

## **BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

### **TÍTULO**

#### **Evaluación del desempeño en Gijón**

### **INFORMACIÓN INICIAL:**

#### **PROBLEMA:**

Dificultad de conseguir mayores cotas de eficiencia y satisfacción ciudadana y laboral ante la imposibilidad de realizar mejoras fruto del análisis de situación y del grado de cumplimiento de objetivos.

#### **SOLUCIÓN GLOBAL:**

Mejorar la gestión de la organización, la responsabilidad y la motivación de los empleados públicos a partir de un sistema que permita la evaluación periódica de los empleados públicos en vista de la promoción profesional, la provisión y mantenimiento de puestos de trabajo y determinación de una parte de retribuciones complementarias vinculadas a la productividad y el rendimiento.

#### **COSTE APROXIMADO:**

Durante el ejercicio 2006 – año anterior al que se llevó a cabo la implementación del plan - se destinaron 1.087.000 Euros en incentivos al rendimiento, subconcepto económico 150.00 - Productividad, que supuso casi el 3% de los gastos de personal. Con cargo a este concepto se imputaron por un lado, los cantidades máximas que cada empleado municipal puede llegar a cobrar fruto del resultado de los dos procesos de evaluación semestrales que ya se venían realizando hasta ese momento y, por otro lado, las compensaciones por el especial rendimiento y dedicación que se asignan bien individualmente bien a equipos de trabajo para el desarrollo de proyectos singulares a través de expedientes específicos.

### **TERRITORIO:**

Gijón

### **PÚBLICO DESTINATARIO:**

Empleados públicos del Ayuntamiento de Gijón

### **ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:**

Ayuntamiento de Gijón

## **DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:**

El Ayuntamiento de Gijón a través del sistema de evaluación del desempeño tiene un doble objetivo:

- El primero de ellos es favorecer la valoración del grado de cumplimiento de los objetivos definidos para cada empleado de acuerdo con los objetivos departamentales que se hayan aprobado en el Plan de Actuación Municipal
- El segundo no es otro que la evaluación del desempeño que el empleado tiene que realizar para tratar de conseguir estos objetivos.

Este sistema de evaluación del desempeño se entiende como un proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar las contribuciones y aportaciones de cada uno de los empleados municipales a los objetivos departamentales e individuales así como la valoración de su desempeño con el objeto de contar con datos objetivos en los que se apoyen y fundamenten las actuaciones de Recursos Humanos.

La Dirección de Recursos Humanos, es el órgano encargado de realiza la coordinación, elaboración, desarrollo y gestión del personal al servicio del Ayuntamiento de la ciudad asturiana. Asimismo tiene encomendada la coordinación de la política de personal desarrollada en las entidades dependientes del mismo.

Los grupos o unidades de evaluación se definen dentro de cada Área y Servicio con la premisa de que sus miembros no superen el número de 30 por cada grupo. Se han fijado las siguientes, que pueden ser actualizados anualmente:

- Área de Alcaldía: 5 grupos: Gabinete / Secretaría General / Intervención General / Asesoría Jurídica/ Tribunal Económico-Administrativo.
- Dirección General de Servicios: 9 grupos: Dirección / Apoyo a Órganos de Gobierno / Servicio de Administración General, Contratación y Compras / Servicio de Sistemas de
- Información y Comunicación / Unidad de Integración Corporativa / Dirección de Recursos Humanos / Prevención y Salud Laboral / Portería Mayor / Colegios.
- Dirección General del Área Económico-Financiera: 4 grupos: Dirección / Tesorería / Contabilidad /

### Servicio de Ingresos.

- Dirección del Área de Urbanismo: 3 grupos: Dirección y Administración General de Urbanismo/ Infraestructuras, Planificación e Infraestructuras Urbanísticas/ Brigadas de Obras Públicas.
- Dirección del Área de Medio Ambiente: 3 grupos: Dirección y Control de Gestión/ Servicio de Protección del Medio Ambiente/ Parques y Jardines.
- Dirección del Área de Seguridad Ciudadana: 4 grupos: Dirección / Policía Local (10 subgrupos) / Prevención y Extinción de Incendios (6 subgrupos) / Tráfico y Regulación Vial.
- Dirección del Área de Participación y Atención Ciudadana: 4 grupos: Dirección y Atención Directa/ Relaciones Ciudadanas y Centros Integrados/ Consumo / Archivo
- Direcciones del Área de Promoción Económica y Empleo y de Juventud y Políticas de Igualdad: 3 grupos: Dirección, Servicio de Calidad y Secretaría Técnica/ Servicio de Empleo/ Igualdad.
- Fundación Municipal de Cultura, Educación y Universidad Popular: Secretaría Técnica y Dirección, División de Cultura, División de U.P y Educación y División de Proyectos Culturales, Juventud.
- Fundación Municipal de Servicios Sociales: Secretaría Técnica y Dirección, División de Promoción Social y División de Acción Social.
- Patronato Deportivo Municipal: Secretaría Técnica y Servicios Centrales, Piscinas, Resto de Instalaciones Deportivas.

