



# PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS SELECTIVOS, CON INCLUSIÓN DE LOS DESTINADOS A PERSONAS CON DISCAPACIDAD

---

II CURSO SUPERIOR DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA  
ADMINISTRACIÓN LOCAL. INSTITUTO NACIONAL DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**AUTOR: MANUEL BARAÍNCA ROJO**

**Jefe de Sección de Personal adjunto al Jefe del Servicio**

**TUTORA: DÑA. SILVIA MOSCOSO RUBIAL**

**Universidad de Santiago de Compostela.**

Ciudad Real, septiembre de 2.011

## **AGRADECIMIENTOS**

- *A la Diputación de Ciudad Real y, especialmente a Ángel Parreño, ex Diputado de Personal, por permitir y facilitar mi participación en este Curso.*
- *A todos los profesores por las enseñanzas recibidas.*
- *A Silvia Moscoso, tutora de este trabajo, por su inestimable colaboración.*
- *A Belén, por animarme constantemente y soportar el mal humor provocado por el estrés en la elaboración de este trabajo.*

## ÍNDICE

	Págs.
Agradecimientos .....	1
Resumen Ejecutivo .....	5
Introducción .....	18
CAPITULO 1.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.	
1.1.- El contexto.....	20
1.2.- Descripción y funciones del Servicio de Personal.....	26
1.2.1.- Medios personales.....	27
1.2.2.- Procesos gestionados por el Servicio .....	28
1.3.- Principales reformas en materia de Recursos Humanos ....	31
1.3.1- Convocatorias de Promoción Horizontal .....	31
1.3.2.- Procesos de Consolidación de Empleo Temporal ...	33
CAPITULO 2.- EL PROBLEMA A RESOLVER.	
2.1.- Las carencias de los procesos selectivos.....	34
2.1.1.- Análisis DAFO .....	39
2.2.- La selección de las personas con discapacidad.....	39

## CAPITULO 3.- EL PLAN DE MEJORA

3.1.- La elección del Plan de Mejora .....	44
3.2.- Objetivos .....	44
3.2.1.- Sistemas de acceso en general .....	45
3.2.1.2.- El Método. ....	45
3.2.1.3.- Instrumentos de selección .....	52
3.2.1.4.- Adaptación de los instrumentos a la organización .	56
3.2.1.5.- Fase de desarrollo .....	60
3.2.1.6.- Recursos humanos .....	61
3.2.1.7.- Recursos económicos.....	62
3.2.1.8.- Calendario .....	63
3.2.1.9.- Evaluación .....	65
3.2.2.- Sistema de acceso de personas con discapacidad.....	65
3.2.2.1.- El Método. ....	65
3.2.2.2.- Fase de desarrollo .....	67
3.2.2.3.- Recursos humanos .....	68
3.2.2.4.- Recursos económicos.....	69
3.2.2.5.- Calendario .....	69
3.2.2.6.- Evaluación .....	70
Bibliografía .....	72
Anexo A.- Organigrama administrativo .....	73

### **LISTADO DE TABLAS**

Tabla 1.- Personas con discapacidad residentes en Ciudad Real .....	23
Tabla 2.- Duración y coste de los procesos selectivos OEP año 2009...	36
Tabla 3.- Análisis DAFO ( Sistemas de acceso en general).	38
Tabla 4.- Análisis DAFO. ( Acceso de personas con discapacidad)	42
Tabla 5.- Fiabilidad y validez de diversos métodos de selección de personal	47
Tabla 6.- Predicción múltiple del desempeño con dos predictores.	49
Tabla 7.- Predicción múltiple del desempeño con tres predictores.	50
Tabla 8.- Recursos humanos del Servicio de Personal.	62
Tabla 9.- Recursos económicos necesarios para la implantación del Plan	63
Tabla 10.- Evaluación (Sistemas de acceso en general)	64
Tabla 11.- Evaluación ( Sistemas de acceso personas con discapacidad)	70

