establezcan
Acudir a reuniones de trabajo fuera del horario habitual	Máximo 4 al año.
Asistir a cursos de formación fuera del horario habitual	Máximo 60 horas al año.
Acudir a los actos oficiales.	Actos de la festividad de la Patrona de la Policía Local
Disponibilidad voluntaria para el refuerzo de servicios.	Dos turnos mensuales.
Atención, cuidado y mantenimiento de todo el material, vehículos y accesorios	Disponibilidad permanente.
Cuido del uniforme	Dos mudas al año de camisa y pantalón.

## PERSONAL LABORAL

<b>Objetivo Operacional 1º.</b>	
<b>Atender</b> las demandas de la ciudadanía de la forma más <b>inmediata</b> posible.	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Reducir del tiempo medio de espera la realización de denuncias y/o solicitudes en los servicios de jardines, parques, obras y servicios.	Tiempo máximo de no superior a 24 horas en la atención presencial
Porcentaje de contestación de las sugerencias y reclamaciones presentadas por los usuarios.	Contestar el 100% de las reclamaciones. Contestar por escrito más del 90% de las sugerencias
Valoración ciudadana del servicio policial recibido	80% de los usuarios, sea de 7 o superior, en una escala de 1 al 10
Valoración ciudadana del tiempo de solución del problema	80% de los usuarios, sea de 7 o superior, en una escala de 1 al 10

<b>Objetivo Operacional 2º..</b>	
<b>Reducir gastos de funcionamiento</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Reducir el nivel de gasto de funcionamiento	Recudir el gasto corriente un 10 %

*"Solo es posible avanzar cuando se mira lejos.  
Solo cabe progresar cuando se piensa en grande".*

**José Ortega y Gasset**



Ayuntamiento de  
**Candelaria**