

PLAN DE MEJORA DE ACCESO A LAS PLAZAS DE TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL AYUNTAMIENTO DE PONTEVEDRA

II CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN LA
ADMINISTRACIÓN LOCAL. INAP

Alumno: José Carlos Castiñeira Piñeiro
Secretario de la Administración Municipal del
Ayuntamiento de Pontevedra

Tutor: Juan Luis Moratinos Echevarría

Septiembre de 2011

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	2
LISTADO DE ACRÓNIMOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
1 INTRODUCCIÓN	10
2 DIAGNÓSTICO	11
2.1 CONTEXTO	11
2.1.1 La ciudad de Pontevedra	11
2.1.2 Características de la organización	12
2.1.3 El Servicio de Personal	17
2.1.4 Los procesos selectivos de TsAG	18
2.2 PROBLEMAS	18
2.2.1 Relación de problemas	18
2.2.2 Causas	19
2.2.3 Consecuencias	20
2.3 DAFO	20
3 PLAN DE MEJORA	21
3.1 PRINCIPIOS RECTORES DEL PLAN	22
3.2 MISIÓN	22
3.3 VISIÓN	22
3.4 LÍNEAS ESTRATÉGICAS	22
3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	23
3.6 OBJETIVOS OPERATIVOS	23
3.7 HERRAMIENTAS	26
3.7.1 APT	27
3.7.2 Los perfiles profesionales de los puestos de trabajo	29
3.7.3 RPTS	30
3.7.4 Investigación científica y jurisprudencia	30
3.7.5 Bases	31
3.7.6 Responsables de ejecución del plan	31
3.7.7 Recursos Humanos	32
3.7.8 Recursos materiales	32
3.8 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS OPERATIVOS PARA 2012 Y 2013: INDICADORES, ACCIONES, RESPONSABLES Y PLAZOS DE EJECUCIÓN	32
3.9 COSTE DE IMPLANTACIÓN Y CALENDARIO DE TRABAJO	40
3.9.1 Costes de implantación	40
3.9.2 El calendario	43
3.10 EVALUACIÓN	44
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXO I Órganos superiores y directivos del Ayuntamiento	46
ANEXO II RPTS	46
ANEXO III Relación de funciones del Servicio de Personal	47
ANEXO IV Evolución de la actividad del Servicio de Personal de conformidad con el Registro para el período 2007-2011(1 trimestre)	48
ANEXO V Estructura de las pruebas de oposiciones de la Escala de Administración general en el Ayuntamiento de Pontevedra por turno libre	49
ANEXO VI Concepto de competencia	50

ANEXO VII Análisis de elementos DAFO.....	50
ANEXO VIII Pasos para la confección de un inventario de tareas y determinación de las funciones del puesto	54
ANEXO IX Cálculo y actuaciones para determinar las tareas críticas	55
ANEXO X Pasos que requiere un análisis de tarea.....	55
ANEXO XI Pruebas a incluir en las bases de TAG	56
ANEXO XII Evaluación de los OO para el período 2012-2013	57

LISTADO DE ACRÓNIMOS

Acrónimo	Significado
AP	Agrupación profesional
APT	Análisis de puestos de trabajo
EBEP	Ley 7/2007, por el que se aprueba el Estatuto Básico del Empleado Público
LE	Líneas estratégicas
LRBRL	Ley 7/1985, Reguladora de Bases de Régimen Local
OE	Objetivos estratégicos
OO	Objetivos operativos
ROGA	Reglamento Orgánico del Gobierno y de la Administración del Ayuntamiento de Pontevedra
RD	Real Decreto
RPT	Relación de puestos de trabajo
RPTS	Relaciones de puestos de trabajo
SAM	Secretario de la Administración Municipal
STS	Sentencia del Tribunal Supremo
TAG	Técnico de Administración General
TsAG	Técnicos de Administración General

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Líneas estratégicas, objetivos estratégicos y objetivos operativos	8
Tabla 2 Objetivos estratégicos.....	9
Tabla 3 Áreas de gobierno del Ayuntamiento	13
Tabla 4 Evolución de los puestos y cargos del Ayuntamiento (2006-2011)	14
Tabla 5 Plazas y puestos de personal municipal.....	15
Tabla 6 Evolución del número de órganos directivos y TsAG.....	16
Tabla 7 Peso relativo del presupuesto de gastos de personal sobre el presupuesto de gasto total realmente ejecutado (obligaciones reconocidas).....	16
Tabla 8 Evolución de los puestos del Servicio de Personal	17
Tabla 9 Análisis DAFO	21
Tabla 10 Líneas Estratégicas	22
Tabla 11 Objetivos estratégicos.....	23
Tabla 12 Objetivos operativos.....	23
Tabla 13 Metas e indicadores de los objetivos operativos para 2016	24
Tabla 14 Validez y fiabilidad de distintos instrumentos de selección.....	31
Tabla 15 Desarrollo de los objetivos operativos 2012-2013	32
Tabla 16 Previsión de costes de implantación plan 2011-2013.....	40
Tabla 17 El calendario	43
Tabla 18 Evaluación de objetivos estratégicos.....	44
Tabla 19 Órganos superiores y directivos del Ayuntamiento.....	46
Tabla 20 Evolución de la actividad del Servicio de Personal de conformidad con el Registro para el período 2007-2011(1 trimestre)	48
Tabla 21 Estructura de las pruebas de oposiciones de la Escala de Administración general en el Ayuntamiento de Pontevedra por turno libre	49
Tabla 22 Evaluación de objetivos operativos para el período 2012-2013.....	57

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Evolución de la población de Pontevedra (1999- 2010)	11
--	----

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan está **motivado** por la necesidad de solucionar los problemas que suscita el proceso de selección de TsAG del Ayuntamiento de Pontevedra, dado que no garantiza la obtención de los profesionales más competentes.

El **objetivo** del plan es, como muestra el título, mejorar el acceso a las plazas de TsAG del Ayuntamiento de Pontevedra. A largo plazo, debería extenderse al resto de plazas realizando obviamente los ajustes necesarios.

La mejora pretendida se **limita** a las plazas vacantes que se proveerán mediante personal de nuevo ingreso. El plan se aplicará a dos procesos selectivos de TsAG. Cada uno de ellos estaría integrado por una vacante. El primero, se considera que finalizaría en 2013 y, el segundo en 2016. En el documento se determinan los grandes objetivos para 2016, pero se detallan los que se pretenden conseguir para el final del primer proceso, ya que sus resultados condicionaran posibles ajustes.

La **metodología** que se emplea para elaborar el presente documento se basa esencialmente en la constitución de un grupo de trabajo, integrado por personas de reconocida competencia que permite abordar las dimensiones de los problemas, así como el análisis de la doctrina científica y la jurisprudencia que ha servido de base para todas las acciones, herramientas y objetivos del plan.

La ciudad en que se pretende implantar la mejora se caracteriza por ser funcionarial, donde están presentes todas las Administraciones Territoriales, así como por su tamaño reducido (81.981 habitantes), con una población joven.

El Ayuntamiento de Pontevedra adoptó como modelo **organizativo** el de municipios de gran población.

De su organización, destaca la existencia de órganos directivos y superiores.

En los últimos años ha habido un aumento notable del personal, pasando de 446 en 2006 a 501 en el 2011. Pese al mismo, el porcentaje de los gastos de personal sobre el total del presupuesto ha bajado en 2010 hasta el 24,30%.

El Servicio de Personal ha sufrido un fuerte incremento del personal (en el año 2005, lo integraban 5 personas y en 2011,9) así como de su actividad (ha aumentado más de un 60% en 2010 respecto a 2007).

En las últimas ofertas de empleo se convocaron plazas de TsAG: 5 (2007), 2 (2008) y 1 (2010), si bien esta última están pendiente de confeccionar las bases.

Los **problemas** que se pretenden solventar, en relación a la selección de TsAG, se pueden sistematizar en:

- 1- Realizar las pruebas selectivas sin tener en cuenta, en su totalidad, las funciones, tareas y las competencias que requieren los puestos de trabajo a proveer. En el

Ayuntamiento se seleccionan TsAG sin conocer exhaustivamente el contenido y los perfiles de los puestos.

- 2- Falta de cualificación de todos los miembros de los órganos de selección en relación a los ejercicios a realizar. Se selecciona pensando que con ser funcionario ya se poseen las competencias requeridas para ser parte de un tribunal.
- 3- Escaso número de aspirantes que se presentan a estos procesos. El ratio de presentados es muy inferior al de otras plazas.

Una vez identificados los problemas, se detallaron sus **causas**, que se pueden resumir en una falta de reflexión seria sobre lo que implica realizar un proceso selectivo y cuáles son los aspectos relevantes a considerar. Asimismo, se establecieron los factores que influirán en el éxito del plan a través de un análisis DAFO.

Con carácter inicial a la explicación del plan en sí mismo, se establecieron los principios rectores que lo deben regir, así como la misión y visión a conseguir.

Para solucionar los problemas descritos, se establecieron 3 **LE**:

- LE 1: Adecuar las pruebas de los procesos selectivos a las plazas convocadas.
- LE 2: Profesionalización de los miembros de los órganos selectivos.
- LE 3: Atraer a profesionales cualificados a los procesos selectivos.

Por cada LE, se establecieron una serie de **OE**, y dentro de cada OE, se fijaron una serie de **OO**, así como las acciones necesarias para conseguir los OO. En el siguiente cuadro se pueden ver las LE, OE y OO:

Tabla 1 Líneas estratégicas, objetivos estratégicos y objetivos operativos

LE1 Adecuar las pruebas de los procesos selectivos a las plazas convocadas
OE 1 Mejorar la adecuación de las pruebas selectivas a las plazas convocadas
OO1.1 Analizar los puestos de trabajo reservados a TsAG
OO1.2 Determinar los perfiles de los puestos de trabajo reservados a TsAG
OO1.3 Utilizar instrumentos selectivos en las oposiciones de TsAG, cuyo coeficiente de validez sea superior a .30
OO 1.4 Utilizar instrumentos selectivos en las oposiciones de TsAG, cuyo coeficiente de fiabilidad sea superior a .70
LE2 Profesionalización de los miembros de los órganos selectivos
OE 2 Mejorar la composición de los órganos de selección
OO2.1 Mejorar la adecuación de los miembros de los órganos selectivos de TsAG a las pruebas
OO2.2 Mejorar la experiencia de los miembros de los órganos de selección de TsAG
OO2.3 Potenciar la composición de expertos en los órganos de selección de TsAG
OO2.4 Mejorar la formación de los miembros de los órganos de selección de TsAG
LE 3 Atraer a profesionales cualificados a los procesos selectivos
OE 3 Aumentar los aspirantes que se presentan en los procesos selectivos de TsAG
OO3.1 Aumentar la difusión de las convocatorias de los procesos selectivos de TsAG
OO3.2 Incrementar los mecanismos de participación de los candidatos en los procesos selectivos de TsAG
OO3.3 Aumentar la composición externa de los miembros de selección

OO3.4 Aumentar la motivación de las puntuaciones de los ejercicios de las pruebas selectivas de TsAG
OO3.5 Mejorar la fiabilidad de las pruebas de los procesos selectivos de TsAG
OO3.6 Mejorar la satisfacción de los candidatos en los procesos selectivos de TsAG
OO3.7 Realizar reuniones de coordinación con los Ayuntamientos de Vigo, Ourense, Santiago y A Coruña al objeto de revisar, mejorar y homogeneizar los procesos selectivos para los puestos de TAG

Para la consecución de los objetivos se fijaron indicadores y metas. Las grandes metas e indicadores de los OE son:

Tabla 2 Objetivos estratégicos

OE1 Mejorar la adecuación de las pruebas selectivas a las plazas convocadas	
Indicador	% de funcionarios de carrera de la subescala técnica de la Administración general que, habiendo sido seleccionados a partir de 2013, resultan aptos en evaluación del desempeño, con relación al total de funcionarios de carrera de la subescala técnica de Administración general que han obtenido plaza a partir de 2013
Meta 2016	100%
OE2 Mejorar la composición de los órganos de selección	
Indicador	% de miembros de los tribunales de oposiciones de TAG que han realizado al menos 2 cursos de formación específica en materia de órganos de selección de personal, con una duración superior a 20 horas y han obtenido apto en evaluación de desempeño en su puesto en relación al total de los miembros de los tribunales de TAG % de miembros de los tribunales de oposiciones de TAG que han participado en 2 tribunales de TAG en relación al total de los miembros de tribunales de TAG
Meta 2016	100% para el primer indicador 60% para el segundo
OE 3 Aumentar los aspirantes que se presentan a los procesos selectivos de TsAG	
Indicador	% de aspirantes que se presentan a los procesos selectivos de TsAG en relación a los que se presentaron a los procesos selectivos de TAG de la oferta de empleo público de 2008
Meta 2016	Incremento de un 20%

Para la consecución de los objetivos, se hace necesario emplear las siguientes herramientas:

- 1- APT.
- 2- Los perfiles profesionales de los puestos de trabajo.
- 3- RPTS.
- 4- Investigación científica y jurisprudencia.
- 5- Bases.
- 6- Responsables de ejecución del plan.
- 7- Recursos Humanos.
- 8- Recursos materiales.

El **coste de implantación** se efectúa para el cumplimiento de los OO, teniendo en cuenta tanto los costes propios como los nuevos que implica su ejecución.

La **evaluación del plan** se hace por resultados, es decir se mide el cumplimiento de los objetivos en las distintas fechas fijadas como metas a lo largo del presente documento. Para ello son fundamentales los indicadores. A raíz de los resultados se trata de determinar si se han conseguido, se fija un margen de tolerancia donde es posible y, en su caso se analizan las causas y las medidas para corregir los desvíos.

1 INTRODUCCIÓN

El presente plan pretende mejorar el acceso a las plazas de TsAG del Ayuntamiento de Pontevedra.

La razón de este plan obedece a la insatisfacción que produce el proceso actual de selección de TsAG, en la medida que no garantiza la consecución de los profesionales más idóneos.

El proceso de selección no contempla aspectos relevantes para tener buenos empleados públicos, como son la personalidad de los seleccionados, el hecho de la mutabilidad de las tareas que se realizan y sobre todo que se debe seleccionar pensando en el puesto de trabajo. Además, el Ayuntamiento no se preocupó, en ningún momento, de reflexionar sobre la importancia de los órganos selectivos, de que deben integrarlo profesionales, y que la condición de funcionario no es suficiente para ser apto para un tribunal. Por último, un aspecto grave es la falta de preocupación en las oposiciones por atraer más candidatos.

El plan es ambicioso, porque pretende resolver todos los problemas que se han expuesto, pero la situación lo requiere. La organización no puede permitir que se incorpore ningún TAG sin un proceso selectivo que garantice que se ha seleccionado al más competente. Los TsAG juegan un papel de primer orden en el Ayuntamiento, ocupando jefaturas y como tales actores sólo deben elegirse a los mejores. El Ayuntamiento tiene una buena situación económica y puede permitirse emplear recursos en mejorar el proceso de selección. Se es consciente, de que la mejora de los procesos selectivos se debe extender a todas las plazas, pero por algún colectivo hay que empezar, y el más idóneo son los TsAG.

Pudo pensarse en realizar un plan más modesto, como era analizar los puestos de trabajo de TsAG, como una parte del mismo, pero es tal la urgencia de la situación, que se considera el actuar globalmente. Además, no debe olvidarse que cuando un funcionario aprueba, salvo casos extremos, no abandona nunca la función pública.

El presente plan, establece las acciones, los recursos e instrumentos necesarios para conseguir el éxito del mismo: el acceso a la organización, únicamente, de los más competentes, los más aptos.

Para la elaboración de este documento, se ha consultado con un grupo de trabajo que se ha constituido al efecto, personas de reconocida competencia dentro de la organización, que siempre han mostrado una actitud positiva y que colaboran permanentemente. De igual modo, se ha analizado, especialmente, sobre todo la doctrina científica y la jurisprudencia porque condiciona poderosamente todas las acciones, herramientas y pruebas necesarias para conseguir el éxito del plan.

Las herramientas que se emplearan son las que el mundo doctrinal y de investigación considera claves para un buen proceso selectivo, como son los APT, los perfiles profesionales, las bases, las RPTS, etc...Seguramente sin ellas es imposible mejorar el proceso de selección.

Para conseguir que accedan los mejores al Ayuntamiento, se han establecido las siguientes partes del plan:

- 1- En primer lugar, se analiza el contexto, donde se hace una breve referencia a la ciudad, se describe la organización, el Servicio de Personal y se incide en los procesos de selección de TsAG.
- 2- A continuación se realiza un análisis de los problemas que se pretenden solucionar.
- 3- Centrándonos en la mejora propiamente dicha, se plantean los principios esenciales para el éxito del mismo, las LE, los OE que se quieren conseguir para lograr el gran objetivo del plan que se plantea para el año 2016 y los OO que se consideran necesarios para conseguir los estratégicos.
- 4- Se realiza un análisis de las herramientas imprescindibles para el éxito de la mejora pretendida.
- 5- Se plantea el desarrollo de las acciones del plan para 2012-2013, fecha de realización del primer proceso selectivo de TAG, en la medida que cuando finalice su realización se debe analizar en qué grado se están consiguiendo los OO.
- 6- Y por último, en el plan se analizan los costes de implantación, el calendario y el sistema de evaluación, que es por objetivos.