### **LISTADO DE GRÁFICOS**

Gráfico 1.- Plantilla de personal.....	21
Gráfico 2.- Representación de los empleados públicos.....	6 y 22
Gráfico 3.- Calendario de desarrollo. (Sistema de acceso general)...	63
Gráfico 4.- Calendario de desarrollo ( Sistema de acceso discapacitados)	69

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **MOTIVACIÓN**

Especial incidencia en la elección del contenido del presente trabajo ha tenido la nueva Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla-La Mancha, que entrará en vigor el día 22 de septiembre del año en curso, ya que a mi juicio, debe suponer un importante cambio en cuanto a la selección de personal se refiere, tanto a la selección en términos genéricos como a la específica de las personas con discapacidad, al establecer, por un lado, la disminución de la importancia de las pruebas basadas en la mera exposición memorística y abriendo un amplio abanico de posibilidades para la utilización de otras técnicas de selección como la comprobación de la capacidad analítica de los aspirantes, realización de entrevistas, etc.

Todo esto unido a la visión de las metas externas de esta Diputación, que en esta materia no puede ser otra que la de servir de referente al resto de Administraciones locales de la Provincia de Ciudad Real, parece que se nos presenta una oportunidad única para que esta Administración sea pionera en la adopción de un sistema estratégico de selección de personal, que deje a un lado el trasnochado sistema de oposición, y que tenga como objetivo la selección del mejor candidato para el desarrollo de las tareas del puesto de trabajo objeto de la convocatoria.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

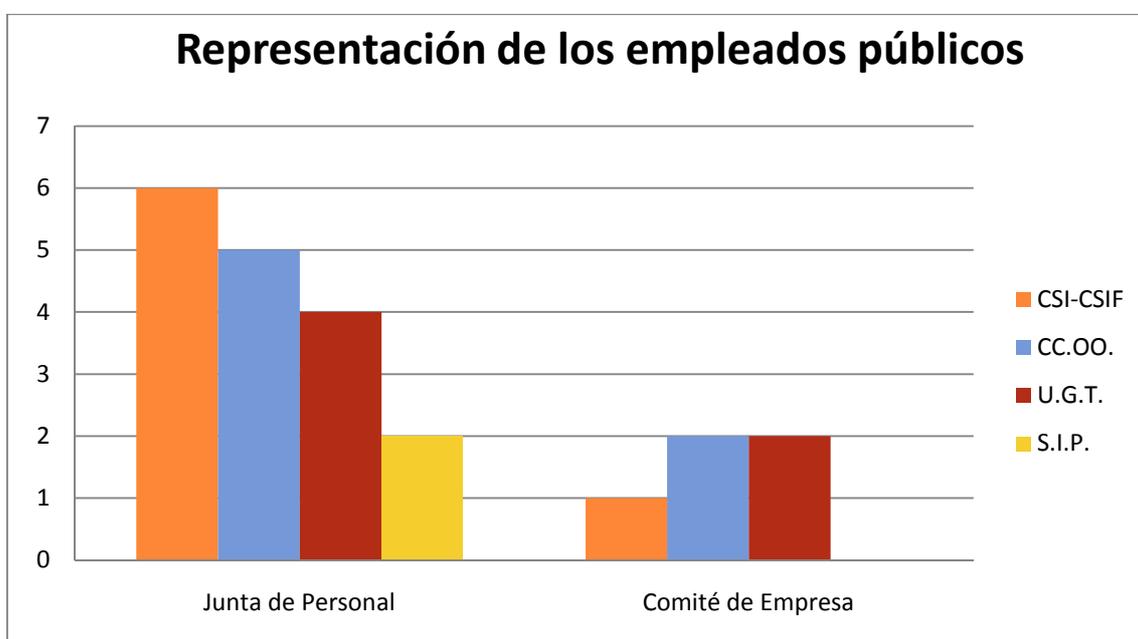
La Diputación Provincial de Ciudad Real es una Entidad Local cuya misión, atribuida por ley, es la cooperación económica, técnica y de gestión con los municipios, especialmente los de menor tamaño y recursos económicos, siendo su principal función el garantizar el ejercicio de las competencias municipales y facilitar la articulación de las relaciones de los municipios de su ámbito entre sí y con la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha.