Igualmente, tiene a su cargo las tareas de planificación, elaboración y desarrollo de las actuaciones realizadas por el Ayuntamiento en relación a la organización administrativa, análisis de estructuras orgánicas, normalización y racionalización de la gestión administrativa, inspección y auditoría de calidad que se realice para la Administración Municipal y para aquellas entidades dependientes de la misma.

Será dicho órgano el que inicie el procedimiento de Evaluación del desempeño a comienzos de cada año con referencia al ejercicio anterior, en paralelo a la elaboración de la Memoria de Gestión de cada una de las unidades o departamentos municipales. Previamente, la Dirección del Área de Planificación y Presupuestos se coordina con la Dirección de Recursos Humanos y ambas Direcciones con el resto de Áreas para reflejar en el procedimiento los indicadores y objetivos que se han de tener presentes en el procedimiento. Estos se

aprueban por la Comisión General de Evaluación y son públicos.

El periodo de Evaluación se celebrará en el mes de febrero de cada año, después de celebradas las Jornadas de los Centros Gestores en las que se darán a conocer los objetivos para el ejercicio que comienza. Previamente al comienzo del periodo de Evaluación se cargarán en la aplicación los indicadores, objetivos y datos de interés para facilitar el proceso de Evaluación, todo ello en coordinación de las diferentes Áreas con las Direcciones de Recursos Humanos y de Planificación y Presupuestos.

Este proceso debe ir en paralelo con la confección de la Memoria de Gestión de cada Área gestora con la finalidad de que sea un instrumento de reflexión y debate interno en cada unidad administrativa o departamento de las diferentes Áreas.

Los Evaluadores tienen que asumir como doble función, en primer lugar, la aprobación al iniciarse el proceso de qué indicadores serán los que van a ser utilizados para medir los resultados obtenidos. Estos indicadores son aprobados por la Dirección General Económico - Financiera previo informe de la Dirección del Área de Recursos Humanos, a través del servicio de Organización y Sistemas y de acuerdo con el plan de actuaciones definido para cada Área directiva y servicio.

En segundo lugar les corresponde comprobar que las puntuaciones otorgadas se ajustan tanto a los criterios del Manual de Evaluación como a la realidad de la unidad o departamento.

### **CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL**

Las fases para la implementación del método de evaluación de las conductas para cada familia de puesto objeto de evaluación son:

- Identificación de los incidentes críticos.
- Identificación de las dimensiones del puesto.
- Diseño de los anclajes conductuales (Escala de valoración con anclajes conductuales – E.V.A.S.).
- Diseño de las preguntas de la entrevista de evaluación.

Un ciclo completo de evaluación dura 18 meses, y en él se contemplan las siguientes actuaciones:

- Configuración del equipo de trabajo, definición de evaluados y evaluadores y comunicación del sistema de evaluación.

- Formación a expertos de cada familia de puesto, a evaluadores y a evaluados.
- Definición de objetivos e incidentes críticos y aprobación por el comité de evaluación.
  - o Fijación de los objetivos generales para un periodo de cuatro años por el plan de actuación municipal.
  - o Traducción de los objetivos generales en objetivos operativos a través del proceso de elaboración del anteproyecto del presupuesto, asignándose cada objetivo a cada programa presupuestario y a cada unidad organizativa.
  - o Establecimiento de los objetivos individuales, plazos e indicadores por parte de los responsables del programa de actuación (evaluadores) y empleados (evaluados).
  - o Comunicación de los objetivos e indicadores a la Dirección de Recursos Humanos, para que una vez contrastada su consistencia, relevancia y adecuación, se sometan a su aprobación por la Comisión de Evaluación.
- Diseño del cuestionario de evaluación, aprobación por el comité de evaluación.
- Formación a los evaluadores en habilidades para hacer entrevistas sobre el cuestionario de evaluación definido al efecto.
- Comunicación a todos los evaluados del sistema de evaluación, objetivos, conductas, consecuencias, entrevistas, resolución de controversias, etc.
- Evaluación. Determinación de acciones correctoras.
- Implementación de las acciones correctoras establecidas en la evaluación.
- Nuevo proceso de evaluación: impactos acciones correctoras.

### **DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:**

Proyecto presentado en el V Curso de Dirección Pública Local INAP 2006

[http://cv.inap.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=e8bc34b1-9192-4692-a8e0-b15ce797fb3a&groupId=16829](http://cv.inap.es/c/document_library/get_file?uuid=e8bc34b1-9192-4692-a8e0-b15ce797fb3a&groupId=16829)