2 DIAGNÓSTICO

2.1 CONTEXTO

2.1.1 La ciudad de Pontevedra

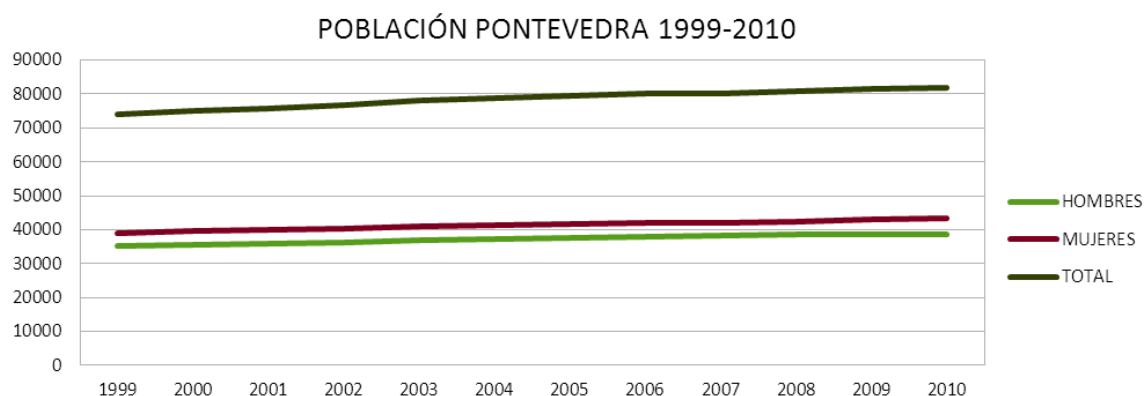
El origen de Pontevedra se sitúa en la época romana, de ahí su nombre que deriva del latín y significa Puente Viejo, pero no será hasta el siglo XII cuando comience su época de esplendor, en virtud de un fuero que le fue otorgado por el Rey Fernando II. Los años dorados de su historia son durante el siglo XV-XVI, cuando se convierte en la ciudad más habitada de Galicia (6000 habitantes) y en uno de los principales puertos del noroeste español. En 1835 alcanzó la condición de ciudad. Al final del siglo XVI empieza su declive, fundamentalmente, por falta del calado del puerto a consecuencia de la sedimentación. No será hasta la segunda mitad del siglo XIX, cuando comienza su resurgimiento sobre todo en lo cultural y económico.

Pontevedra es una ciudad pequeña, fundamentalmente peatonal, que cuenta con el segundo casco antiguo de Galicia, caracterizándose por poseer un gran número de plazas. Está ubicada en la desembocadura del Río Lérez. Tiene un clima muy suave.

Pontevedra es capital de la zona más turística de Galicia, las Rías Baixas, capital de provincia desde 1833, cabecera de comarca y sede de partido judicial. En ella se encuentra la Subdelegación del Gobierno, la Diputación de Pontevedra y las Delegaciones de la Xunta de Galicia, de ahí su carácter de ciudad funcionarial. Su otro gran sector de actividad es el de servicios.

Pontevedra es una ciudad con población joven y en constante crecimiento. En el siguiente gráfico se puede ver la evolución de su población.

Ilustración 1 Evolución de la población de Pontevedra (1999- 2010)



POBLACIÓN AYUNTAMIENTO DE PONTEVEDRA 1999-2010												
AÑO	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
HOMBRES	35052	35585	35864	36311	37060	37390	37737	38075	38196	38469	38662	38759
MUJERES	39087	39627	40000	40487	40933	41325	41635	42021	42006	42280	42914	43222
TOTAL	74139	75212	75864	76798	77993	78715	79372	80096	80202	80749	81576	81981

FUENTE: Padrón municipal.

2.1.2 Características de la organización

El régimen de **organización** del Ayuntamiento de Pontevedra es el de los municipios de gran población contemplados en el título X de la LRBRL. Pontevedra adoptó este modelo al amparo del artículo 121.c) de la LRBRL, a solicitud suya y previa habilitación legal de la Comunidad Autónoma de Galicia. La implantación fue efectiva con la entrada en vigor de 3 Reglamentos Orgánicos (Reglamento Orgánico de Pleno y de sus Comisiones, ROGA y el Reglamento Orgánico del Tribunal económico-administrativo), que fueron publicados en el BOP el día 28 de diciembre de 2005.

El ROGA regula los elementos esenciales de la organización municipal, que se pueden sistematizar:

- 1- La organización administrativa responde, con carácter general, a los principios de división funcional en áreas de gobierno y de gestión territorial integrada en distritos. No obstante, no se ha creado ningún distrito.
- 2- El Ayuntamiento se organiza en: órganos centrales (con competencias en todo el territorio que se denominan áreas de gobierno), distritos (en una parte del territorio) y organismos públicos (organismos autónomos y entidades públicas empresariales). De ellos, sólo existen áreas de gobierno y organismos autónomos.

Por lo que se refiere a organismos autónomos, existen dos: el *Instituto Municipal de Deportes de Pontevedra* y el *Palacio de Congresos y Exposiciones*.

En el año 2009, el Ayuntamiento creó una sociedad mercantil municipal, *Turismo de Pontevedra, SA*.

Desde el punto de vista supramunicipal, Pontevedra forma parte de dos Mancomunidades:

- *Mancomunidad Terras de Pontevedra para la dinamización de producto turístico de los Ayuntamientos de Pontevedra, Marín, Poio, Ponte Caldelas, Vilaboa, Cotobade, Barro e Campo Lameiro.*
- *Mancomunidad del Vertedero entre los Ayuntamientos de Pontevedra y Sanxenxo.* Esta Mancomunidad está inactiva.

- 3- Las áreas de gobierno constituyen el nivel esencial de la organización municipal y comprenden uno o varios sectores funcionalmente homogéneos de la actividad administrativa. De las mismas pueden depender áreas delegadas a las que corresponde la dirección de un sector de la actividad administrativa.

La dirección, planificación y coordinación política de las áreas de gobierno le corresponde al Alcalde o miembros de la Junta de Gobierno Local.

Las áreas de gobierno son:

Tabla 3 Áreas de gobierno del Ayuntamiento

ÁREA DE URBANISMO	ÁREA DE ORDENACIÓN DEL TERRITORIO	ÁREA DE CULTURA Y DINAMIZACIÓN SOCIOCULTURAL	ÁREA DE HACIENDA Y MEDIO AMBIENTE
ÁREA DE EDUCACIÓN Y DEPORTES	ÁREA DE RÉGIMEN INTERIOR Y PERSONAL	ÁREA DE PROTECCIÓN CIUDADANA, SERVICIOS Y FIESTAS	ÁREA DE MOVILIDAD Y PATRIMONIO HISTÓRICO

FUENTE: Decreto de Alcaldía de 22 de junio de 2011.

- 4- Las áreas de gobierno se estructuran en servicios y otras unidades administrativas, que se crean, modifican y suprimen a través de la RPT.
- 5- En el ROGA se detallan los órganos superiores y directivos. Puede leerse su composición en el anexo I.
- 6- En el reglamento se regulan las funciones de los órganos directivos.

En el año 1999 se llevó a cabo una profunda reforma administrativa. El Pleno aprobó un proyecto organizativo, la plantilla y la RPT.

En el proyecto organizativo se incluían los ámbitos competenciales de las distintas tipologías orgánicas así como las atribuciones de las Jefaturas. En el acuerdo de aprobación se afirma que se contenía el organigrama municipal así como las funciones de los puestos, pero esto no es así. El organigrama se deduce del proyecto, pero no lo contempla de modo expreso y las funciones aparecen por tipologías, no por puestos concretos. No obstante, se valora positivamente la aparición de funciones por órganos. La tipología de órganos es la siguiente:

- a) Órganos de integración (que se forman por agrupación de órganos de base): áreas, servicios y secciones.

- b) Órganos de base: negociados, oficinas técnicas, centros de prestación de servicios personales y unidades operativas de obras y servicios.
- c) Subórganos de base: grupos y equipos de trabajo.

La tipología anterior sigue siendo válida, sin perjuicio de que las áreas de gobierno se ordenen en el ROGA.

La reforma administrativa fue positiva, pero después del cambio de modelo de organización del año 2005, así como de las distintas modificaciones que se han producido en estos doce años, se hace necesario realizar un nuevo proyecto organizativo, porque no responde ni al modelo, ni a la RPT actual, ni concreta las funciones por puestos. En el año 2006, con ocasión de la creación de 4 Direcciones Generales se modificó parte del mismo, para delimitar competencias entre dos de ellas, dado que su ámbito de actuación era próximo. Asimismo, en el anexo II de las distintas RPTS hasta el año 2007 figuraban las funciones de los distintos órganos, que no de puestos.

En el año 2007, se aprueban los acuerdos reguladores y convenios colectivos de condiciones de trabajo de los empleados municipales. Ambos están en situación de prórroga.

Por lo que se refiere a la **RPT** (leer anexo II), no concreta las funciones o tareas por puestos de trabajo. La evolución de los puestos de trabajo de la RPT y de los cargos de los últimos años es la siguiente:

Tabla 4 Evolución de los puestos y cargos del Ayuntamiento (2006-2011)

PUESTOS Y CARGOS	2006	2007	2008-2009	2010-2011
Habilitados estatales	5	6	6	6
Directores generales	5	5	7	7
Funcionarios	392	410	425	432
Personal laboral	43	44	47	49
Personal eventual	1	6	6	6
Presidente del Tribunal económico-administrativo	0	1	1	1
TOTAL	446	472	492	501

FUENTE: RPTS y actas plenarias.

El incremento de los puestos y cargos en la organización es sustancial. Nada menos que 55. El incremento de 2007, se debió, fundamentalmente a que se consideró que, debido a la lentitud administrativa, existente en el Ayuntamiento, era necesario ampliar su estructura, así como potenciar el personal de confianza. En 2008 y 2010, también se produjeron aumentos importantes a petición de los servicios.

En el año 2009 se iniciaron los trámites de una nueva RPT, siendo rechazada por los sindicatos.

La **plantilla** aumenta acorde con los nuevos puestos creados, siendo su composición actual la siguiente:

Tabla 5 Plazas y puestos¹ de personal municipal

FUNCIONARIOS		
Denominación de plazas por escalas, subescala y clase	Grupo y subgrupo	Número
HABILITADOS ESTATALES		
Subescala secretaria	A1	2
Subescala intervención-tesorería	A1	4
ESCALA DE ADMINISTRACIÓN GENERAL		
Subescala técnica	A1	20
Subescala gestión	A2	3
Subescala administrativa	C1	49
Subescala auxiliar	C2	34
Subescala subalterna	AP	17
ESCALA DE ADMINISTRACIÓN ESPECIAL		
Subescala técnica		
Clase superior	A1	15
Clase medios	A2	17
Clase auxiliar	C1	5
	C2	1
Subescala servicios especiales		
Clase policía local	A1	2
	A2	8
	C1	114
Clase Servicio de Extinción de Incendios	A1	1
	C1	1
	C2	41
Clase cometidos especiales	A1	3
	A2	4
	C1	3
	C2	1
	AP	19
Clase personal de oficios	C2	25
	AP	49
TOTAL		438

LABORALES	
Clase de laborales por tipo de relación	Número
Laboral fijo	10
Laboral temporal	24
Laboral indefinido	15
TOTAL	49

OTRAS CATEGORIAS	
Categoría	Número
Eventuales	6
Director Asesoría Jurídica	1
Presidente del Tribunal Económico-Administrativo	1
Directores Generales	6
TOTAL	14

FUENTE: Plantilla municipal.

¹ Como señala Pérez (2001), no existen plazas de personal laboral, de ahí que la plantilla la integran puestos de personal laboral.

De la estructura de empleados debe destacarse las siguientes cuestiones:

- 1- La amplia mayoría del personal es funcionario.
- 2- Aumento sustancial del número de funcionarios y eventuales.
- 3- Fuerte incremento en los últimos años del número de administrativos y disminución progresiva de auxiliares.
- 4- Homogeneización en el año 2010, de los grupos AP, en torno a la figura de los operarios y subalternos. A partir de este año se acuerda no crear plazas o puestos que tengan distintas denominaciones o configuraciones en grupos de AP que operarios o subalternos.
- 5- Subida de grupo de los policías por normativa autonómica.
- 6- Incremento del número de directivos, habilitados estatales y TsAG. Su evolución ha sido:

Tabla 6 Evolución del número de órganos directivos y TsAG

AÑO	2007	2008-2009	2010-2011
Habilitados estatales	5	6	6
Directivos-políticos	5	7	7
TsAG	18	19	20
TOTAL	28	32	33

FUENTE: Plantillas municipales.

Salvo el proyecto organizativo, el Ayuntamiento no concreta de modo expreso cuáles son sus funciones, porque se remite a lo que disponga las leyes o las que le atribuyan por delegación otras Administraciones Públicas (artículo 3 ROGA).

El **presupuesto general de gastos** y su relación con los gastos de personal referidos a la liquidación se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 7 Peso relativo del presupuesto de gastos de personal sobre el presupuesto de gasto total realmente ejecutado (obligaciones reconocidas)

EJERCICIO	PRESUPUESTO EJECUTADO CAPITULO I	PRESUPUESTO TOTAL DE GASTOS EJECUTADOS	PESO RELATIVO CAPITULO I / PRESUPUESTO %
2007	16.839.047,17 €	64.760.167,69 €	26,00%
2008	18.500.516,23 €	74.150.821,09 €	24,95%
2009	16.245.396,19 €	53.379.583,65 €	30,43%
2010	20.475.560,87 €	84.277.069,50 €	24,30%

FUENTE: Cuenta general.

Los grandes incrementos de gastos de personal en 2008 y 2010, se deben fundamentalmente a la provisión de plazas vacantes en ejecución de las ofertas de empleo público, a la subida de grupo de la policía en 2008 y a una gratificación a todo el personal en el 2010.

El remanente de tesorería para gastos generales en 2010 ascendía a 22.573.510,31 €.

2.1.3 El Servicio de Personal

El Servicio de Personal se integra en la Secretaría de la Administración Municipal.

Sus funciones, que están concretadas en el proyecto organizativo, son todas las que le corresponden a la organización en relación a la gestión de su personal, recursos humanos y su organización, con la salvedad, de las nóminas que se incardina dentro del Órgano de Gestión Presupuestaria y Contabilidad. Las funciones pueden leerse en el anexo III.

Para determinar el nivel de actividad del Servicio de Personal, como no hay un sistema de seguimiento de expedientes, aunque se está implantando, se opta por el registro de entrada y salida, que es donde se puede ver casi todas las actividades que realiza este Servicio. Se establecen casi todas, porque hay algunas que no pasan por registro como las solicitudes de vacaciones de personal o los partes de incapacidad. No obstante, no hay otra forma para hacerse una idea del volumen de actividad que realiza este órgano. Paso de los 3550 documentos que pasaron por Registro en 2007 a 5847 en 2010. Se puede leer su detalle en el anexo IV.

El personal ha sufrido un fuerte incremento desde el año 2005. A continuación se expone su evolución:

Tabla 8 Evolución de los puestos del Servicio de Personal

2005	2006	2007-2009	2010-2011
Jefe de Servicio	Jefe de Servicio	Jefe de Servicio	Jefe de Servicio
	Técnico	Técnico	Técnico
		Técnico prevención riesgos laborales	Técnico prevención riesgos laborales
Administrativo Jefe de Negociado	2 Administrativos jefes de negociado	3 Administrativos jefes de negociado	4 Administrativos jefes de negociado
Administrativo			
Auxiliar administrativo	Auxiliar administrativo	2 Auxiliares administrativos	Auxiliar administrativo
Vigilante subalterno	Vigilante subalterno	Vigilante subalterno	Subalterno
TOTAL: 5	TOTAL: 6	TOTAL:9	TOTAL: 9

FUENTE: Elaboración propia y diferentes RPTS.

Además de lo expuesto, en el Servicio de Personal se debe destacar:

- a) El cambio de ubicación desde un edificio externo al Ayuntamiento a la nueva sede provisional del Ayuntamiento.
- b) Implantación del nuevo programa de gestión de personal.
- c) Implantación de los 10 primeros procedimientos por vía electrónica.

2.1.4 Los procesos selectivos de TsAG

Las últimas ofertas de empleo público del Ayuntamiento son de 2007, 2008 y 2010. En la primera se ofertaron 5 plazas de TsAG, en la segunda 2 y en la última 1 (aún está pendiente de confeccionar las bases).

Las plazas a proveer, de modo definitivo, que se convocaron en todos los procesos selectivos, fueron de funcionarios.

En general se puede decir, que el periodo de ejecución de las oposiciones alcanza 14 meses, aproximadamente, entre la publicación de las bases y la celebración de la última oposición.

Todos los procesos selectivos de plazas de turno libre se realizaron por oposición (a excepción de una plaza de técnico de Administración especial), y los de promoción interna, como regla general, por concurso-oposición.

Las plazas de TsAG, que se convocaron fueron por turno libre y mediante oposición. Los ejercicios consistieron en: una prueba de conocimientos de relacionar, prueba de conocimientos, prueba de gallego, prueba práctica y prueba de informática. Como regla general son obligatorias y eliminatorias y se valoran de 0 a 10 puntos. Por excepción, el ejercicio de informática y gallego tienen un carácter obligatorio y no eliminatorio y se valoran de 0 a 3 puntos. En el anexo V, se pueden leer los distintos ejercicios y su relación con otros de la misma escala.

En los tribunales sólo participan TsAG y habilitados estatales, y ninguno de ellos ha realizado ningún curso de formación en materia de órganos de selección.

En el 2007, aprobaron todos los ejercicios 12 personas y en el 2008, 5. Los aprobados sin plaza forman parte de una lista de reserva para cubrir vacantes.