El Presupuesto de Gastos referido al ejercicio 2011 ascendió a un total de 117.031.000 €, correspondiendo al Capítulo I un total de 33.975.114 €, lo que supone un 29.01% del total.

Tras las recientes Elecciones Municipales de mayo de 2011, El Pleno de la Corporación está constituido por 27 diputados/as Provinciales, 14 pertenecientes al Grupo Político PSOE y 13 al Grupo Popular.

La representación de los trabajadores está compuesta por una Junta de Personal de 17 miembros y un Comité de Empresa de 5 , que tras las elecciones sindicales celebradas también el pasado mes de mayo, quedaron configuradas de la siguiente forma:

**Gráfico nº 2.**



La plantilla de personal, asciende a un total de 768 plazas, de las cuales 12 son de personal eventual, 709 de funcionarios y 47 de personal laboral fijo. Al margen de lo anterior, durante el año se realizan aproximadamente un total de 120 contratos de trabajo de duración determinada.

En la actual plantilla existen un total de 12 personas que accedieron por turnos reservados a personas con discapacidad, lo que supone el 1,56 % del total de la plantilla.

## **El Servicio de Personal.**

Cuenta con los siguientes medios personales:

1 Jefe de Servicio.

1 Jefe de Sección Adjunto al Jefe de Servicio.

1 Jefe de Sección de Seguros Sociales.

1 Jefe de Sección de Formación.

4 Jefes de Negociado.

1 Administrativo.

2 Auxiliares Administrativos.

1 Subalterno.

En cuanto a los procesos gestionados por el Servicio que guarden relación con el presente Plan, podemos decir que durante 2010 se realizaron un total de 31 procedimientos de selección, tanto de nuevo ingreso, como promociones internas, concurso de provisión de puestos de trabajo, concursos de traslados y bolsas de trabajo, realizándose desde el seguimiento de cada uno de los procesos: convocatoria, recepción de solicitudes, elaboración de listas provisionales y definitivas de aspirantes admitidos y excluidos, remisiones de información a los correspondientes boletines para su publicación, materialización en decreto de tribunales o comisiones de valoración, decretos de nombramiento, actas de toma de posesión.... Suele ser habitual que al menos uno de los vocales de los tribunales calificadoros sea un funcionario del Servicio.

Por la Sección de Formación se realizarán, en el presente 2011, un total de 45 acciones formativas.

## **EL PROBLEMA A RESOLVER**

Debemos de distinguir, según se trate de selección en general o de selección de personas con discapacidad:

Como en la práctica totalidad de las Administraciones Públicas, el sistema de acceso de esta Diputación es generalmente la oposición libre para la selección externa, el concurso-oposición para la promoción interna y el concurso de méritos para la promoción profesional.

En suma, la mayor parte de las pruebas se basan fundamentalmente en el aprendizaje memorístico de un conjunto de temas en los que, con cierta frecuencia, se da una excesiva preeminencia a lo jurídico, y se renuncia a cualesquiera otras ramas del conocimiento de gran utilidad en la realidad organizativa actual.

Este sistema, presenta los siguientes problemas:

**1.-** Es un sistema obsoleto que **no garantiza la incorporación de aquellos aspirantes más aptos** para desempeñar los puestos de trabajo ofertados.

Es un sistema que carece de la eficacia técnica para seleccionar el mejor talento, ya que sólo tiene en cuenta el **saber** (referido a la formación y conocimientos), obviando las otras áreas de conocimiento que tienen la misma o mayor importancia para garantizar el eficaz desarrollo del puesto de trabajo, como son el **poder** ( si puede desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo) y el **querer** ( si el candidato quiere desempeñar las funciones del puesto).

**2.-** Es un sistema **lento y costoso**.

Este sistema selectivo se aleja bastante de la agilidad que se debe de exigir a las Administraciones Públicas en sus procesos de reclutamiento, ya que la duración media es de aproximadamente tres meses desde el inicio a la finalización de las pruebas.

Por otro lado, destacar su alto coste económico ya que, por ejemplo en el año 2009, para “incorporar” más que seleccionar a los mejores candidatos para las 9 plazas, los distintos Tribunales realizaron un total de 148 reuniones invirtiendo sus miembros 348 horas de trabajo, lo que asciende a un coste total aproximado de 68.3998,59 €.

**3.- No se ajusta** a lo previsto en la Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla-La Mancha.

El **problema más importante**, es que el actual sistema selectivo no se ajustará a las previsiones de la Ley de Empleo Público de Castilla-La Mancha, de plena aplicación a todas las Administraciones de las entidades locales de Castilla-La Mancha (Art. 2.1 b.), **que entrará en vigor el próximo día 22 de septiembre de 2011**, ya que la citada norma en relación con las pruebas selectivas, en su art. 51 establece textualmente lo siguiente:

*“1.- Los procesos selectivos deben cuidar especialmente la conexión entre el tipo de pruebas a superar y la adecuación a las funciones y tareas asignadas a los puestos de trabajo convocados, **disminuyendo, para ello, la importancia de las pruebas basadas en la mera exposición memorística e incluyendo, en su caso, las pruebas prácticas que sean precisas.***

*2.- Las pruebas pueden consistir en la comprobación de los conocimientos y la capacidad analítica de las personas aspirantes, expresados de forma oral o escrita, en la realización de ejercicios que demuestren la posesión de habilidades y destrezas, en la comprobación del dominio de lenguas extranjeras y, en su caso, en la superación de pruebas físicas.*

*3.- **Para asegurar la objetividad y la racionalidad de los procesos selectivos**, las pruebas pueden completarse con la superación de cursos o periodos de prácticas, con la exposición curricular por las personas aspirantes, con pruebas psicométricas relacionadas con la personalidad o con la **realización de entrevistas** o de reconocimientos médicos.”*

En cuanto a la problemática en la **selección de las personas con discapacidad** podemos destacar la siguiente:

**1.-** Los sistemas de selección de las personas con discapacidad **no garantizan una reserva especial para aquellas que sufren una discapacidad de tipo intelectual**, con pruebas realmente compatibles con sus limitaciones.

Los actuales sistemas selectivos con pruebas convencionales de contenido teórico y práctico relacionado con un temario, prácticamente excluyen al colectivo de discapacitados intelectuales que se ven avocados a

competir, en situación de absoluta desigualdad, con otras personas, discapacitados sí, pero sin ninguna merma de su capacidad intelectual.

2.- Para poder aprovechar al máximo la nueva normativa **se deben de mejorar técnicamente** los procesos de selección.

3.- No se han adoptado las medidas necesarias para **potenciar la integración** de las personas con discapacidad, puesto que no se alcanza ni el 2 por ciento

## **EL PLAN DE MEJORA**

### **LA ELECCIÓN DEL PLAN DE MEJORA**

Las problemáticas expuesta nos sitúan en un contexto en el que debemos avanzar ampliamente para dotar a la organización de un verdadero sistema selectivo y no de un “sistema de incorporación” como actualmente parece que tenemos.

Uno de los puntos de partida del presente trabajo, lo constituyen los análisis DAFO de los que se desprende que nos encontramos ante una gran oportunidad para combatir las debilidades y amenazas también detectadas, y es que la propia Ley 4/2011, de la Función Pública de Castilla-La Mancha, que recordemos entrará en vigor el próximo día 22 de septiembre, nos exige un cambio en esta materia, tanto en los sistemas selectivos en general como los reservados a personas con discapacidad.