2.2 PROBLEMAS

2.2.1 Relación de problemas

Realización de pruebas selectivas sin tener en cuenta, en su totalidad, las funciones, tareas y las competencias² que requieren los puestos de trabajo a proveer. Las pruebas selectivas que se diseñan y realizan para acceder a las plazas de TsAG del Ayuntamiento se desarrollan sin que se hayan determinado las funciones, tareas y las competencias profesionales de los puestos reservados a TsAG. Una de las grandes pretensiones de este plan es el diseño y realización de las pruebas selectivas en base a un conocimiento exhaustivo del contenido y de los perfiles de los puestos.

Falta de cualificación de todos los miembros de los órganos de selección en relación a los ejercicios a realizar. Las condiciones que se están requiriendo para ser miembros de tribunales de oposiciones son, esencialmente, la condición de funcionario, grupo de titulación y cuerpo al que se pertenece, pero no se considera que pueden y normalmente no son suficientes para formar parte de un órgano selectivo. Esto se observa, si tenemos

² El término competencia se emplea como sinónimo del perfil que requiere el puesto. Sobre este concepto ver anexo VI.

en cuenta que, en los últimos tribunales de técnico, ningún miembro había recibido formación en materia de selección o era experto en selección de personal.

Escaso número de aspirantes que se presentan al proceso selectivo. El aspecto que se pretende mejorar es que se incremente el número de aspirantes que se presenten a los procesos selectivos de TsAG, en la medida que estamos en una oposición con un ratio presentados/plazas inferior a otras convocatorias. Así en el año 2009, el ratio presentados/plazas de técnicos era de 13,5, frente al 32,34 de administrativos.

2.2.2 Causas

Con carácter general, la causa de los problemas anteriores es la **falta de reflexión seria sobre lo que implica realizar un proceso selectivo y cuáles son los aspectos que se deben considerar para una correcta ejecución**. La organización no es consciente que seleccionar implica, entre otros aspectos, conocer el trabajo para el que se selecciona, determinar el perfil profesional requerido por el puesto, la necesidad de unos tribunales profesionales y pensar que cuando se selecciona hay que tener en cuenta las necesidades de la organización pero, también la perspectiva de los candidatos.

En todo caso, las causas se pueden sistematizar en:

A) Causas de la realización de pruebas selectivas sin tener en cuenta, en su totalidad, las funciones, tareas y las competencias que requieren los puestos de trabajo a proveer:

- 1- **Inexistencia de una cultura de APT.** El Ayuntamiento de Pontevedra no considera necesario, ni conveniente, analizar los puestos de trabajo para convocar procesos selectivos. Esto se constató, cuando se le pregunto a la mitad de los TsAG del Ayuntamiento de Pontevedra si conocían lo que era un APT y que implicaba, afirmando que desconocían esta técnica. Sin APT no se tiene un conocimiento exhaustivo del trabajo para el que se selecciona, y, por lo tanto, se desconoce lo que se tiene que hacer, como se debe hacer y qué significa hacerlo bien. Sin lo expuesto no se van a evaluar y diseñar las pruebas prácticas de las oposiciones, en la medida que se desconoce lo que se debe hacer, así como lo que significa el hacerlo bien. Sólo un conocimiento exhaustivo del trabajo con unos estándares se puede dar cumplimiento al principio del artículo 55.2.e) del EBEP, de que el proceso selectivo se adecue a las tareas o funciones a desarrollar.
- 2- **Inexistencia de perfiles profesionales.** Los procesos selectivos se diseñan y desarrollan sin tener en cuenta los perfiles profesionales que requieren los puestos para los que se selecciona, dado que en el Ayuntamiento no se ha determinado ningún perfil profesional para ningún puesto.

B) Causa de la falta de cualificación de todos los miembros de los órganos de selección en relación a los ejercicios a realizar:

Cultura de que la condición de funcionario de la subescala técnica o de habilitado estatal es suficiente para ser miembro de los tribunales de TsAG. En el Ayuntamiento se tiene el convencimiento, siguiendo al poder

reglamentario estatal³, que la condición de funcionario es suficiente para ser miembro de un órgano selectivo. Sin embargo, una cosa, es la actividad funcional y, otra, es la actividad selectiva que desarrolla un miembro de un tribunal. Los perfiles y requerimientos de un órgano selectivo son diferentes a los de un funcionario. En este Ayuntamiento, nunca se exigió formación en selección de personal para formar parte de los tribunales.

C) Causas del escaso número de aspirantes que se presentan al proceso selectivo:

- 1- **Falta de consideración de la perspectiva de los candidatos.** Cuando se diseñan, administran o ejecutan los procesos selectivos no se tiene en cuenta la perspectiva del opositor. Se refleja cuando se escuchan las quejas verbales de algunos candidatos, pero no se consideran, así como por el hecho de que nunca se les han realizado encuestas sobre las oposiciones para conocer su visión.
- 2- **La creencia de que las oposiciones “están dadas”.** En el mundo local existe la creencia de que el que aprueba lo es porque tuvo el favor de algún miembro de la Corporación o de los tribunales.
- 3- **Escaso número de plazas que se convocan.** El número de plazas de TsAG que se convocan es pequeño.

2.2.3 Consecuencias

La no solución de los problemas, descritos anteriormente, conlleva importantes consecuencias para la organización. La selección de personal siempre busca la elección de los candidatos más idóneos para el trabajo. Si esto es así, cualquier selección que se realice sin los requerimientos mínimos exigibles (perfiles profesionales, funciones y tareas), sin órganos cualificados y sin ser capaz de atraer al mayor número de candidatos dará como posible y probable consecuencia que ingresen en la función pública personas no idóneas, con la consiguiente pérdida para el Ayuntamiento de eficacia y eficiencia. Si además se considera, que muchos de los puestos que se van a ocupar son Jefaturas de Servicios, se observa sin dificultad que puestos claves se pueden real y efectivamente proveer por personas inidóneas, que repercutirá en un mal desempeño, etc.

2.3 DAFO

El análisis DAFO es la técnica que permite determinar los aspectos principales positivos y negativos, tanto internos como externos, que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar e implementar un plan de mejora, en este caso, la mejora del acceso a plazas de TsAG.

El presente DAFO se realizó teniendo en cuenta la opinión de un grupo de trabajo que se constituyó en este Ayuntamiento a propósito del plan de mejora formado por la Jefa de Personal, la Jefa de Secretaría, la Técnica de Tesorería y el SAM.

³ El RD 364/1995, exige en su artículo 11 que todos los miembros de los tribunales sean funcionarios.

Tabla 9 Análisis DAFO

DAFO	
FORTALEZAS (Puntos fuertes)	DEBILIDADES (Puntos débiles)
- Buena situación económica del Ayuntamiento - Apoyo político y directivo al plan de mejora - Composición mayoritariamente joven del Servicio de Personal - El equipo de personal muestra una actitud de iniciativa, formativa y abierta a cambios - Buenas relaciones de los TsAG y de los Habilitados estatales - Menor preocupación de las organizaciones sindicales de los cambios en las oposiciones de TsAG	- Falta de una cultura APT - Falta de perfiles profesionales en todos los puestos de trabajo - Rechazo de las organizaciones sindicales a cambios - Rechazo a los cambios por parte de los funcionarios interinos - Falta de personal cualificado en la organización para cumplimentar todos los cambios que exige este plan, especialmente, ausencia de psicólogos de organizaciones y recursos humanos - Falta de formación específica en materia de selección de los miembros de tribunales de oposiciones
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- La investigación científica que ha demostrado cuales son las mejores técnicas en materia de selección⁴ para predecir el futuro desempeño laboral - Excelentes relaciones con los principales Ayuntamientos de Galicia y las Universidades que van a facilitar el cumplimiento de los objetivos	- La legislación aplicable que condiciona la selección y, a veces, no permite seleccionar al más idóneo. - La jurisprudencia, con una posición rígida, que desconoce las nuevas técnicas y la investigación científica. - La crisis económica. - Falta de una cultura en el entorno de APT, de perfiles profesionales y de que se requiere algo más que ser funcionario para ser miembro de un tribunal - Falta de cursos selectivos en la Administración Local dirigidos a formar a miembros de tribunales de oposiciones - Creencia generalizada de que en las oposiciones en el ámbito local está extendido el clientelismo

FUENTE: Elaboración por el grupo de trabajo.

La explicación detallada de estos elementos puede leerse en el anexo VII.

3 PLAN DE MEJORA

El objetivo central del plan es mejorar el acceso por turno libre⁵ a las plazas de TsAG del Ayuntamiento de Pontevedra. Todos los demás están subordinados al mismo.

La razón de comenzar por la mejora de los procesos selectivos de técnicos radica en que son en las que más fácilmente se pueden realizar modificaciones, porque son las

⁴ Especial mención merece Jesús F. Salgado, Catedrático de Recursos Humanos y Psicología del Trabajo de la Universidad de Santiago, que ha realizado múltiples meta-análisis psicométricos en materia de selección de personal que ha permitido determinar la fiabilidad y validez de distintas variables e instrumentos de selección de personal.

⁵ Nos referimos a turno libre, porque no se prevé que se convoquen plazas por promoción interna.

convocatorias en que los políticos y los sindicatos suelen otorgar más margen de actuación.

A largo plazo, se debe mejorar todos los procesos selectivos, utilizando lo mejor de este plan, porque el objetivo de toda selección es conseguir a los candidatos más idóneos para el desempeño laboral.

3.1 PRINCIPIOS RECTORES DEL PLAN

Los principios rectores del plan son: igualdad, mérito, capacidad, publicidad, objetividad, transparencia, eficiencia, eficacia, profesionalidad, independencia e imparcialidad de los miembros de los tribunales y adecuación entre el contenido del proceso selectivo a las funciones a desarrollar.

3.2 MISIÓN

Garantizar que los procesos selectivos de TsAG del Ayuntamiento de Pontevedra se elijan a los candidatos más aptos para las plazas que se convocan, de conformidad con los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad.

3.3 VISIÓN

Crear en el Ayuntamiento de Pontevedra un modelo de selección de TsAG en que todos los ciudadanos, independientemente de su origen, condición personal o social, tengan la plena confianza y seguridad de que podrán concurrir al mismo en igualdad, dado que sólo se les evaluará de conformidad con sus méritos y capacidades.

3.4 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Las líneas estratégicas que se consideran necesarias para cumplir el objetivo central del plan son:

Tabla 10 Líneas Estratégicas

LE1	Adecuar las pruebas de los procesos selectivos a las plazas⁶ convocadas
-----	---

Se debe conseguir que todas las pruebas de los procesos selectivos de las plazas de TAG se adecuen a las funciones y tareas a realizar⁷, así como a las características personales que requiere el puesto de trabajo.

LE2	Profesionalización de los miembros de los órganos selectivos⁸
-----	---

⁶ Se establece plazas en vez de puestos, puesto que lo que se convocan son plazas, aunque lo más correcto serían los puestos que son a los que se refieren las funciones y tareas.

⁷ Los artículos 55.2.d) y 61.2 del EBEP exigen la adecuación entre las pruebas del proceso selectivo a las tareas y funciones a realizar.

⁸ Los artículos 55.2.c) y 60.1 del EBEP exigen la profesionalidad de todos los miembros de los tribunales.

Se debe garantizar que todos los miembros de los tribunales posean los conocimientos y la formación que requiere evaluar cada ejercicio.

LE3	Atraer a profesionales cualificados a los procesos selectivos
-----	--

Se debe conseguir que se presenten los profesionales más cualificados a los procesos selectivos de TAG.

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De cada línea estratégica se establecen una serie de objetivos con metas que permiten su cumplimiento.

Tabla 11 Objetivos estratégicos

LE1 Adecuar las pruebas de los procesos selectivos a las plazas convocadas	
OE1 Mejorar la adecuación de las pruebas selectivas a las plazas convocadas	
Indicador	% de funcionarios de carrera de la subescala técnica de la Administración general que, habiendo sido seleccionados a partir de 2013 ⁹ , resultan aptos en evaluación del desempeño ¹⁰ , con relación al total de funcionarios de carrera de la subescala técnica de Administración general que han obtenido plaza a partir de 2013
Meta 2016	100%
LE2 Profesionalización de los miembros de los órganos selectivos	
OE2 Mejorar la composición de los órganos de selección	
Indicador	% de miembros de los tribunales de oposiciones de TAG que han realizado al menos 2 cursos de formación específica en materia de órganos de selección de personal, con una duración superior a 20 horas y han obtenido apto en evaluación de desempeño en su puesto en relación al total de los miembros de los tribunales de TAG % de miembros de los tribunales de oposiciones de TAG que han participado en 2 tribunales de TAG en relación al total de los miembros de tribunales de TAG
Meta 2016	100% para el primer indicador 60% para el segundo
LE 3 Atraer a profesionales cualificados a los procesos selectivos	
OE 3 Aumentar los aspirantes que se presentan a los procesos selectivos de TsAG	
Indicador	% de aspirantes que se presentan a los procesos selectivos de TsAG en relación a los que se presentaron a los procesos selectivos de TAG de la oferta de empleo público de 2008
Meta 2016	Incremento de un 20%

3.6 OBJETIVOS OPERATIVOS

A continuación se establecen los OO en relación a los OE.

Tabla 12 Objetivos operativos

⁹ En 2013 se espera tener los primeros aprobados conforme a este plan.

¹⁰ Hasta que se establezca un sistema de evaluación de desempeño bastaría con un informe positivo de rendimiento del superior.

OE 1 Adecuar las pruebas de los procesos selectivos a las plazas convocadas	
OO1.1	Analizar los puestos de trabajo reservados a TsAG
OO1.2	Determinar los perfiles de los puestos de trabajo reservados a TsAG
OO1.3	Utilizar instrumentos selectivos en las oposiciones de TsAG, cuyo coeficiente de validez sea superior a .30 ¹¹
OO 1.4	Utilizar instrumentos selectivos en las oposiciones de TsAG, cuyo coeficiente de fiabilidad sea superior a .70 ¹²

OE 2 Mejorar la composición de los órganos de selección	
OO2.1	Mejorar la adecuación de los miembros de los órganos selectivos de TsAG a las pruebas
OO2.2	Mejorar la experiencia de los miembros de los órganos de selección de TsAG
OO2.3	Potenciar la composición de expertos en los órganos de selección de TsAG
OO2.4	Mejorar la formación de los miembros de los órganos de selección de TsAG

OE 3 Aumentar los aspirantes que se presentan en los procesos selectivos de TsAG	
OO3.1	Aumentar la difusión de las convocatorias de los procesos selectivos de TsAG
OO3.2	Incrementar los mecanismos de participación de los candidatos en los procesos selectivos de TsAG
OO3.3	Aumentar la composición externa de los miembros de selección
OO3.4	Aumentar la motivación de las puntuaciones de los ejercicios de las pruebas selectivas de TsAG
OO3.5	Mejorar la fiabilidad de las pruebas de los procesos selectivos de TsAG
OO3.6	Mejorar la satisfacción de los candidatos en los procesos selectivos de TsAG
OO3.7	Realizar reuniones de coordinación con los Ayuntamientos de Vigo, Ourense, Santiago y A Coruña al objeto de revisar, mejorar y homogeneizar los procesos selectivos para los puestos de TAG

A continuación se exponen los indicadores y metas de cada uno de los objetivos:

Tabla 13 Metas e indicadores de los objetivos operativos para 2016

OO1.1 Analizar los puestos de trabajo reservados a TsAG	
Indicador	% de puestos de trabajo reservados a TsAG respecto de los que se realizado un APT
Meta 2016	100%

OO1.2 Determinar los perfiles de los puestos de trabajo reservados a TsAG	
Indicador	% de puestos de trabajo reservados a TsAG respecto de los que se ha determinado su perfil profesional
Meta 2016	100%

¹¹ La validez alude al grado en que un instrumento mide lo que realmente quiere medir. En selección de personal el procedimiento principal para determinar la validez es la predictiva (Salgado 2010), es decir, en que medida el instrumento de selección predice un buen desempeño laboral. Existen otros tipos de validez como la de contenido, empírica y de constructo (Ting-Ding y Déniz-Déniz). En este aspecto destaca Salgado que ha realizado múltiples meta-análisis sobre la validez y fiabilidad de los distintos instrumentos de selección.

Por otra parte, como señala Salgado (2010) los coeficientes de validez de los instrumentos de selección entre .31 y .40 tienen validez moderada y los superiores tienen apreciable (superior a .40) y excelente validez (superior a .50).

¹² La fiabilidad hace referencia a la consistencia del instrumento de selección. Se refiere a la ausencia de errores de medición. Como señala Salgado, la fiabilidad puede definirse como “*el grado en que las medidas efectuadas (por ejemplo, las calificaciones de los procesos de selección) están libres de errores de medición*”, pero teniendo en cuenta que toda medida humana siempre tiene errores y por lo tanto sólo es admisible “*si se encuentra dentro de los límites aceptados por la ciencia en cuestión*”.

Existen diversos métodos para determinar la fiabilidad, entre los que destaca el de test-retest o consistencia temporal y el de fiabilidad interevaluador. Suele exigirse que la fiabilidad sea superior a .70.