### **OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA**

Los objetivos del presente Plan de Mejora variarán en función de que nos estemos refiriendo a los procesos de selección en general o a los de selección de personas con discapacidad.

#### **Sistemas de acceso en general.-**

Se trata de implantar un sistema selectivo que prediga la futura realización del trabajo, pero además disminuyendo la importancia de las pruebas memorísticas y con pleno respeto a los principios de los que las

Administraciones Públicas son garantes: Igualdad, mérito, capacidad, así como transparencia y agilidad.

### ***El Método***

Para la consecución de los mencionados objetivos, debe ser cuestión esencial el método que vamos a implantar, es decir, el modelo y los instrumentos de selección.

En cuanto al modelo, tras analizar a través del trabajo de Jesús F. Salgado (2005) los modelos de selección, tradicional y estratégico, se llega a la conclusión de que la mejora de los procesos selectivos pasa por **el establecimiento de un modelo de selección estratégica** (selección por competencias), en el que se parte de la idea de que la característica esencial de nuestros empleos será la volatilidad y continuo cambio, por lo que el hecho de que una persona sepa hacer muy bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy, no supone una garantía de que lo desarrolle eficazmente en el futuro.

De acuerdo con lo anterior, las características más comunes que se demandarán a los empleados en el futuro serán la capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de adaptación y flexibilidad, etc. Estas características, hacen que los instrumentos de selección sean diferentes a los utilizados en el modelo de selección tradicional, a saber, Tests de habilidad mental general, inventarios de personalidad basados en los “ Big Five”, pruebas de personalidad centradas en los criterios, entrevistas conductuales estructuradas, tests de juicio situacional, etc.

Igualmente, tiene vital importancia la elección de los instrumentos de selección que, en cualquier caso, deben de responder a dos criterios:

- a) **Fiabilidad:** el grado en que los instrumentos están libres de errores en términos de consistencia y estabilidad temporal.
- b) **Validez:** el grado en que la técnica de selección mide realmente el concepto que quiere medir y sirve para predecir el futuro desempeño u otros criterios de interés organizacional.

Para ello, se ha tenido en cuenta el trabajo de Salgado (2005) que recoge los resultados de diversos meta-análisis sobre las propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) de los diferentes instrumentos de selección. Así, los mejores predictores del desempeño laboral serían los tests de capacidad cognitiva general, las entrevistas conductuales estructuradas y las pruebas de conocimientos con unos coeficientes de validez de 0.71, 0.64 y 0.45 respectivamente.

En este trabajo también se recoge que la mejor predicción del desempeño ocupacional, combinando dos de estos instrumentos, se obtendría con la utilización de un test de habilidad cognitiva general y una entrevista conductual estructurada. En este caso se obtendría un coeficiente de validez de 0.84 y si a esto se añade un test de personalidad que mida el factor de conciencia el coeficiente alcanzado sería de 0.86.

### **ADAPTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS A LA ORGANIZACIÓN Y A LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS MENCIONADOS.**

Se tiene en cuenta que venimos de un sistema, utilizado durante muchísimos años, cuyo instrumento de selección, la oposición, aunque no sea correcto, se encuentra muy respaldado tanto por las organizaciones como por los propios aspirantes y sindicatos, como el instrumento que mejor garantiza los principios de mérito, capacidad e imparcialidad, percepción, que incluso se ve incrementada, por decisiones de los tribunales de justicia, que en muchas ocasiones admiten el “juicio” del tribunal calificador sin cuestionar su validez.

Teniendo en cuenta lo anterior, y tomando como referencia la experiencia de la Administración General del País Vasco, parece que lo más prudente es la introducción paulatina de tan novedosos instrumentos de selección, dejando que su práctica demuestre sus bondades, por lo que la propuesta estratégica ase concreta en lo siguiente:

## **PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO.-**

Teniendo en cuenta que las investigaciones mencionadas han demostrado que el mejor predictor individual para los puestos de nivel inferior o primeras contrataciones son los test de habilidades cognitivas, se propone la siguiente combinación de instrumentos:

**Primera prueba:** Consistente en la superación de una prueba tipo **test de habilidades cognitivas generales**, cuya valoración será la de supera o no supera.

**Segunda Prueba.-** Una prueba tipo **test de personalidad**. Para la realización de éstas pruebas, al menos, alguno de los miembros del Tribunal deberá tener la titulación de Psicólogo, y el perfil perseguido deberá establecerse con carácter previo en aras a la mayor transparencia posible. La valoración sería la de supera o no supera.

**Tercera prueba:** **De conocimientos** dividida en dos partes:

- a) Test de preguntas con respuestas alternativas sobre el contenido del programa de la convocatoria. (Parte común y específica)
- b) Consistirá en resolver las cuestiones o casos prácticos que el tribunal determine, relacionados con el contenido de la parte específica del programa.

Todos los ejercicios serían independientes y eliminatorios.

## **PROCESOS DE PROMOCIÓN INTERNA.**

Teniendo en cuenta por un lado, que en éstos procesos sólo pueden participar los que ya son empleados públicos, es decir ya gozan de cierta experiencia profesional, y por otro que parte que la Entrevista Conductual

Estructurada se basa en la realización de preguntas de descripción de conducta, basándose en el principio de el mejor predictor de una conducta futura es la conducta pasada en similares condiciones, en estos procesos y empezando por los grupos de titulación más altos, se propone la siguiente combinación:

**Primera Prueba:** Test de conocimientos sobre el contenido del programa de la convocatoria (Común y Específico)

**Segunda prueba:** Entrevista Conductual Estructurada.

Ambas pruebas serán independientes y eliminatorias, puntuándose hasta un máximo de 10 puntos y siendo eliminados los aspirantes que no alcance una puntuación mínima de 5 puntos.

### **PROCESOS DE PROMOCIÓN PROFESIONAL( Concursos de provisión de puestos)**

**Primera Prueba:** Valoración de Méritos

**Segunda prueba:** Entrevista Conductual Estructurada.

Ambas pruebas serán independientes y eliminatorias, puntuándose hasta un máximo de 10 puntos y siendo necesario obtener al menos obtener una puntuación de 5 para superarlas.

### **RECURSOS HUMANOS Y ECONÓMICOS NECESARIOS, CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN.**

En presente trabajo se establece que para el desarrollo y control del presente Plan, el Servicio de Personal cuenta con los medios personales necesarios, aunque circunstancialmente podría necesitar del apoyo de personas de otros Departamentos, como el Gabinete de Psicología.

Sería necesaria una inversión en cursos de formación de aproximadamente 20.000 euros, que a medio plazo se amortizarían debido a que los gastos de los futuros tribunales serían menores.

También se recoge en un calendario de implantación que comenzará en el actual mes de septiembre de 2011 y finalizará en julio de 2012 para los procesos de acceso en general, y desde septiembre a julio de 2014 en el caso de sistemas de acceso reservados a personas con discapacidad.

Por último, también se establece un sistema de evaluación del cumplimiento del mismo, donde se recogen los objetivos del Plan y los indicadores de que éstos se van consiguiendo.

### **SISTEMAS DE ACCESO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD.-**

Teniendo en cuenta en nuevo marco normativo que establece la futura LFPCM y la especial sensibilidad hacia este colectivo por parte de la actual Corporación provincial, tres son los principales objetivos que perseguimos con el presente Plan:

- a) Incrementar del 1,56 % al 3% del total de la plantilla, el número de empleados públicos con discapacidad.
- b) Garantizar una reserva especial para aquéllas personas que sufren una discapacidad de tipo intelectual.
- c) Mejorar técnicamente los procesos de selección de las personas con discapacidad.