OO1.3	Utilizar instrumentos selectivos en las oposiciones de TsAG, cuyo coeficiente de validez sea superior a .30
Indicador	% de instrumentos selectivos en las oposiciones de TsAG, cuyo coeficiente de validez es superior a .30, en relación al total de los instrumentos selectivos de las oposiciones de TsAG
Meta 2016	100%

OO1.4	Utilizar instrumentos selectivos en las oposiciones de TsAG, cuyo coeficiente de fiabilidad sea superior a .70
Indicador	% de instrumentos selectivos en las oposiciones de TsAG, cuyo coeficiente de fiabilidad es superior a .70, en relación al total de los instrumentos selectivos de las oposiciones de TsAG
Meta 2016	100%

OO2.1	Mejorar la adecuación de los miembros de los órganos selectivos de TsAG a las pruebas
Indicadores	% de miembros de los órganos selectivos de TsAG que en las pruebas de conocimientos son TsAG o habilitados estatales en relación a todos los miembros del tribunal % de miembros de los órganos selectivos de TsAG que en las pruebas prácticas son TsAG o habilitados estatales en relación a todos los miembros del tribunal % de miembros de los órganos selectivos de TsAG que en las pruebas psicométricas son psicólogos especialistas en recursos humanos y del trabajo en relación a todos los miembros del tribunal % de miembros de los órganos selectivos de TsAG que en las pruebas de informática son informáticos en relación a todos los miembros del tribunal % de miembros de los órganos selectivos de TsAG que en las pruebas de gallego son funcionarios que pertenecen a los Servicios Públicos de normalización lingüística de gallego en relación a todos los miembros del tribunal
Meta 2016	100% en todos los casos

OO2.2	Mejorar la experiencia de los miembros de los órganos de selección de TsAG
Indicador	% de miembros de los órganos selectivos de TsAG que han participado en, por lo menos, 2 procesos selectivos de TsAG en relación a todos los miembros del tribunal
Meta 2016	60%

OO2.3	Potenciar la composición de expertos en los órganos de selección de TsAG
Indicador	% de miembros de los órganos selectivos de TsAG que han obtenido una evaluación del desempeño positiva en relación a todos los miembros del tribunal
Meta 2016	100%

OO2.4	Mejorar la formación de los miembros de los órganos de selección de TsAG
Indicador	% de miembros de los órganos selectivos de TsAG que han participado en por lo menos 2 cursos de formación en materia de órganos de selección con una duración superior a 20 horas en relación a todos los miembros del tribunal
Meta 2016	100%

OO3.1	Aumentar la difusión de las convocatorias de los procesos selectivos de TsAG
Indicador	% de convocatorias de TsAG que se publican en 2 periódicos de mayor circulación de la provincia en relación al total de convocatorias de TsAG % de convocatorias de TsAG que se publican en la página web municipal en relación al total de convocatorias de TsAG
Meta 2016	100%

OO3.2	Incrementar los mecanismos de participación de los candidatos en los procesos selectivos de TsAG
Indicador	% de procesos selectivos de TsAG cuyas bases consideran la posibilidad de reclamar ¹³ el diseño de las pruebas con anterioridad a su corrección % de procesos selectivos de TsAG cuyas bases consideran la posibilidad de reclamar la corrección de las pruebas con anterioridad a su consideración como resultado definitivo por el tribunal
Meta 2016	100% en ambos casos

OO3.3	Aumentar la composición externa de los miembros de selección
Indicador	% de miembros de los órganos selectivos de TsAG que no son funcionarios del Ayuntamiento de Pontevedra en cada prueba del proceso selectivo en relación al total de miembros del tribunal de ese órgano selectivo
Meta 2016	40%

OO3.4	Aumentar la motivación de las puntuaciones de los ejercicios de las pruebas selectivas de TsAG
Indicador	% de puntuaciones de los tribunales de oposiciones, dónde se motiva las calificaciones que se dan a los distintos opositores en relación al total de puntuaciones que se otorgan en las distintas pruebas selectivas
Meta 2016	100%

OO3.5	Mejorar la fiabilidad de las pruebas de los procesos selectivos de TsAG.
Indicador	Grado de acuerdo en las calificaciones de los miembros de los órganos selectivos de TsAG en cada prueba selectiva
Meta 2016	.70

OO3.6	Mejorar la satisfacción de los candidatos en los procesos selectivos de TsAG
Indicador	% de candidatos de los procesos selectivos de TsAG que puntúan con más de 6 las encuestas ¹⁴ de satisfacción del proceso selectivo en relación al total de candidatos que presentaron la instancia para participar en los procesos selectivos de TsAG
Meta 2016	50%

OO3.7	Realizar reuniones de coordinación con los Ayuntamientos de Vigo, Ourense, Santiago y A Coruña al objeto de revisar, mejorar y homogeneizar los procesos selectivos para los puestos de TAG
Indicador	Número de guías orientativas para la redacción de bases de convocatoria de los procesos selectivos de TAG en el ámbito local Número de reuniones de coordinación en los que participen los Ayuntamientos de Pontevedra, Vigo, Ourense, Santiago y A Coruña con el objeto de revisar, mejorar y homogeneizar los procesos selectivos para los puestos de TAG
Meta 2016	1 guía para el primer indicador y 16 reuniones para el segundo

3.7 HERRAMIENTAS

¹³ Como señala Chaves (2009), las reclamaciones sólo se admiten en tres supuestos: cuando lo determine una norma legal, cuando se prevea en las bases o cuando lo admita tácitamente los órganos de selección. En el Ayuntamiento de Pontevedra no se admiten reclamaciones.

¹⁴ La encuesta sería sobre los aspectos logísticos del proceso selectivo.

Las herramientas aluden, como señala Parrado (2007), a como es la forma de conseguir los objetivos. Las herramientas principales son:

3.7.1 APT¹⁵

Cualquier mejora que se quiera realizar en las organizaciones públicas requiere, generalmente, un previo APT¹⁶.

El APT permite conocer detalladamente lo que se hace o lo qué se debe hacer, cómo se hace y cómo se debe hacer y, sobre todo, cuales son las características personales que requieren los distintos puestos (perfiles profesionales¹⁷). El APT permite dar respuesta a las cinco preguntas que requiere la mejora de todo proceso selectivo (López):

- 1- “¿Qué se debe hacer y cómo se sabe que está bien hecho?- Criterios de ejecución del A. de T.”, lo que determinará el contenido de las pruebas prácticas y los criterios de corrección¹⁸.
- 2- “¿Qué se debe de hacer para hacerlo así de bien?”, lo que concretará las destrezas que exige el puesto.
- 3- “¿Qué marco de referencia se debe tener para aprender a hacerlo?”. Esta pregunta permite determinar el nivel de conocimientos exigible.
- 4- “¿Quién puede aprender esto?”. Se refiere a las capacidades que se deben exigir a los aspirantes (aptitudes).
- 5- ¿Quién facilitará el trabajo y es trabajador?. Contempla la personalidad que requiere un buen desempeño del puesto.

La respuesta a la primera pregunta se obtiene con un análisis de tarea de los puestos, que forma parte del contenido habitual de un APT, y las otras cuatro, con la determinación de los perfiles profesionales que se obtiene también a través del APT, pero que se contempla como herramienta propia.

De los distintos modelos de APT que existen, el que se va a emplear se basa en la metodología propuesta por Gorriti y López (2010), en su libro “*Análisis de puestos de trabajo en la Administración Pública*”, naturalmente con las lógicas adaptaciones que requiere y se estiman necesarias para su aplicación al Ayuntamiento de Pontevedra.

El método de APT propuesto se basa en la separación entre función y tarea. La función es propia del trabajo y la tarea del trabajador. Los puestos son un conjunto de responsabilidades que se “*definen por funciones, pero se deciden por tareas*” (Gorriti y López 2010). Las funciones aluden a las responsabilidades, mientras que las tareas a la forma de satisfacerlas.

¹⁵ Una buena definición de análisis de puestos es la que realizó Ghorpade (1988), que cita Salgado (2005) en su libro “*Entrevista conductual estructurada de selección de personal*”, y que lo concibe como “*el desarrollo de una descripción detallada de las actividades que abarca el puesto, determinando la relación que un puesto dado tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar el trabajo con éxito*”.

¹⁶ Como señala Gorriti “*...un proceso de Análisis de Trabajo...alimenta todas las posibles intervenciones del modelo de Organización y Recursos humanos*”.

¹⁷ Los perfiles profesionales se obtienen a partir del APT, pero también se pueden considerar una herramienta diferente del APT.

¹⁸ Gorriti(2010) destaca que los criterios de corrección de las pruebas de simulación deben ser previos a la realización de las mismas y conforme a los que determinen que un trabajo esta bien o mal hecho.

Las fases del APT serían las siguientes:

1 Fase. Creación de un inventario de tareas y determinación de las funciones del puesto¹⁹.

La tarea es un proceso mediante el que se realizan las funciones, que estaría por encima de los procesos y por debajo de las funciones.

La confección del inventario requiere el cumplimiento de los pasos que se establecen en el anexo VIII.

2 Fase.- Establecimiento de las tareas críticas de cada puesto.

Conocer exhaustivamente el trabajo no requiere analizar todas las tareas, si no sólo las más importantes, conforme a los criterios que se utilicen. Los parámetros para determinar las tareas críticas varían en función de los objetivos. Gorriti y López (2010), proponen cuatro criterios (que son adecuados a este plan):

- Duración. Contempla la extensión temporal de la tarea.
- Frecuencia. Alude al número de veces que se tiene que realizar la tarea.
- Consecuencias. Se refiere a las consecuencias de realizar bien, mal o regular la tarea.
- Dificultad. Contempla la formación y experiencia que requiere una tarea.

Estos criterios sirven perfectamente a los objetivos:

- 1- Porque conocer las tareas más habituales (duración y frecuencia) es fundamental para saber qué trabajo se realiza habitualmente y sobre el que deberá versar el proceso selectivo, que será fundamental para las pruebas prácticas.
- 2- Y, por razón de que la complejidad y consecuencias, tiene especial relevancia para determinar las aptitudes y destrezas que requiere un puesto. A mayor complejidad y consecuencias, mayores aptitudes y destrezas. Por lo tanto, las pruebas que midan estas dimensiones tendrán que adecuarse a estas exigencias.

Para determinar la criticidad de las tareas se utilizará un método cuantitativo, como formulan los autores a los que seguimos en su metodología. El sistema sería mediante unos porcentajes acumulados. Para calcularlas y determinar los pasos de las tareas críticas puede leerse el anexo IX.

3 Fase.- Análisis de tarea.

Consiste en un conocimiento exhaustivo de las tareas críticas para que se puedan tomar decisiones.

¹⁹ En el método que se emplea no se determina que en el APT se tenga que determinar las funciones, porque se supone que están fijadas por la Administración. Como señala Gorriti en el curso del INAP de 2010, las funciones las determina la Administración. En el Ayuntamiento están establecidas funciones por servicios u otras unidades, pero no por puesto y no han recogido una serie de cambios de la organización producidas en estos años. Se considera, aunque sea la Administración quien las deba fijar, que sería bueno contar con la participación del personal y por eso se incluyen en esta primera fase.

El análisis de tarea se refiere a 3 cuestiones:

- 1- Pasos de ejecución de las tareas (diagrama de flujo): consiste en determinar los pasos necesarios para ejecutar correctamente una tarea. Esto permite establecer, entre otras cuestiones: si se está ante un producto o servicio, la dificultad de la tarea y si se pueden eliminar trabas burocráticas.
- 2- Condiciones de ejecución: Se refiere a aspectos que influyen en la ejecución de las tareas tales como: los medios materiales, los manuales de procedimiento, etc.
- 3- Estándar de tarea: consiste en identificar y concretizar la buena o mala realización de una tarea. Esto es fundamental para la selección, sobre todo para la corrección de los ejercicios prácticos, ya que deben ser conformes con los ejemplos específicos de que una tarea este bien o mal hecha.

Cuando se hace referencia a los estándares de ejecución, se deben tener en consideración tres elementos:

- La ley. Hace referencia al parámetro para saber si una tarea se desempeña bien o mal. Las leyes son jerárquicas en función de la vulneración de la ley, ya que no todo menoscabo significa que este mal, pero tampoco bien.
- Condiciones. Se refiere a las características que tiene que reunir un producto para que este bien hecho.
- Indicadores. Se refiere a los efectos en los que se manifiesta el cumplimiento de la ley, que no están bajo el control directo del trabajador, si no son consecuencia de su comportamiento.

Para determinar los estándares es importante fijar los anclajes conductuales, que son ejemplos específicos de conductas que manifiestan una buena o mala realización de la ley. Su proceso de creación es el siguiente:

- 1- Se pregunta a los expertos que determine incidentes críticos por cada tarea. Deben determinarse varios para así obtener varios anclajes por ley. Por ejemplo, pueden ser 3 representativos de un cumplimiento de la ley, 3 de un mal cumplimiento y 3 de un regular cumplimiento.
- 2- Después, se identificarían los criterios que permiten determinar que la tarea está bien o mal hecha. En la Administración del País Vasco existen 21 criterios que pueden ser muy útiles²⁰.
- 3- Concretar los anclajes conductuales por cada ley.

Los pasos que requiere un análisis de tarea se concretan en el anexo X.

3.7.2 Los perfiles profesionales de los puestos de trabajo

El perfil profesional forma parte del APT, pero se incluye por separado por la especial transcendencia que supone para la selección. Determinar perfiles consiste en identificar cuales son los conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos de personalidad que requiere un buen desempeño del puesto de trabajo.

²⁰ En el anexo XI del libro al que seguimos en este apartado puede leerse los 21 criterios de desempeño.

El método para determinarlo es el de análisis de elementos de Primoff (1975). Igualmente, se propone seguir a Gorriti y López (2010) en este punto, pero con alguna matización. Se trataría de determinar los elementos del perfil más idóneos para desempeñar las tareas críticas.

Las aptitudes (poder) hacen referencia a las capacidades para desempeñar una tarea. Es predictivo del aprendizaje y de adaptación al desempeño que requiere un puesto de trabajo. Fleishman (1984) y su equipo determinaron las 52 aptitudes laborables posibles que puede requerir un puesto de trabajo de cualquier organización. Aunque se debe precisar el perfil aptitudinal del puesto, la investigación científica (Salgado 2008) ha determinado que sólo se debe medir la aptitud mental general, dado que las específicas no son útiles para predecir el desempeño, que es el objetivo de toda selección de personal. Como señala Shmidt y Hunter 1998²¹, la inteligencia general es el mejor predictor del desempeño laboral. Lo expuesto determina que una de las pruebas que se realicen en los procesos selectivos de TsAG debe medir la aptitud mental general.

Los rasgos de personalidad (querer) se refieren a la predisposición de una persona para actuar. La personalidad la conformen 5 factores (Big Five: conciencia, estabilidad emocional, extraversión, apertura a la experiencia y amigabilidad), que a su vez se descomponen en 30 rasgos. La personalidad se debe medir a nivel de rasgos. De la personalidad, el factor más importante es la conciencia, porque es el que más predice el desempeño. Como señalo Gorriti (2010), la exigencia del factor conciencia se puede realizar sin necesidad de un APT, dado que la investigación científica demostró que es válido para cualquier puesto de trabajo.

Los conocimientos (saber) hacen referencia al marco de referencia necesario para un correcto desempeño de las tareas.

Las destrezas (saber hacer) son las formas predeterminadas de solucionar situaciones laborales.

Para determinar el perfil, se harían entrevistas dónde el grupo de trabajo preguntaría a los expertos cuántos de los predictores²² son necesarios para realizar las tareas críticas.

Las acciones para determinar el perfil son las mismas que el análisis de tarea, porque en esa fase se concretarían los elementos del perfil.

3.7.3 RPTS

Las RPTS son los instrumentos técnicos a través de las cuales la Administraciones Públicas estructuran su organización (artículo 74 del EBEP). Las funciones, tareas y el contenido del perfil deben plasmarse en la RPT. El informe de puesto de trabajo será el documento justificativo, pero éste para incorporarse a la selección debe formar parte de la RPT (para más información sobre las RPTS, leer anexo II).

3.7.4 Investigación científica y jurisprudencia

²¹ Citado por Salgado (2003) en su artículo reclutamiento y selección de “*Dirección Estratégica de personas*”.

²² Los predictores serían los elementos del perfil y, se llaman así, porque predicen el buen desempeño.

La investigación científica es esencial para el éxito del plan, y especialmente los meta-análisis llevados a cabo por Salgado, en la medida que demuestran la fiabilidad y validez de las distintas pruebas selectivas. La validez, como señala Salgado (2010), viene exigida por el artículo 61.2 del EBEP, cuando se refiere a la adecuación del procedimiento selectivo a las tareas a desempeñar. En el diseño de las pruebas deberá seleccionarse con métodos que tengan una validez aceptable (superior a .30) y en el caso de la fiabilidad que sea superior a .70. Cualquier método que se aleje de los mismos no predecirá un buen desempeño.

A continuación se recoge los datos de validez y fiabilidad de diversos instrumentos de selección:

Tabla 14 Validez y fiabilidad de distintos instrumentos de selección.

PRUEBA	VALIDEZ	FIABILIDAD
Pruebas de aptitud mental general	.71 (para técnicos superiores)	.83
Pruebas de conocimientos	.48	.80
Pruebas de personalidad	.30 a .40 ²³	.80
Pruebas prácticas	.54	.85
Entrevista conductual estructurada	.63 ²⁴	.83
Entrevistas no estructuradas	.15 ²⁵	.50

Fuentes: Salgado²⁶ (2010) y Gorriti²⁷ (2010).

Las pruebas que se proponen para mejorar el sistema de acceso figuran en el anexo XI.

3.7.5 Bases

Es el acto administrativo que fija los criterios a los que se debe ajustar la realización del proceso selectivo. En las bases se establecerán gran parte de las medidas que requiere el cumplimiento de los objetivos y, en ellas deben figurar, por lo que interesa:

- 1- Las pruebas de selección.
- 2- La publicidad de las convocatorias en diarios oficiales y puntos de seguimiento de las convocatorias.
- 3- La existencia de las reclamaciones y período de alegaciones a las pruebas selectivas.
- 4- La necesidad de acuerdo en las puntuaciones.
- 5- La necesidad de realizar encuestas voluntarias sobre el desarrollo del proceso selectivo al final del mismo.

3.7.6 Responsables de ejecución del plan

El responsable político es el Concejal delegado del área de personal y, administrativamente, el SAM.