#### **El Método**

Los instrumentos y medidas para alcanzar estos objetivos serían los siguientes:

1.- Reservar en las Ofertas de Empleo Público de esta Diputación, al menos un 10 % de las plazas convocadas a personas con discapacidad, con el objetivo de conseguir una presencia real del 3%.

2.-De conformidad con el artículo 41 de La LEPCM, esta reserva del 10 %, se realizará de manera que, al menos, el 5% lo sea para ser para ser cubiertas por personas con discapacidad intelectual, y el resto de las plazas lo sea para personas que acrediten otro tipo de discapacidad.

Sobre esta reserva especial, cabe puntualizar, que se hace al tenerse en cuenta que las personas con discapacidad intelectual son las que más difícil tienen el acceso al empleo público, puesto que por un lado, no partirían en situación de igualdad al enfrentarse a pruebas selectivas con los discapacitados físicos y sensoriales y, por otro, éstos últimos pueden participar, sin que suponga un gran problema, tanto en las convocatorias de acceso libre, pidiendo en su caso las adaptaciones de tiempo y medios que fuesen necesarios, como en las convocatorias con reserva por discapacidad.

3.- Determinar cuáles son los puestos concretos que se reservan, al perfil de la discapacidad que se persigue integrar.

4.- Realizar diferentes convocatorias atendiendo a los diferentes tipos de discapacidad, de tal modo que las personas que participen en ellas concurren exclusivamente con otros con discapacidad similar.

5.- Implantar unos sistemas de selección que nos permitan predecir el mejor candidato para el desempeño del puesto de trabajo.

En este sentido, con respecto a las **personas con discapacidad física o sensorial**, al no afectarles la misma a su capacidad intelectual, el sistema de selección no tendría por qué variar al que ya elegimos, por su fiabilidad y validez predictiva, para la selección general externa, y que, recordemos, consistía en lo siguiente:

**Primera prueba:** Consistente en la superación de una prueba tipo **test de habilidades cognitivas generales**, cuya valoración será la de supera o no supera.

**Segunda prueba.-** Una prueba tipo **test** de medición del factor **de personalidad**. Para la realización de éstas pruebas, al menos, alguno de los miembros del Tribunal deberá tener la titulación de Psicólogo, y el perfil perseguido deberá establecerse con carácter previo en aras a la mayor transparencia posible. La valoración sería la de supera o no supera.

**Tercera prueba: De conocimientos** dividida en dos partes:

- a) Test de preguntas con respuestas alternativas sobre el contenido del programa de la convocatoria. (Parte común y específica)
- b) Consistirá en resolver las cuestiones o casos prácticos que el tribunal determine, relacionados con el contenido de la parte específica del programa.

Todos los ejercicios serían independientes y eliminatorios.

Ahora bien, cuestión distinta deber ser el sistema de selección que utilicemos para las **personas con discapacidad intelectual**, donde debemos ser conscientes de que las limitaciones de estas personas nos obligan a apartarnos de los test de habilidades cognitivas y las pruebas de conocimientos que proponíamos para los otros grupos de discapacitados.

En este caso parece bastante adecuado el uso de la **Entrevista Conductual Estructurada**, como mejor predictor individual, siempre que por parte del Tribunal se adapte a las especiales características de las personas a las que se va a entrevistar, que se complementaría con una prueba práctica consistente en una **simulación de una situación de trabajo** en la que el aspirante deberá desarrollar tareas relacionadas con las funciones propias del puesto de trabajo objeto de la convocatoria, durante determinado tiempo.

Ambos ejercicios serían independientes y eliminatorios.

## INTRODUCCIÓN

### **Objetivo del Plan.-**

Los objetivos del presente trabajo serán distintos en función de que nos estemos refiriendo a los procesos de selección en general o a los de selección de personas con discapacidad.