²³ Salgado al factor conciencia le otorga .30 de validez operativa.

²⁴ De validez operativa

²⁵ De validez operativa.

²⁶ Salgado se refiere a la validez operativa.

²⁷ Gorriti en su trabajo de “*Modelo de proceso selectivo por grupos de clasificación en la Administración Pública*” cita la validez y eficacia de distintos métodos citando a diversos autores, entre ellos a Salgado.

3.7.7 Recursos Humanos

Se va a emplear el personal propio del Ayuntamiento, especialmente el Servicio de Personal y TsAG. No obstante, va a ser necesario realizar los siguientes contratos:

- a) Debido a la inexistencia de especialistas en psicología de recursos humanos y organizaciones, se considera necesario contratar a uno, de ser posible, de la Universidad de Santiago.
- b) Nombrar a expertos para impartir el curso de formación en órganos selectivos.
- c) Nombrar a los miembros externos que requieren las pruebas selectivas, teniendo en cuenta que la organización no dispone de expertos en pruebas psicométricas y de gallego, así como considerando que se debe potenciar la presencia de miembros externos.

Por último, es esencial explicar todo el proyecto a los sindicatos y a toda la organización.

3.7.8 Recursos materiales.

Los materiales son muy diversos en función de las acciones que requiere el plan. Entre ellos, se destacan:

- 1- Manuales de investigación científica.
- 2- Elaboración de distintos cuestionarios e informes.
- 3- Aulas para realizar las distintas actuaciones.

3.8 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS OPERATIVOS PARA 2012 Y 2013: INDICADORES, ACCIONES, RESPONSABLES Y PLAZOS DE EJECUCIÓN

Se elige este período porque es el estimado en el que se podrá realizar el primer proceso selectivo de TAG, tras la aprobación de este plan y, además, porque en él se prevén la amplia mayoría de las acciones que requiere su cumplimiento. Pero, los grandes OE que se establecen son para 2016, fecha en la que se prevé que se habrá terminado un segundo proceso selectivo de TAG. Sin cumplir las metas de los objetivos que se exponen a continuación, no puede plantearse más acciones para las metas de 2016, porque primero deben realizarse las que se exponen y luego analizarse si requieren o no ajuste.

Con carácter previo, el plan deberá remitirse al Concejal de Recursos Humanos para que lo estudie, luego acordar su remisión a los sindicatos, negociarlo en la Mesa General y finalmente aprobarlo por la Junta de Gobierno Local. Y antes de su comienzo, deberá crearse el grupo de trabajo del mismo. De igual modo, en esta fase previa, deberá contratarse a un experto en psicología de organizaciones y recursos humanos, preferentemente de la Universidad de Santiago, cuyos efectos económicos serían de enero de 2012.

Tabla 15 Desarrollo de los objetivos operativos 2012-2013

OO1.1	Analizar los puestos de trabajo reservados a TsAG
Indicador	Número de puestos de trabajo reservados a TsAG respecto de los que se realizado un APT

Responsable	SAM		
Meta agosto 2012	20 puestos		
Acciones		Plazo	Responsable
	Identificar los puestos de trabajo objeto de análisis	Enero 2012	Jefa del Servicio de Personal
	Seleccionar a los ocupantes de los puestos que actuarán como expertos	Enero 2012	Jefa del Servicio de Personal
	Explicar a todos los intervinientes (principalmente expertos y supervisores) del APT en que consiste y cuales son las distintas fases	Enero 2012	SAM
	Elaborar y suministrar un cuestionario de tareas y de funciones a las personas que actuarán como expertos	Enero 2012	SAM
	Cubrir el cuestionario por los expertos	Enero 2012	Jefa del Servicio de Personal
	Verificar por el grupo de trabajo la correcta formulación de tareas y funciones	Febrero 2012	SAM
	Verificación de las tareas por superiores y conocedores de los puestos	Febrero 2012	SAM
	Elaborar un documento con las funciones y tareas de cada puesto	Febrero 2012	SAM
	Codificar y definir las tareas y funciones	Marzo 2012	SAM
	Informatizar las tareas y funciones	Marzo 2012	Jefe del Servicio de Informática
	Establecimiento de los criterios de criticidad	Abril 2012	SAM
	Diseñar un cuestionario de representatividad por vía informática	Abril 2012	Jefe del Servicio de Informática
	Cubrir el cuestionario por los expertos	Abril 2012	Jefa del Servicio de Personal
	Supervisar el cuestionario por los superiores o personas que tengan conocimiento del puesto	Mayo 2012	SAM
	Supervisar los resultados	Mayo 2012	SAM
	Crear un documento con las tareas críticas de cada puesto de trabajo	Mayo 2012	SAM
	Diseñar por el grupo de trabajo un cuestionario de APT	Junio 2012	SAM
	Entrevistar a los distintos expertos durante el tiempo necesario para cubrir el cuestionario de APT	Junio 2012	SAM
	Supervisar el cuestionario con una entrevista con los superiores o conocedores del puesto de trabajo	Julio 2012	SAM

	Analizar todo el trabajo desarrollado por el grupo de trabajo	Julio 2012	SAM
	Informe definitivo de los puestos de trabajo	Julio 2012	SAM
	Modificación de la RPT para introducir los cambios que se derivan del APT	Agosto 2012	Jefa de Servicio de Personal

OO1.2	Determinar los perfiles de los puestos de trabajo reservados a TsAG		
Indicador	Número de puestos de trabajo reservados a TsAG respecto de los que se ha determinado su perfil profesional		
Responsable	SAM		
Meta agosto 2012	20 puestos		
Acciones	Son las mismas que el apartado anterior a partir del cuestionario de APT, pero especificando y concretando el perfil profesional que requieren los puestos		

OO1.3	Utilizar instrumentos selectivos en las oposiciones de TsAG, cuyo coeficiente de validez sea superior a .30		
Indicador	% de instrumentos selectivos del proceso selectivo de TsAG, cuyo coeficiente de validez es superior a .30, en relación al total de los instrumentos selectivos del proceso selectivo		
Responsable	SAM		
Meta marzo 2013	100%		
Acciones		Plazo	Responsable
	Supervisar los resultados de la investigación científica y de la jurisprudencia	Junio-Julio 2012	SAM
	Analizar los perfiles profesionales, funciones y tareas que requiere el desempeño del puesto y determinar el perfil genérico por grupo	Septiembre 2012	SAM
	Determinar la estrategia de gestión y el método de selección por el grupo de trabajo	Septiembre 2012	SAM
	Establecer los criterios de ponderación de las pruebas	Septiembre 2012	SAM
	Elaborar informe-propuesta con las pruebas a incluir	noviembre 2012	SAM
	Informe-propuesta de bases	Enero 2013	SAM
	Negociación en la Mesa General	Enero 2013	Director de Recursos Humanos
	Informe-propuesta de bases definitivas	Febrero 2013	SAM
	Informe del Órgano de presupuestación	Febrero 2013	Órgano de Presupuestación
	Informe de Intervención	Febrero 2013	Interventora
	Aprobación bases por Junta de Gobierno Local	Marzo 2013	Director de Recursos Humanos

OO1.4	Utilizar instrumentos selectivos en las oposiciones de TsAG cuyo coeficiente de fiabilidad sea superior a .70
Indicador	% de instrumentos selectivos del proceso selectivo de TsAG, cuyo coeficiente de fiabilidad es superior a .70, en relación al total de los instrumentos selectivos del proceso selectivo de TsAG
Responsable	SAM
Meta marzo 2013	100%
Acciones	Son las mismas que el objetivo anterior, pero referidos a la fiabilidad

OO2.1	Mejorar la adecuación de los miembros de los órganos selectivos de TsAG a las pruebas		
Indicador	% de miembros de los órganos selectivos del proceso de selección de TsAG que en las pruebas de conocimientos son TsAG o habilitados estatales en relación a todos los miembros del tribunal % de miembros de los órganos selectivos del proceso de selección de TsAG que en las pruebas prácticas son TsAG o habilitados estatales en relación a todos los miembros del tribunal % de miembros de los órganos selectivos del proceso de selección de TsAG que en las pruebas psicométricas son psicólogos especialistas en recursos humanos y del trabajo en relación a todos los miembros del tribunal % de miembros de los órganos selectivos del proceso de selección de TsAG que en las pruebas de informática son informáticos en relación a todos los miembros del tribunal % de miembros de los órganos selectivos del proceso de selección de TsAG que en las pruebas de gallego son funcionarios que pertenecen a los Servicios Públicos de normalización lingüística de gallego en relación a todos los miembros del tribunal		
Responsable	SAM		
Meta marzo 2013	100% en todos los casos		
Acciones		Plazo	Responsable
	Elaborar informe-propuesta con las pruebas a incluir	Noviembre 2012	SAM
	Analizar los perfiles que requieren cada una de las pruebas	Noviembre 2012	SAM
	Fijación de categorías de funcionarios por pruebas a efectos de los tribunales	Noviembre 2012	SAM
	Determinación de los funcionarios externos que hay que contratar como miembros de los tribunales	Noviembre 2012	SAM
	Contratación de miembros externos	Diciembre 2012	Jefa del Servicio de Contratación.
	Informe-propuesta de bases	Enero 2013	SAM
	Negociación en la Mesa General	Enero 2013	Director de Recursos Humanos
	Informe-propuesta de bases definitivas	Febrero 2013	SAM
	Informe del Órgano de presupuestación	Febrero 2013	Órgano de Presupuestación
	Informe de Intervención	Febrero 2013	Interventora

	Aprobación bases por Junta de Gobierno Local ²⁸	Marzo 2013	Director de Recursos Humanos
--	--	------------	------------------------------

OO2.2	Mejorar la experiencia de los miembros de los órganos de selección de TsAG		
Indicador	% de miembros de los órganos selectivos del proceso selectivo de TsAG que han participado en, por lo menos, 2 procesos selectivos de TsAG en relación a todos los miembros del tribunal		
Responsable	SAM		
Meta marzo 2013	40%		
Acciones		Plazo	Responsable
	Fijación de categorías de funcionarios por pruebas con precisión de la experiencia a exigir	Noviembre 2012	SAM
	Determinación de los funcionarios externos por razón de experiencia que hay que contratar como miembros de los tribunales	Noviembre 2012	SAM
	Contratación de los miembros externos	Diciembre 2012	Jefa del Servicio de Contratación.
Observaciones	El resto de trámites son comunes a los fijados en el objetivo anterior a partir de diciembre de 2012		

OO2.3	Potenciar la composición de expertos en los órganos de selección de TsAG		
Indicador	% de miembros de los órganos selectivos del proceso selectivo TsAG que han obtenido una evaluación del desempeño positiva en relación a todos los miembros del tribunal		
Responsable	SAM		
Meta marzo 2013	60%		
Acciones		Plazo	Responsable
	Fijación de categorías de funcionarios por pruebas con precisión de que han de ser expertos	Noviembre 2012	SAM
	Determinación de los funcionarios externos por razón de ser experto que hay que contratar como miembros de los tribunales	Noviembre 2012	SAM
	Contratación de los miembros externos	Diciembre 2012	Jefa del Servicio de contratación
Observaciones	El resto de trámites son comunes a los fijados en el objetivo anterior a partir de diciembre de 2012		

OO2.4	Mejorar la formación de los miembros de los órganos de selección de TsAG		
Indicador	% de miembros de los órganos selectivos del proceso selectivo de TsAG que han participado en por lo menos 1 curso de formación en materia de órganos de selección de duración superior a 20 horas en relación a todos los miembros del tribunal		
Responsable	La Jefa del Servicio de Personal		
Meta marzo 2013	60%		
Acciones		Plazo	Responsable

²⁸ Después estarían los trámites propios de cualquier proceso selectivo (convocatoria, publicación de bases, etc.).

	Establecimiento y convocatoria de 1 curso de formación en materia de órganos de selección, con una duración mínima de 25 horas	Marzo 2012	La Jefa del Servicio de Personal
	Celebración de un convenio con la Xunta de Galicia y para la celebración de cursos de formación en materia de órganos de selección. Por lo menos que se convoquen 2 cursos	Marzo-Abril de 2012	La Jefa del Servicio de Personal
	Celebración del curso de formación del Ayuntamiento. Deben participar como mínimo 15 funcionarios	Septiembre 2012	La Jefa del Servicio de Personal
	Celebración de los cursos de formación convocados por la Xunta de Galicia	Octubre- Noviembre 2012	La Jefa del Servicio de Personal
	Fijación de categorías de funcionarios con formación mínima requerida	Noviembre 2012	SAM
	Determinación de los funcionarios externos por razón de su formación hay que contratar como miembros de los tribunales	Noviembre 2012	SAM
	Contratación de los miembros externos	Diciembre 2012	Jefa del Servicio de contratación.
Observaciones	El resto de trámites son comunes a los fijados en el objetivo anterior a partir de diciembre de 2012		

OO3.1	Aumentar la difusión de las convocatorias de los procesos selectivos de los TsAG		
Indicadores	Número de convocatorias del proceso selectivo de TsAG que se publican en 2 periódicos de mayor circulación de la provincia Número de convocatorias de TsAG que se publican en la página web municipal		
Responsable	La Jefa del Servicio de Personal		
Meta abril 2013	Debe publicarse la convocatoria en todos los medios indicados		
Acciones		Plazo	Responsable
	Informe- propuesta de bases con inclusión de que las convocatorias deben publicarse en 2 periódicos de mayor circulación de la provincia y en la página web municipal	Noviembre 2012	SAM
	Aprobación de bases	Marzo 2013	Director de Recursos Humanos
	Aprobación de convocatoria	Marzo 2013	Jefa del Servicio de Personal
	Publicación convocatoria en Internet y página web municipal	Abril 2013	Jefa del Servicio de Personal
Observaciones	Entre el informe-propuesta y la aprobación de las bases deben seguirse los trámites expuestos en desarrollo de objetivos anteriores		

OO3.2	Incrementar los mecanismos de participación de los candidatos en los procesos selectivos de TsAG		
Indicadores	% de procesos selectivos de TsAG cuyas bases consideran la posibilidad de reclamar el diseño de las pruebas con anterioridad a su corrección % de procesos selectivos de TsAG cuyas bases consideran la posibilidad de reclamar la corrección de las pruebas con anterioridad a su consideración como resultado definitivo por el tribunal		
Responsable	Jefa del Servicio de Personal		
Meta agosto	100% en ambos indicadores		

2013			
Acciones		Plazo	Responsable
	Informe- propuesta de bases con inclusión de cláusulas que establezcan: a) Admisión de reclamaciones potestativas frente a las puntuaciones de los distintos ejercicios. b) Establecimiento de un período de alegaciones entre la realización de un ejercicio y su corrección por un período de 2 días hábiles	Noviembre 2012	SAM
	Aprobación de bases	Marzo 2013	Director de Recursos Humanos
	Celebración de ejercicios con admisión de reclamaciones	Junio-Julio-Agosto 2013	Jefa del Servicio de Personal
	Celebración de ejercicios donde se establecen dos días hábiles para presentar reclamaciones antes de corregirlos	Junio-Julio-Agosto 2013	Jefa del Servicio de Personal
Observaciones	Entre el informe-propuesta y la aprobación de las bases deben seguirse los trámites expuestos en desarrollo de objetivos anteriores		

OO3.3	Aumentar la composición externa de los miembros de selección		
Indicador	% de miembros de los órganos selectivos del proceso selectivo de TsAG que no son funcionarios del Ayuntamiento de Pontevedra en cada prueba del proceso selectivo en relación al total de miembros del tribunal en cada prueba del proceso selectivo		
Responsable	La Jefa del Servicio de Personal		
Meta marzo 2013	20%		
Acciones		Plazo	Responsable
	Informe- propuesta de bases en las que se concrete que por lo menos el 20% de los miembros del tribunal son funcionarios de otra Administración.	Noviembre 2012	SAM
	Aprobación de bases	Marzo 2013	Director de Recursos Humanos
Observaciones	Entre el informe-propuesta y la aprobación de las bases deben seguirse los trámites expuestos en desarrollo de objetivos anteriores		

OO3.4	Aumentar la motivación de las puntuaciones de los ejercicios de las pruebas selectivas de TsAG		
Indicador	% de puntuaciones de los tribunales de oposiciones de cada proceso selectivo, dónde se motiva las calificaciones que se dan a los distintos opositores en relación al total de puntuaciones que se otorgan en las distintas pruebas del proceso selectivo		
Responsable	Jefa del Servicio de Personal		
Meta agosto 2013	100%		
Acciones		Plazo	Responsable
	Informe- propuesta de bases en las que se concrete que todos los ejercicios de oposición deben motivarse, concretando los criterios en base a los que se consideró o no superada la prueba	Noviembre 2012	SAM
	Aprobación de bases	Marzo 2013	Director de Recursos

			Humanos
	Asignación de puntuaciones motivadas según bases durante la celebración de las pruebas selectivas	Junio-Julio-Agosto 2013	Jefa del Servicio de Personal
Observaciones	Entre el informe-propuesta y la aprobación de las bases deben seguirse los trámites expuestos en desarrollo de objetivos anteriores		

OO3.5	Mejorar la fiabilidad de las pruebas de los procesos selectivos de TsAG		
Indicador	Grado de acuerdo en las calificaciones de los miembros de los órganos selectivos de TsAG en cada prueba del proceso selectivo		
Responsable	Jefa del Servicio de Personal		
Meta agosto 2013	.70		
Acciones		Plazo	Responsable
	Informe- propuesta de bases en las que se concrete que las puntuaciones requieren que exista una fiabilidad interevaluador de .70 para que sean válidas	Noviembre 2012	SAM
	Aprobación de bases	Marzo 2013	Director de Recursos Humanos
	Asignación de puntuaciones por los tribunales debiendo existir una fiabilidad interevaluador igual o superior a .70	Junio- Julio-Agosto 2013	Jefa del Servicio de Personal
Observaciones	Entre el informe-propuesta y la aprobación de las bases deben seguirse los trámites expuestos en desarrollo de objetivos anteriores		

OO3.6	Mejorar la satisfacción de los candidatos en los procesos selectivos de TsAG		
Indicador	% de candidatos del proceso selectivo de TsAG que puntúan con más de 6 las encuestas de satisfacción del proceso selectivo en relación al total de candidatos que cubrieron la encuesta		
Responsable	SAM		
Meta agosto 2013	50%		
Acciones		Plazo	Responsable
	Elaborar y entregar cuestionarios de satisfacción sobre el proceso selectivo	Agosto 2013	SAM
	Rellenar los cuestionarios por los candidatos al proceso selectivo	Agosto 2013	Jefa del Servicio de Personal
	Analizar los resultados por el equipo de trabajo	Agosto 2013	SAM

OO3.7	Realizar reuniones de coordinación con los Ayuntamientos de Vigo, Ourense, Santiago y A Coruña al objeto de revisar, mejorar y homogeneizar los procesos selectivos para los puestos de TAG		
Indicador	Número de reuniones de coordinación en las que participen los Ayuntamientos de Pontevedra, Vigo, Ourense, Santiago y A Coruña con el objeto de revisar, mejorar y homogeneizar los procesos selectivos para los puestos de TAG		
Responsable	SAM		
Meta marzo 2013	8 reuniones		
Acciones		Plazo	Responsable

	Celebración de reuniones con los especialistas de personal con los Ayuntamientos de Vigo, Ourense, Santiago y A Coruña	De Septiembre 2012 a Abril 2013	Director de Recursos Humanos
Observaciones			

3.9 COSTE DE IMPLANTACIÓN Y CALENDARIO DE TRABAJO

3.9.1 Costes de implantación

La determinación de los costes de implantación es para el período de 2012 y 2013, en donde se han concretado las acciones necesarias para posibilitar el cumplimiento de los OO tras el primer proceso selectivo. Asimismo, se incluye los costes de aprobación del plan.

Muchos de los costes son propios de la Corporación, es decir, costes en los que incurriría se ejecutase o no el plan. Los costes principales son los de dedicar empleados públicos a este plan, publicaciones, aulas, formación, los contratos externos y los tribunales.

De igual modo, para fijar los costes se opta el hacerlo por períodos porque muchas acciones son comunes a múltiples objetivos.

La previsión de costes es:

Tabla 16 Previsión de costes de implantación plan 2011-2013

TOTAL COSTE IMPLANTACIÓN PLAN(2011-2013): 111.301,78 €				
Período: Octubre-Diciembre de 2011			Coste total período: 2.611,68 €	
Costes personal				
Categoría	Núm.	Horas	Coste /hora (€)	Coste total por empleados (€)
Director de Recursos Humanos	1	10	33,78	337,8
SAM	1	20	38,57	771,4
Jefa de Personal	1	4	25,32	101,28
Jefe de Secretaria	1	4	25,32	101,28
Técnica de Tesorería	1	4	23,87	95,48
8 miembros de organizaciones sindicales ²⁹	8	7	13,81	773,36
Otros empleados como ordenanzas, administrativos, etc ³⁰	7	4	13,81	386,68
b) Otros costes				
Concepto	Costes totales imputables al período(€) (IVE incluido)			
Aulas ³¹	44,4			

²⁹ Se calcula coste medio del personal medio como si fuese auxiliar.

³⁰ Se calcula el coste medio del personal medio como si fuese auxiliar.

Período: Enero-Agosto de 2012		Coste total: 42.209,93€		
a) Costes personal				
Categoría	Núm.	Horas	Coste/ hora €	Coste total por empleados (€)
Director de Recursos Humanos	1	10	33,78	337,8
SAM	1	55	38,57	2121,35
Titular de del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria	1	16	38,57	617,12
Interventora	1	16	38,57	617,12
Titular del Órgano de Presupuestación y Contabilidad	1	16	38,57	617,12
Director General de Urbanismo	1	16	33,78	540,48
Director General de de Disciplina y Policía Administrativa	1	16	33,78	540,48
Directora de Bienestar Social y Educación	1	16	33,78	540,48
Jefa de Personal	1	48	25,32	1.215,36
Jefe de Secretaria	1	47	25,32	1.190,04
Técnica de Tesorería	1	47	23,87	1.121,89
Jefes de Servicio con complemento específico 18.183,78	3	15	26,83	1.207,35
Jefes de Servicio	7	15	25,32	2.658,6
Jefes de Sección o Técnicos	7	15	23, 87	2.506,35
Jefe del Servicio de Informática	1	10	25,32	253,2
Otros empleados como ordenanzas, administrativos, etc. ³²	15	10	13,81	2071,5
b) Otros costes				
Concepto	Costes totales imputables al periodo(€) (IVE incluido)			
Contrato de servicios con psicólogo de organizaciones y recursos humanos para colaboración plan e integrarse equipo de trabajo	23.600 (ascendiendo el coste total a 59.000,00)			
Aulas	453,69			
Período: Septiembre 2012 a abril 2013		Coste total:44.534,63 €		
a) Costes personal				
Categoría	Núm.	Horas	Coste/ hora €	Coste total por empleados (€)

³¹ Se calcula de conformidad con las tarifas municipales por aula.

³² Se calcula el coste medio del personal medio como si fuese auxiliar.

Director de Recursos Humanos	1	16	33,78	540,48
SAM	1	50	38,57	1.928,5
Interventora	1	1	38,57	38,57
Titular del Órgano de Presupuestación y Contabilidad	1	1	38,57	38,57
Jefa de Personal	1	54	25,32	1.367,28
Jefe de Secretaría	1	50	25,32	1.266,00
Técnica de Tesorería	1	50	23,87	1.193,5
Otros empleados como ordenanzas, administrativos, etc. ³³	15	8	16,58	1.989,6

b) Otros costes

Concepto

Costes totales imputables al período(€) (IVE incluido)

Contrato de servicios con psicólogo de organizaciones y recursos humanos para colaboración plan e integrarse equipo de trabajo 23.600 (ascendiendo el coste total a 59.000,00)

Aulas 632,32

Curso de formación de 20 horas en materia de órganos de selección 3.200³⁴

Publicación anuncios convocatoria en 2 periódicos de mayor circulación de la provincia 1200

Publicaciones bases y convocatorias en BOP, BOE y DOG 7539,81

Período: Mayo-Agosto de 2013 Coste total: 21.945,54

a) Costes personal

<i>Categoría</i>	<i>Núm.</i>	<i>Horas</i>	<i>Coste/ hora €</i>	<i>Coste total por empleados (€)</i>
Director de Recursos Humanos	1	5	33,78	168,9
SAM	1	10	38,57	385,57
Jefa de Personal	1	20	25,32	506,4
Jefe de Secretaría	1	5	25,32	126,6
Otros empleados como ordenanzas, administrativos, etc. ³⁵	15	10	13,81	2071,5

b) Otros costes

Concepto

Costes totales imputables al período(€) (IVE incluido)

Contrato de servicios con psicólogo de organizaciones y 11.800 (ascendiendo el coste total a 59.000,00)

³³ Se calcula el coste medio del personal medio como si fuese administrativo.

³⁴ Se prevé que de cada curso 7 ponentes (120 euros/hora). En el precio se incluyen todos los costes.

³⁵ Se calcula el coste medio del personal medio como si fuese auxiliar.

recursos humanos para colaboración plan e integrarse equipo de trabajo	
Aulas	1298,16
Nombramiento de personal del Ayuntamiento como miembros del tribunal	2.230,23 (5: 4 para las pruebas de conocimientos y prácticas y 1 para el de informática).
Contratación de miembros externos de tribunales	2.468,85 de indemnización por asistencias 889,2 de dietas por desplazamiento. (11 ³⁶ : 5 para las pruebas psicométricas, 5 para gallego y 1 para conocimientos y prácticas)

Como se observa, de los costes que no son propios del Ayuntamiento destaca la contratación de un psicólogo que ascendería a 59.000 euros.

3.9.2 El calendario

El calendario se expone para conseguir los objetivos para el período 2012-2013, en el que se han detallado todas las acciones, que es el siguiente:

Tabla 17 El calendario

	2011			2012												2013							
	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Presentación y aprobación del plan																							
OO1.1 Analizar los puestos de trabajo reservados a TsAG																							
OO1.2 Determinar los perfiles de los puestos de trabajo reservados a TsAG																							
OO1.3 Utilizar instrumentos selectivos en las oposiciones de TsAG, cuyo coeficiente de validez sea superior a .30																							
OO 1.4 Utilizar instrumentos selectivos en las oposiciones de TsAG, cuyo coeficiente de fiabilidad sea superior a .70																							
OO2.1 Mejorar la adecuación de los miembros de los órganos selectivos de TsAG a las pruebas																							
OO2.2 Mejorar la experiencia de los miembros de los órganos de selección de TsAG.																							
OO2.3 Potenciar la composición de expertos en los órganos de selección de TsAG.																							
OO2.4 Mejorar la formación de los miembros de los órganos de selección de TsAG																							
OO3.1 Aumentar la difusión de las convocatorias de los procesos selectivos de los TsAG.																							
OO3.2 Incrementar los mecanismos de participación de los candidatos en los procesos selectivos de TsAG.																							
OO3.3 Aumentar la composición externa de los miembros de selección.																							
OO3.4 Aumentar la motivación de las puntuaciones de los ejercicios de las pruebas selectivas de TsAG.																							
OO3.5 Mejorar la fiabilidad de las pruebas de los procesos selectivos de TsAG																							
OO3.6 Mejorar la satisfacción de los candidatos en los procesos selectivos de TsAG																							
OO3.7 Número de reuniones de coordinación en los participan los Ayuntamientos de Pontevedra.																							

³⁶ Los suplentes no los computamos, porque partimos de que asisten los titulares a cada sesión.

3.10 EVALUACIÓN

El sistema de evaluación que se establece es de resultados. Lo que se debe medir es el cumplimiento de los objetivos en las distintas fechas fijadas como metas a lo largo del plan. A estos efectos, son fundamentales los indicadores que permiten determinar si el objetivo se ha cumplido.

La fecha de evaluación de los objetivos son las indicadas en las metas.

Con un ejemplo se comprende el sistema: para el cumplimiento del objetivo de la adecuación de las plazas convocadas a las pruebas selectivas, como la meta es conseguir que el 100% de los funcionarios de carrera de la subescala técnica de Administración General resulten aptos en desempeño en 2016, es en dicho ejercicio cuando se debe evaluar su cumplimiento, aplicando el indicador: si da 100%, el objetivo estará satisfecho.

En todo caso, en la siguiente tabla se observa la evaluación del plan para los OE. Para los OO para el período 2012-2013 puede leerse el anexo XII. Para los OO cuyas metas se determinan en 2016 se aplicaría la misma técnica expuesta.

Tabla 18 Evaluación de objetivos estratégicos

Objetivos	Indicadores	Fecha evaluación	Tolerancia	Causas		Medidas correctoras
				Internas	Externas	
OE1 Mejorar la adecuación de las pruebas selectivas a las plazas convocadas	% de funcionarios de carrera de la subescala técnica de la Administración general que, habiendo sido seleccionados a partir de 2013, resultan aptos en evaluación del desempeño, con relación al total de funcionarios de carrera de la subescala técnica de Administración general que han obtenido plaza a partir de 2013	2016	-----			
OE2 Mejorar la composición de los órganos de selección	% de miembros de los tribunales de oposiciones de TAG que han realizado al menos 2 cursos de formación específica en materia de órganos de selección de personal, con una duración superior a 20 horas y han obtenido apto en evaluación de desempeño en su puesto en relación al total de los miembros de los tribunales de TAG % de miembros de los tribunales de oposiciones de TAG que han participado en 2 tribunales de TAG en relación al total de los miembros de tribunales de TAG	2016	20%			
OE3 Aumentar los aspirantes que se presentan a los procesos selectivos de TAG	% de aspirantes que se presentan a los procesos selectivos de TsAG en relación a los que se presentaron a los procesos selectivos de TAG de la oferta de empleo público de 2008	2016	5%			

--	--	--	--	--	--	--

Por otro lado, se plantea un seguimiento continuo del plan por el equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Chaves García, José Ramón (2009) *Control de concursos y oposiciones en la jurisprudencia*. Madrid, Reus.

Pérez Luque, Antonio (2001) *La selección del personal permanente de las Corporaciones Locales (en la legislación del Estado)*. Madrid, El Consultor de los Ayuntamientos y Juzgados.

Fondevila Antolín, Jorge (2008) *La selección y pérdida de la condición de empleado público*. Barcelona, Atelier.

Sánchez Morón, Miguel (coordinador) (2007) *Comentarios a la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público*. Valladolid, Lex Nova.

Gorriti Bontigui, Mikel y López Basterra, Joseba (2010) *Análisis de puestos de trabajo en la Administración Pública*. Bilbao, IVAP.

Salgado Velo, Jesús F. y Moscoso, S. (2005) *Entrevista Conductual Estructurada de selección de personal*. Teoría, práctica y rentabilidad. Madrid, Pirámide.

Parrado Díez, Salvador (2007) *Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas*. Madrid, INAP.

Gorriti Bontigui, Mikel (2010) *Modelo de proceso selectivo por grupos de clasificación en la Administración Pública*. Barcelona, Cemical.

Salgado Velo, Jesús F. (2010) *Selección de recursos humanos por competencias en las Administraciones Públicas: evidencias basadas en la investigación*. Barcelona, Cemical.

Salgado Velo, Jesús F., Moscoso Silvia y Lado Mario “Reclutamiento y selección”, en Jaime Bonache y Jaime Cabrera Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI, Madrid, Prentice Hall.

Salgado Velo, Jesús F. y Moscoso, S. (2008) Selección de personal en la empresa y las Administraciones Públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. Pápeles del psicólogo, <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/778/77829103.pdf> . Página visitada el 16 de mayo de 2011.

Salgado Velo, Jesús F. El ingreso en las Administraciones Públicas: Selección por competencias. Victoria, <http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/2220.pdf>. Página visitada el 16 de mayo de 2011.

Ming Ting-Ding, Jyh y Déniz-Déniz, María de la Cruz La selección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista personal.

dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2234959... Página visitada el 16 de mayo de 2011.

Gorriti Bontigui, Mikel El diseño de funciones y puestos en la Administración. http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/anuario/articulos/descargas/03_EST_07_gorriti.pdf. Página visitada el 16 de mayo de 2011.

López Basterra, Joseba Análisis de trabajo en la Administración General del País Vasco. Victoria, <http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/32071.pdf>. Página visitada el 16 de mayo de 2011.

Pérez Luque, Antonio (1998) “Algunos aspectos de la estructura de personal en la Administración Local” en *El Consultor de los Ayuntamientos y Juzgados*, N° 9.

Varios autores. Planes de mejora de alumnos de ediciones anteriores de los Cursos Superiores de Dirección Pública Local y Dirección de Recursos Humanos. INAP.

Material del INAP del II Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos.

ANEXO I Órganos superiores y directivos del Ayuntamiento

Tabla 19 Órganos superiores y directivos del Ayuntamiento

ÓRGANOS SUPERIORES	ÓRGANOS DIRECTIVOS
- El Pleno y sus Comisiones - El Alcalde - La Junta de Gobierno Local - Los Concejales de Gobierno - Los Delegados municipales de Gobierno - Los Concejales Delegados de Gobierno	- El Secretario del Pleno y sus Comisiones - El SAM - El Interventor General Municipal - La Titular del Órgano de Gestión Presupuestaria y de Contabilidad. - La Titular del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria - La Adjunta al Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria - Los Directores Generales de cada área municipal - Los Coordinadores Generales de existir (<i>a día de hoy no se han creado</i>)

FUENTE: ROGA. En cursiva, comentario propio.

ANEXO II RPTS

La Ley 30/1984 y la jurisprudencia (STS de 17 de octubre de 2008) establecieron que las RPTS debían contener las tareas y funciones que constituyen el núcleo definitorio de los puestos de trabajo.

El problema se produjo a raíz de la modificación de la Ley 30/1984, por la Ley 62/2003, que suprimió la exigencia de que en las RPTS constasen las funciones de los puestos (STS de 10 de febrero de 2010).

El TS, como consecuencia de la situación anterior, estuvo obligado a establecer que las funciones y tareas tienen que estar definidas en algún “*elemento normativo o administrativo*”. En este sentido, la STS de 10 de febrero de 2010, afirma:

La “omisión en la RPT no significa que no se conozcan las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo porque, ..., la definición de las funciones figura en esos otros elementos normativos y administrativos...: la adscripción a determinados Cuerpos y especialidades; la normativa reguladora de las funciones correspondientes a unos y otras; la integración dentro de un determinado órgano administrativo y la normativa reguladora de sus competencias; y las ordenes que hayan dictado los titulares de esos órganos en el ejercicio de las potestades de autoorganización que tienen reconocida.”

En todo caso, se debe dejar constancia que no existe ningún impedimento legal para que en la propia RPT se recojan las funciones y tareas. Algunos autores, como Javier Cuenca Cervera y Fernando Fariñas Guillén, establecen que las funciones deberían de establecerse en un Manual de funciones y perfiles.

La posición que se postula es que debería ser la RPT la que recogiera las funciones y tareas, sin perjuicio de que sea el fruto de otros instrumentos de trabajo (APT).

Los perfiles del puesto, de conformidad con la Orden de 2 de diciembre de 1988, deberían de estar en la RPT (otra cuestión, es lo que debe ser objeto de publicación), sin embargo, alguna doctrina considera que deberían estar en un Manual de funciones y perfiles (Javier Cuenca Cervera y Fernando Fariñas Guillén).

ANEXO III Relación de funciones del Servicio de Personal

- a) Confeccionar y mantener el fichero de incidencias con efectos retributivos (bajas, altas, horas extraordinarias, permisos y vacaciones, etc.).
- b) Controlar la concesión de licencias por asuntos propios, así como las licencias estatutarias de cualquier tipo, recabando, en su caso, los comprobantes.
- c) Tramitación administrativa de los expedientes de contratación de personal laboral y pruebas selectivas de funcionarios.
- d) Tramitación administrativa de los expedientes disciplinarios y sancionadores, cuya incoación haya sido ordenada por el órgano competente para ello.
- e) Gestionar y tramitar las licencias y dispensas del servicio dentro de las previsiones generales y de acuerdo con los criterios que les sean remitidos por la Dirección del área.
- f) Administrar un sistema informatizado de gestión integrada de personal en el momento en que, de acuerdo con las prioridades generales sea instalado.
- g) Contabilizar y revisar las fichas de control de presencia, aplicando, si procede, las medidas reglamentarias en caso de incumplimientos.
- h) Controlar el absentismo laboral y proceder de igual modo con aquellos casos en los que se descuide el cumplimiento de sus obligaciones contractuales.
- i) Proponer la incoación de expedientes disciplinarios y sancionadores.
- j) Controlar el cumplimiento de criterios y límites establecidos sobre la realización de horas extraordinarias.
- k) Controlar la situación de los funcionarios transferidos en régimen de comisión de servicios a organismos autónomos o empresas municipales u otras instituciones públicas.
- l) Estudiar y tramitar la aprobación y revisión de plantillas.
- m) Controlar los puestos vacantes y los puestos amortizables.

- n) Remitir a los responsables de los distintos servicios informes y propuestas sobre los cursos de formación y reciclaje necesarios para la promoción y mejor adecuación del personal a los puestos de trabajo de las distintas unidades.
- o) Elaborar y aplicar criterios sobre dotaciones y asignación de medios personales a las distintas unidades.
- p) Elaborar propuestas de programas de formación de puestos singulares o colectivos.
- q) Elaborar propuestas de criterios de promoción interna.
- r) Estudiar demandas de modificación de plantillas y dotaciones.
- s) Proponer criterios de selección del personal para puestos singulares o colectivos.
- t) Soporte técnico en los procesos de confección de las Ofertas públicas de empleo y de selección con definición de los profesiogramas de los puestos ofertados.
- u) Estudiar propuestas de cambio en la configuración de puestos específicos que no tengan trascendencia organizativa.
- v) Colaborar con los representantes sindicales de los trabajadores proporcionándoles periódicamente la documentación que la normativa legal y el acuerdo colectivo estipulen como necesaria para el desarrollo de su función.

ANEXO IV Evolución de la actividad del Servicio de Personal de conformidad con el Registro para el período 2007-2011(1 trimestre)

Tabla 20 Evolución de la actividad del Servicio de Personal de conformidad con el Registro para el período 2007-2011(1 trimestre)

CÓDIGO	AÑO					TOTAL 2007-2011 (1trimestre)
	2007	2008	2009	2010	2011 (1trimestre)	
1	512	1.284	1.306	2.252	259	
2	306	324	237	262	48	
3	68	41	35	37	4	
4	246	318	305	317	41	
5	1.531	1.683	1.781	1.972	462	
6	32	25	26	23	6	
7	473	441	486	531	41	
8	27	34	43	44	15	
9	3	4	2	5	0	
10	86	88	77	115	22	
11	15	35	17	43	15	
12	72	62	80	81	20	
13	6	17	2	3	4	
14	55	87	43	81	10	
15	118	184	84	81	31	
TOTAL	3.550	4.627	4.524	5.847	978	19.526

FUENTE: Elaboración propia y registro de entrada y salida.

Relación de códigos:

- 1- Participación en procesos selectivos
- 2- Relaciones con organizaciones sindicales
- 3- Programas de cooperación y colaboración
- 4- Indemnizaciones por razón de servicio
- 5- Permisos y licencias
- 6- Situaciones administrativas
- 7- Beneficios sociales
- 8- Certificados
- 9- Traslados
- 10- Reconocimientos de servicios prestados

- 11- Formación
- 12- Gratificaciones por servicios extraordinarios y horas extra.
- 13- Complemento de productividad.
- 14- Reclamaciones, alegaciones y recursos
- 15- Asuntos varios no incluidos en los apartados anteriores

ANEXO V Estructura de las pruebas de oposiciones de la Escala de Administración general en el Ayuntamiento de Pontevedra por turno libre

Tabla 21 Estructura de las pruebas de oposiciones de la Escala de Administración general en el Ayuntamiento de Pontevedra por turno libre

	1 ejercicio (obligatorio y eliminatorio)	2 ejercicio (obligatorio y eliminatorio)	3 ejercicio (obligatorio y no eliminatorio)	4 ejercicio (obligatorio y eliminatorio)	5 ejercicio (obligatorio y eliminatorio en Administrativos y Auxiliares y no eliminatorio en el resto).
TsAG	<i>Prueba de conocimientos:</i> Desarrollar por escrito 1 tema relacionado con el temario <i>Duración:</i> 3 horas <i>Valoración:</i> de 0 a 10	<i>Prueba de conocimientos:</i> Desarrollar por escrito 4 temas entre los que figuran en el temario <i>Duración:</i> 3 horas <i>Valoración:</i> de 0 a 10	<i>Prueba de gallego:</i> Desarrollar en gallego un informe, texto o un dictado en relación a las funciones del puesto <i>Duración:</i> 30 minutos <i>Valoración:</i> de 0 a 3	<i>Prueba práctica:</i> Redactar un informe o informe-propuesta en relación a uno o varios supuestos prácticos relacionados con las funciones de la subescala <i>Duración:</i> 4 horas <i>Valoración:</i> de 0 a 10	<i>Prueba de informática:</i> Prueba práctica a nivel de usuario relacionado con internet, ofimática y entorno Windows <i>Valoración:</i> de 0 a 3
Técnico medio de gestión	<i>Prueba de conocimientos:</i> Desarrollar por escrito 1 tema relacionado con el temario <i>Duración:</i> 2 horas <i>Valoración:</i> de 0 a 10	<i>Prueba de conocimientos:</i> Desarrollar por escrito 4 temas entre los que figuran en el temario <i>Duración:</i> 3 horas <i>Valoración:</i> de 0 a 10	<i>Prueba de gallego:</i> Desarrollar en gallego un informe, texto o un dictado en relación a las funciones del puesto <i>Duración:</i> 30 minutos <i>Valoración:</i> de 0 a 3	<i>Prueba práctica:</i> Redactar un informe o informe-propuesta en relación a uno o varios supuestos prácticos relacionados con las funciones de la subescala <i>Duración:</i> 3 horas <i>Valoración:</i> de 0 a 10	<i>Prueba de informática:</i> Prueba práctica a nivel de usuario relacionado con internet, ofimática y entorno Windows <i>Valoración:</i> de 0 a 3
Administrativo	<i>Prueba de conocimientos:</i> Contestar por escrito un cuestionario, tipo test, de 40 preguntas	<i>Prueba de conocimientos:</i> Desarrollar por escrito 1 tema entre los que figuran en el temario	<i>Prueba de gallego:</i> Desarrollar en gallego un informe, texto o un dictado en relación a las	<i>Prueba práctica:</i> Redactar uno o varios supuestos prácticos de carácter procedimental o administrativo relativos a las tareas	<i>Prueba de informática:</i> Prueba práctica a nivel de usuario relacionado con internet, ofimática y entorno Windows

	<i>Duración:</i> 30 minutos <i>Valoración:</i> de 0 a 10	<i>Duración:</i> 2 horas <i>Valoración:</i> de 0 a 10	funciones del puesto. <i>Duración:</i> 30 minutos <i>Valoración:</i> de 0 a 3	administrativas de la subescala <i>Duración:</i> 3 horas <i>Valoración:</i> de 0 a 10	<i>Valoración:</i> de 0 a 10
Auxiliar administrativo	<i>Prueba de conocimientos:</i> Contestar por escrito un cuestionario, tipo test, de 30 preguntas <i>Duración:</i> 30 minutos <i>Valoración:</i> de 0 a 10	<i>Prueba de conocimientos:</i> Desarrollar por escrito 1 tema entre los que figuran en el temario <i>Duración:</i> 2 horas <i>Valoración:</i> de 0 a 10	<i>Prueba de gallego:</i> Desarrollar en gallego un informe, texto o un dictado en relación a las funciones del puesto <i>Duración:</i> 30 minutos <i>Valoración:</i> de 0 a 3	<i>Prueba práctica de informática:</i> Prueba práctica a nivel de usuario relacionado con internet, ofimática y entorno Windows <i>Valoración:</i> de 0 a 10	
Ordenanza	<i>Prueba de conocimientos:</i> Contestar por escrito un cuestionario, tipo test, de 30 preguntas <i>Duración:</i> 30 minutos <i>Valoración:</i> de 0 a 10	<i>Prueba de conocimientos:</i> Desarrollar por escrito 1 tema entre los que figuran en el temario <i>Duración:</i> 2 horas <i>Valoración:</i> de 0 a 10	<i>Prueba de gallego:</i> Desarrollar en gallego un informe, texto o un dictado en relación a las funciones del puesto <i>Duración:</i> 30 minutos <i>Valoración:</i> de 0 a 3	<i>Prueba práctica:</i> Realizar uno o varios supuestos prácticos de carácter manual relacionados con las tareas propias de la plaza convocada <i>Valoración:</i> de 0 a 10	

FUENTE: Elaboración propia y bases de procesos selectivos.

ANEXO VI Concepto de competencia

El concepto de competencia no es unívoco en la doctrina. Para Muntada (2009) es la “*actuación profesional manifestada mediante comportamientos regulares y observables en el tiempo, que integra aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo, de manera excelente, las responsabilidades, funciones y tareas encomendadas en la Organización*”, mientras que para Salgado (2010) son todas las características que se requieren para un buen desempeño del puesto de trabajo.

ANEXO VII Análisis de elementos DAFO

A) FORTALEZAS:

1.- *Buena situación económica del Ayuntamiento.* La situación económica del Ayuntamiento es buena. En el año 2008 el remanente de tesorería para gastos generales ascendía a 29.001.883,97 €, en el 2009 a 29.291.237,42 € y en el 2010 a 22.573.510,31 €. Esta situación permitirá la adopción de múltiples acciones con importante repercusión económica, pero teniendo en cuenta siempre la eficiencia.

2.- *Apoyo político y directivo al plan de mejora.* Sin apoyo político no tiene sentido ni formular el presente plan, porque su ejecución depende de la voluntad del gobierno municipal. Los Concejales de Personal y de Hacienda así como los directivos, especialmente el de Recursos Humanos, han manifestado su apoyo a este plan.

3.- *Composición mayoritariamente joven del Servicio de Personal.* El 70% de los miembros del Servicio de Personal tienen menos de 40 años. Muchos de ellos aprobaron recientemente y su espíritu joven lo transmiten continuamente, siendo uno de los Servicios con mejor reputación laboral.

4.- *El equipo de personal muestra una actitud de iniciativa, formativa y abierta a cambios.* Esto se manifiesta día a día, asistiendo continuamente a cursos de formación, implantando nuevos métodos de trabajo (nuevos programas de tramitación de expedientes electrónicos y de gestión de personal) y asumiendo nuevas tareas vinculadas a nuevas formas de trabajo y tecnologías.

5.- *Buenas relaciones de los TsAG y de los Habilitados Estatales.* Esto se observa si se contempla quien forma el grupo de trabajo que se constituyó para este plan de mejora (lo forman técnicos y un habilitado), pero es que además existe una amistad personal entre varios TsAG y diversos habilitados y sobre todo, que la mayoría de conflictos que surgen se solucionan de modo verbal.

6.- *Menor preocupación de las organizaciones sindicales de los cambios en las oposiciones de TsAG.* En las últimas convocatorias de plazas, los sindicatos no realizaron ni una alegación a la propuesta de bases de TsAG, a diferencia de otras, como administrativo.

B) DEBILIDADES

1.- *Falta de una cultura APT.* Esta es una de las causas de los graves problemas que se abordan en este plan. El desconocimiento de esta técnica obligará a realizar un esfuerzo por explicar que significa, que implica y, sobre todo, por qué es necesaria. Se debe explicar a todos y, especialmente, a los sindicatos. Frente a la ausencia de cultura, información clara y, sobre todo, una justificación objetiva y razonable.

2.- *Falta de perfiles profesionales en todos los puestos de trabajo.* Se deben fijar los perfiles de los puestos para poder realizar el proceso selectivo de técnicos pero, sobre todo, deberá explicarse la necesidad de los mismos. Con razones fundadas y razonables se conseguirá siempre lo pretendido.

3.- *Rechazo de las organizaciones sindicales a cambios.* Los sindicatos no se preocupan demasiado por los cambios que se produzcan en las plazas de técnico, pero si les importa que las modificaciones que se implanten se puedan extender a otras plazas. Muchas de las afirmaciones, objetivos y acciones del mismo son extensibles a otras

plazas y eso hará que los sindicatos puedan manifestar su reticencia. La clave siempre será explicar tranquilamente el plan, sobre todo los objetivos, los graves problemas que hay que solucionar y la necesidad del mismo.

4.- *Rechazo a los cambios por parte de los funcionarios interinos.* Los técnicos interinos están acostumbrados a que el proceso de selección de TAG se lleve a cabo con ejercicios de determinadas características y los cambios que se proponen van a suponer una modificación de las pruebas, los cuales lógicamente van a reaccionar en contra de los mismos, en la medida que no se encuentran preparados para algún ejercicio nuevo que se introducirá. Por ejemplo, se propondrá un test de inteligencia general, que hasta ahora no se estaba realizando y, como a ningún técnico se los han exigido antes reaccionaran con cautelas. La forma de superar esta debilidad es con la explicación, incluso personal, del plan de mejora.

5.- *Falta de personal cualificado en la organización para cumplimentar todos los cambios que exige este plan de mejora, especialmente, ausencia de psicólogos de organizaciones y recursos humanos.* La organización vinculaba la psicología exclusivamente a problemas relacionados con el trastorno de la conducta, pero sin tener en consideración que los psicólogos juegan un papel principal en los procesos selectivos. Múltiples actuaciones necesarias para un buen proceso selectivo de TsAG requieren, sin lugar a dudas, psicólogos especialistas en recursos humanos y de organizaciones³⁷, como por ejemplo a la hora de fijar los perfiles psicológicos de los puestos, etc. Se propone contratar a un psicólogo para formar parte del grupo de trabajo.

6.- *Falta de formación específica en materia de selección de los miembros de tribunales de oposiciones.* Todos los miembros de tribunales de técnico carecen de formación en técnicas selectivas. La formación es esencial para el éxito de cualquier selección.

C) OPORTUNIDADES

1.- *La investigación científica ha demostrado cuales son las mejores técnicas en materia de selección para predecir el futuro desempeño laboral.* En la organización no se consideraban los estudios de la psicología sobre los procesos selectivos, especialmente sobre la validez y fiabilidad de los distintos instrumentos de selección, lo cual es especialmente grave porque ha provocado que no se utilizasen alguno de los mejores métodos predictivos del desempeño. No obstante, en este plan se recogerán las aportaciones científicas de la psicología sobre las distintas variables y métodos de selección de personal.

2.- *Excelentes relaciones con los principales Ayuntamientos de Galicia y las Universidades que van a facilitar el cumplimiento de los objetivos.* El Ayuntamiento tiene y debe aprovechar la excelencia de esas relaciones a la hora de implantar y diseñar el plan, en la medida que puede contribuir de manera decisiva a conseguir que se mejore la selección de técnicos con actuaciones como unificar métodos de selección de personal, celebrar contratos con la Universidad de Santiago, etc.

D) AMENAZAS

³⁷ Deben ser de la especialidad indicada. En el Ayuntamiento existen psicólogos, pero no son especialistas en recursos humanos.

1- *La legislación aplicable que condiciona la selección y, a veces, no permite seleccionar al más idóneo.* La legislación en materia de personal es confusa, compleja, a veces muy rígida, que establece importantes determinaciones que condicionan el plan, entre las que destacamos, por lo que interesa, las siguientes:

a) El sistema general de acceso a las plazas de técnico es el de oposición (artículo 2 del RD 896/1991).

b) Las pruebas psicotécnicas solo pueden tener un papel complementario (artículo 61.5 de la Ley 7/2007).

c) Se selecciona para plazas y no para puestos de trabajo (artículo 4 del RD 896/1991). Esto causa un problema gravísimo, en la medida que la selección idónea debe ser en base a puestos y no a plazas, sobre todo, teniendo en cuenta, que para los distintos puestos reservados a plazas de técnicos se requiere perfiles diferentes. Este es uno de los aspectos más difíciles de solventar en el presente plan. Los perfiles se fijan por puestos no por plazas, pero lo que se selecciona son plazas, entonces como se va a seleccionar si los perfiles son diferentes. En otras palabras, el perfil profesional del Jefe de Servicio de Personal es diferente al de Técnica de Tesorería (por ejemplo, los conocimientos serán distintos, las destrezas diferentes, etc.). La única opción que cabe para solucionar el problema (si es posible) es: o sumar requerimientos de perfiles para fijar un perfil genérico por grupo o, bien, tener en cuenta las vacantes que existen e intentar fijar el perfil genérico de esos puestos o fijar un período de prácticas. La última solución es la que se plantea.

A veces la legislación es muy repetitiva, ya que no innova nuevas técnicas o lo hace de modo matizado. Por ejemplo, las pruebas psicotécnicas se recogen como complementarias y no como ordinarias (artículo 61.5 de la Ley 7/2007).

2- *La jurisprudencia, con una posición rígida, que desconoce las nuevas técnicas y la investigación científica.* La jurisprudencia (Sentencia del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco de 14 de mayo de 2008) ha rechazado la entrevista conductual estructurada, mientras la investigación científica afirma que es la mejor prueba para predecir el futuro desempeño laboral³⁸. No obstante, esta situación parece que está cambiando, como lo muestra la STS de 28 de marzo de 2011 que avala la legalidad de la entrevista conductual estructurada. También destacar, que conforme a la jurisprudencia, no cabe la entrevista en la selección de TsAG, porque sólo cabe oposición en selección de técnico y la entrevista en el concurso o concurso oposición³⁹. Esta jurisprudencia determina que las pruebas de conocimiento son las que mejor se acomodan a los principios de mérito y capacidad (STS de 2 de julio de 2008).

3.- *La crisis económica que está disminuyendo los recursos para este plan.* El Ayuntamiento aunque tiene una buena situación económica no es ajeno a la crisis. Como ejemplo, los ingresos por derechos reconocidos netos por operaciones corrientes en el 2010 disminuyeron en 1.580.140,31 €, en relación al ejercicio anterior.

4.- *Falta de una cultura en el entorno de APT, de perfiles profesionales y de que se requiere algo más que ser funcionario para ser miembro de un tribunal.* Esto es difícil

³⁸ Salgado (2010) le atribuye a la entrevista conductual estructurada una validez operativa de .63, la más alta de cualquiera de los sistemas de selección.

³⁹ Sobre la entrevista como exclusivo del concurso o concurso-oposición, léase la STS de 17 de mayo de 1993 y sobre su carácter complementario la STS de 2 de julio de 2008.

de solventar, pero lo que hay que explicar es que estas cuestiones se utilizan en otras Administraciones más avanzadas como las del País Vasco, y si realmente se quiere mejorar es necesario utilizarlas.

5.- *Falta de cursos selectivos en la Administración Local dirigidos a formar a miembros de tribunales de oposiciones.* Hasta ahora la Comunidad Autónoma no ha realizado ningún curso específico para formar a miembros de tribunales. En este caso, el Ayuntamiento debería de ponerse en contacto con otras Entidades y solicitar que se formen a futuros miembros de tribunales.

6.- *Creencia generalizada de que las oposiciones en el ámbito local esta extendido el clientelismo.* Este es uno de los grandes males de las oposiciones locales, que supone que muchos excelentes candidatos no se presenten. Para solucionarlo habrá que crear las condiciones para que la ciudadanía crea en la limpieza del proceso.

ANEXO VIII Pasos para la confección de un inventario de tareas y determinación de las funciones del puesto

- 1- Identificar los puestos de trabajo objeto de análisis. Serían todos los puestos de TsAG.
- 2- Seleccionar a los 20 ocupantes de los puestos que actuarán como expertos.
- 3- Explicar a todos los intervinientes (principalmente expertos y supervisores) del APT, incluido los perfiles, en que consiste y cuáles son las distintas fases. La explicación debe ser profusa; sobre todo prestando especial atención a cómo se tienen que enumerar las tareas, que debe ajustarse al formato: verbo, objeto y especialidad.
De igual modo, se debe precisar que son las funciones y como se formulan (verbo, objeto y ámbito⁴⁰). A estos efectos, se utilizará de base el documento de Gorriti sobre “*El diseño de funciones y puestos en la Administración*” en el cual se establece una propuesta de funciones por grupos de clasificación profesional.
- 4- Elaborar y subministrar un cuestionario de tareas y de funciones a las personas que actuarán como expertos.
- 5- Cubrir el cuestionario por los expertos.
- 6- Verificar por el grupo de trabajo la correcta formulación de las tareas y de las funciones, así como, que las tareas se corresponden con las funciones y que éstas son propias del puesto. Cuando se detecte que una tarea se formula de modo incorrecto, o que no se corresponde con una función, o que una función no se formula adecuadamente, o no es conforme con las propias de TsAG, se entrevistarán a los ocupantes para que se aclare la formulación.
- 7- Verificación de las tareas enunciadas por los superiores de los TsAG. Generalmente son habilitados estatales y Directores Generales, pero existen algunos TsAG que no tienen superiores (3), con lo cual lo que se propone es que lo valide el SAM, dado que tiene un conocimiento bastante exhaustivo de las tareas de los mismos así como de sus funciones.
- 8- Fijar en un documento las tareas y funciones de cada puesto.
- 9- Codificar y definir las tareas, separando los verbos, objetos y especialidad. Al mismo tiempo, codificar las funciones, separando los verbos, objetos y ámbitos.
- 10- Informatizar las tareas y funciones de cada puesto.

⁴⁰ Como señala Gorriti, “cualquier responsabilidad que la Administración pueda asumir real o potencialmente, se puede enunciar mediante esta estructura: verbo, objeto y ámbito”.

ANEXO IX Cálculo y actuaciones para determinar las tareas críticas

a) Cálculo de las tareas críticas

El cálculo de las tareas críticas se realizaría de la siguiente forma (Gorriti y López 2010)⁴¹:

- 1- Hay que asignar a cada tarea un valor entre 1 a 7 en concepto de frecuencia, duración, dificultad y consecuencias de cada una de las tareas. La escala de valoración puede leerse en el anexo IV del libro de los autores citados: *“Análisis de puestos de trabajo en la Administración Pública”*.
- 2- Hay que multiplicar cada uno de los valores asignados por cada tarea para obtener el peso absoluto de la tarea.
- 3- El siguiente paso sería determinar el peso relativo de cada tarea, que sería el resultado de multiplicar el peso absoluto de la misma por 100, dividido entre la suma de los pesos absolutos de la totalidad de las tareas.
- 4- Después se obtendría el peso acumulado de las tareas.
- 5- El último paso sería seleccionar aquellas tareas que tienen más peso relativo hasta alcanzar el 70 % del peso acumulado y ahí tendríamos las tareas que saturan el contenido del puesto. Gorriti establece que con el 70% es suficiente para explicar y saturar el contenido del puesto.

b) Las acciones para determinar las tareas críticas son:

- 1- Establecimiento de los criterios de criticidad.
- 2- Diseñar un cuestionario de representatividad por vía informática.
- 3- Cubrir el cuestionario por los expertos.
- 4- Supervisar el cuestionario por los superiores o personas que tengan conocimiento del puesto.
- 5- Supervisar los resultados por el equipo de trabajo.
- 6- Crear un documento con las tareas críticas de cada puesto.

ANEXO X Pasos que requiere un análisis de tarea

- 1- Diseñar por el grupo de trabajo un cuestionario de APT⁴².
- 2- Entrevistar a los distintos expertos durante el tiempo necesario para cubrir el cuestionario de APT.
- 3- Supervisar el cuestionario con una entrevista con los superiores o conocedores del puesto de trabajo.
- 4- Analizar todo el trabajo desarrollado por el grupo de trabajo.

⁴¹ Para ver una aplicación práctica del mismo se puede ver el anexo VIII del libro sobre *“Análisis de Puestos de Trabajo en la Administración Pública”* de Gorriti y López (2010) donde se recoge un informe de APT.

⁴² Se podría diseñar sólo un cuestionario de análisis de tarea, pero se considera mejor realizar un cuestionario de análisis de puesto de trabajo, donde además de las cuestiones que implica un análisis de tarea, se incluyan las cuestiones relativas al perfil profesional exigido para el puesto. Es cierto que el perfil se plantea como separado del análisis de puesto, pero está relacionado con él, y se puede considerar una parte del mismo.

- 5- Informe definitivo del puesto de trabajo, donde queden recogidos las funciones, tareas, criterios de éxito, leyes, anclajes conductuales y el perfil profesional del puesto de trabajo.

ANEXO XI Pruebas a incluir en las bases de TAG

Las pruebas que se propone para TAG y su peso son las siguientes:

1- Pruebas de conocimientos (10 puntos): La jurisprudencia ha determinado que son las que mejor reflejan el mérito y capacidad (STS de 2 de julio de 2008).

2- Las pruebas de inteligencia general (Test de inteligencia general) (10 puntos): En el mundo actual todas las organizaciones están optando por lo que Salgado (2010) denomina modelo de selección estratégica⁴³, que sobre todo, lo que buscan son trabajadores que se adapten a los cambios, donde será fundamental medir su capacidad de aprendizaje o aptitud mental general.

3- Las pruebas de personalidad (inventario de personalidad) (10 puntos): La personalidad esta unida a la estrategia⁴⁴ que se debe utilizar, en este caso se elige la de diferenciación, donde lo esencial es la previsión de un buen desempeño contextual, que esta unido a los rasgos de personalidad. Además de esta clase de desempeño se busca la eficiencia, que permite incrementar los costes, pero siempre para cumplir los objetivos y buscando la maximización. La situación económica del Ayuntamiento permite potenciar y asumir este tipo de estrategia, que, por otra parte, se justifica en que una de las esencias de la Administración Local es ser buena prestadora de servicios.

4- Las pruebas prácticas (10 puntos). Las destrezas son esenciales para escoger TsAG, porque la tolerancia de sus tareas es mínima, es decir, es importante que sepan hacerlas

⁴³ Salgado diferencia entre selección tradicional y estratégica, estableciendo que la primera parte de que el entorno es estable y lo que pretende son empleados que desempeñen bien las tareas, porque estas van a ser las mismas durante mucho tiempo. Frente a este, está la estratégica, que parte de un entorno cambiante y global donde lo que se busca son empleados con *“capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación hacia la calidad, destrezas para el trabajo en equipos virtuales, destrezas para el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, conciencia, estabilidad emocional, habilidades de comunicación e idiomas”* (Salgado 2010).

⁴⁴ Salgado (2010) destaca 4 estrategias en selección de personal en función de los objetivos:

1- Estrategia de liderazgo de costes: El objetivo fundamental es reducir los costes en el proceso selectivo y conseguir un buen desempeño laboral.

2- Estrategia de diferenciación: El objetivo es la eficiencia, conseguir sobre todo trabajadores que tengan un buen desempeño contextual, donde se potencian los instrumentos de selección vinculados a la personalidad.

3- La estrategia focalizada mezcla los objetivos anteriores.

4- Estrategia de respuesta rápida, que lo que pretende es una selección rápida con buen desempeño.

En su artículo *“Selección de recursos humanos por competencias en las Administraciones Públicas: evidencias basadas en la investigación”* se puede leer el cuadro de Salgado (2010) sobre cuáles serían los instrumentos selección, objetivos y reclutamiento en función de las estrategias.

cuando acceden al puesto de trabajo, dado que ocupan puestos de alta responsabilidad. Estas pruebas tienen validez aparente y son bien aceptadas por los opositores.

5- Prueba no eliminatoria de gallego (de 0 a 5 puntos). La exigencia del gallego viene dada porque es el idioma en que se trabaja en el Ayuntamiento. Se propone como no eliminatorio, porque aunque sea importante conocerlo, es esencial que puedan acceder buenos técnicos de otros lugares.

6- Prueba no eliminatoria de informática (de 0 a 5 puntos). La informática es un instrumento esencial de cualquier empleado, pero en el caso de los técnicos, debe valorarse moderadamente porque no es esencial, aunque si importante, para su puesto.

7- Período de prácticas (de 0 a 10 puntos). El período de prácticas sirve para hacer frente al problema de la selección de plazas y no de puestos. Su exigencia supone que el trabajador realizará el trabajo específico que requiere el concreto puesto que se va a ocupar y permite adaptar el proceso selectivo plenamente al puesto.

Se opta por otorgar a los grandes ejercicios una puntuación igual, porque existen argumentos que justifican su imposición, que merecen igual consideración y valoración. Por otra parte, no se incluye la entrevista conductual estructurada porque esta técnica no parece adecuada cuando no se exige experiencia laboral previa.

ANEXO XII Evaluación de los OO para el período 2012-2013

Tabla 22 Evaluación de objetivos operativos para el período 2012-2013

Objetivos	Indicadores	Fecha evaluación	Tolerancia	Causas		Medidas correctoras
				Internas	Externas	
OO1.1 Analizar los puestos de trabajo reservados a TsAG	Número de puestos de trabajo reservados a TsAG respecto de los que se realizado un APT	agosto 2012	5 puestos			
OO1.2 Determinar los perfiles de los puestos de trabajo reservados a TsAG	Número de puestos de trabajo reservados a TsAG respecto de los que se ha determinado su perfil profesional	agosto 2012	5 puestos			
OO1.3 Utilizar instrumentos selectivos en las oposiciones de TsAG, cuyo coeficiente de validez sea superior a .30	% de instrumentos selectivos del proceso selectivo de TsAG, cuyo coeficiente de validez es superior a .30, en relación al total de los instrumentos selectivos del proceso selectivo	marzo 2013	-----			
OO1.4 Utilizar instrumentos selectivos en las oposiciones de TsAG, cuyo coeficiente de fiabilidad sea superior a .70	% de instrumentos selectivos del proceso selectivo de TsAG, cuyo coeficiente de fiabilidad es superior a .70, en relación al total de los instrumentos selectivos del proceso selectivo de TsAG	marzo 2013	-----			
OO2.1 Mejorar la adecuación de los miembros de los órganos selectivos de TsAG a las pruebas	% de miembros de los órganos selectivos del proceso de selección de TsAG que en las pruebas de conocimientos son TsAG o habilitados estatales en relación a todos los miembros del tribunal	marzo 2013	20%			
	% de miembros de los órganos selectivos del proceso de selección de TsAG que en las pruebas prácticas son TsAG o habilitados estatales en relación a todos los miembros del tribunal		20%			

	% de miembros de los órganos selectivos del proceso de selección de TsAG que en las pruebas psicométricas son psicólogos especialistas en recursos humanos y del trabajo en relación a todos los miembros del tribunal		20%			
	% de miembros de los órganos selectivos del proceso de selección de TsAG que en las pruebas de informática son informáticos en relación a todos los miembros del tribunal		20%			
	% de miembros de los órganos selectivos del proceso de selección de TsAG que en las pruebas de gallego son funcionarios que pertenecen a los Servicios Públicos de normalización lingüística de gallego en relación a todos los miembros del tribunal		20%			
OO2.2Mejorar la experiencia de los miembros de los órganos de selección de TsAG	% de miembros de los órganos selectivos del proceso selectivo de TsAG que han participado en, por lo menos, 2 procesos selectivos de TsAG en relación a todos los miembros del tribunal	marzo 2013	-----			
OO2.3Potenciar la composición de expertos en los órganos de selección de TsAG	% de miembros de los órganos selectivos del proceso selectivo TsAG que han obtenido una evaluación del desempeño positiva en relación a todos los miembros del tribunal	marzo 2013	-----			
OO2.4Mejorar la formación de los miembros de los órganos de selección de TsAG	% de miembros de los órganos selectivos del proceso selectivo de TsAG que han participado en por lo menos 1 curso de formación en materia de órganos de selección de duración superior a 20 horas en relación a todos los miembros del tribunal	marzo 2013	-----			
OO3.1Aumentar la difusión de las convocatorias de los procesos selectivos de los TsAG	Número de convocatorias del proceso selectivo de TsAG que se publican en 2 periódicos de mayor circulación de la provincia	abril 2013	1 periódico			
	Número de convocatorias de TsAG que se publican en la página web municipal		-----			
OO3.2Incrementar los mecanismos de participación de los candidatos en los procesos selectivos de TsAG	% de procesos selectivos de TsAG cuyas bases consideran la posibilidad de reclamar el diseño de las pruebas con anterioridad a su corrección.	agosto 2013	-----			
	% de procesos selectivos de TsAG cuyas bases consideran la posibilidad de reclamar la corrección de las pruebas con anterioridad a su consideración como resultado definitivo por el Tribunal.		-----			
OO3.3Aumentar la composición externa de los miembros de selección	% de miembros de los órganos selectivos del proceso selectivo de TsAG que no son funcionarios del Ayuntamiento de Pontevedra en cada prueba del proceso selectivo en relación al total de miembros del tribunal en cada prueba del proceso selectivo	marzo 2013	-----			
OO3.4Aumentar la motivación de las puntuaciones de las pruebas selectivas de TsAG	% de puntuaciones de los tribunales de oposiciones de cada proceso selectivo, dónde se motiva las calificaciones que se dan a los distintos opositores en relación al total de puntuaciones que se otorgan en las distintas pruebas del proceso selectivo	agosto 2013	10%			

OO3.5 Mejorar la fiabilidad de las pruebas de los procesos selectivos de TsAG	Grado de acuerdo en las calificaciones de los miembros de los órganos selectivos de TsAG en cada prueba del proceso selectivo	agosto 2013	-----			
OO3.6 Mejorar la satisfacción de los candidatos en los procesos selectivos de TsAG	% de candidatos del proceso selectivo de TsAG que puntúan con más de 6 las encuestas de satisfacción del proceso selectivo en relación al total de candidatos que cubrieron la encuesta	agosto 2013	10%			
OO3.7 Realizar reuniones de coordinación con los Ayuntamientos de Vigo, Ourense, Santiago y A Coruña al objeto de revisar, mejorar y homogeneizar los procesos selectivos para los puestos de TAG	Número de reuniones de coordinación en los que participen los Ayuntamientos de Pontevedra, Vigo, Ourense, Santiago y A Coruña con el objeto de revisar, mejorar y homogeneizar los procesos selectivos para los puestos de TAG	abril 2013	2 reuniones			