En relación a los procesos de selección en general, se trata de ir dejando de lado el tradicional sistema de selección, la oposición, basada casi exclusivamente en la mera exposición memorística y que poca fiabilidad y validez predictiva tiene con respecto a la futura realización del puesto de trabajo ya que sólo evalúa el “saber”, y dotar a la Diputación de un sistema de selección de recursos humanos estratégico, que de acuerdo con lo que dispone el art. 51 de la Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla-La Mancha, que entrará en vigor el próximo día 22 de septiembre, conecte el tipo de pruebas a superar con las funciones y tareas asignadas a los puestos convocados, en suma, que prediga la futura realización del trabajo, pero además disminuyendo la importancia de las pruebas memorísticas e introduciendo nuevas técnicas de selección que tengan presentes todas las áreas posibles de evaluación de los aspirantes ( *saber, poder y querer*).

Por otra parte, desde el convencimiento de que el mero establecimiento de porcentajes de reserva de plazas a personas con un determinado grado de discapacidad, resulta insuficiente para conseguir la obligación de integración que sobre este colectivo tienen las Administraciones Públicas, sobre todo, porque los actuales sistemas selectivos con pruebas convencionales de contenido teórico relacionado con un temario, prácticamente excluían a aquellas personas con discapacidad intelectual, ya que se veían obligados a competir, en situación de absoluta desigualdad, con otros discapacitados sin ningún tipo de merma de su capacidad intelectual. Por lo tanto, los objetivos del presente Plan con respecto a este colectivo son los siguientes:

- Incrementar el número de empleados públicos con discapacidad, hasta alcanzar al menos el tres por ciento del total de la plantilla.
- Garantizar una reserva y convocatorias especiales para aquellas personas que sufren una discapacidad de tipo intelectual.
- Mejorar técnicamente los procesos de selección de las personas con discapacidad.

### **Metodología de trabajo.**

Ha consistido en la consulta de la documentación existente en la Diputación: Memoria anual de Secretaría, Presupuestos Generales de la Corporación, Plantillas y Relaciones de Puestos de Trabajo.

- Consulta y estudio de distinta bibliografía, parte de ella facilitada por el INAP y la parte más amplia facilitada por Silvia Moscoso, tutora del presente trabajo.
- Estudio de experiencias sobre el tema del trabajo en otras Administraciones Públicas, concretamente en la Administración General del País Vasco.
- Consulta a fuentes de información y estadísticas disponibles.
- Consulta y colaboración con los Servicios Sociales de esta Administración que colaboran a través de la asociación Laborvalía a la integración socio-laboral de las personas con discapacidad psíquica.

### **Contenido de los capítulos.**

En primer lugar, en el Capítulo I se analiza el contexto en el que se desarrollará el Plan, tales como la misión y composición de la Corporación provincial, sus presupuestos, la plantilla de personal, la composición y número de los representantes de los trabajadores.

Por otro lado, se describen las funciones y medios personales del Servicio de Personal como encargado de poner en práctica las acciones que contempla el presente trabajo, así como algunos procesos de relevancia gestionados por el Servicio en los últimos años, como Convocatorias de Promoción Horizontal “funcionarización” y procesos de Consolidación de Empleo Temporal.

En el Capítulo II, se identifican las carencias de los sistemas de selección que actualmente son utilizados en la Diputación, realizándose un análisis DAFO, donde se resaltan las debilidades y amenazas que se detectan y las fortalezas y oportunidades que se presentan para superarlas.

Por último, en el Capítulo III se establecen los objetivos del Plan de Mejora, el método para conseguirlos y sus ventajas, los recursos económicos y humanos necesarios, el calendario para su implantación y la evaluación del Plan.

## **CAPITULO 1.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.**

### **1.1.- EL CONTEXTO.-**

Ciudad Real es una de las provincias que conforman la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Tiene una población de 529.453 habitantes y 19.813 Km<sup>2</sup> de superficie repartidos entre sus 102 municipios.

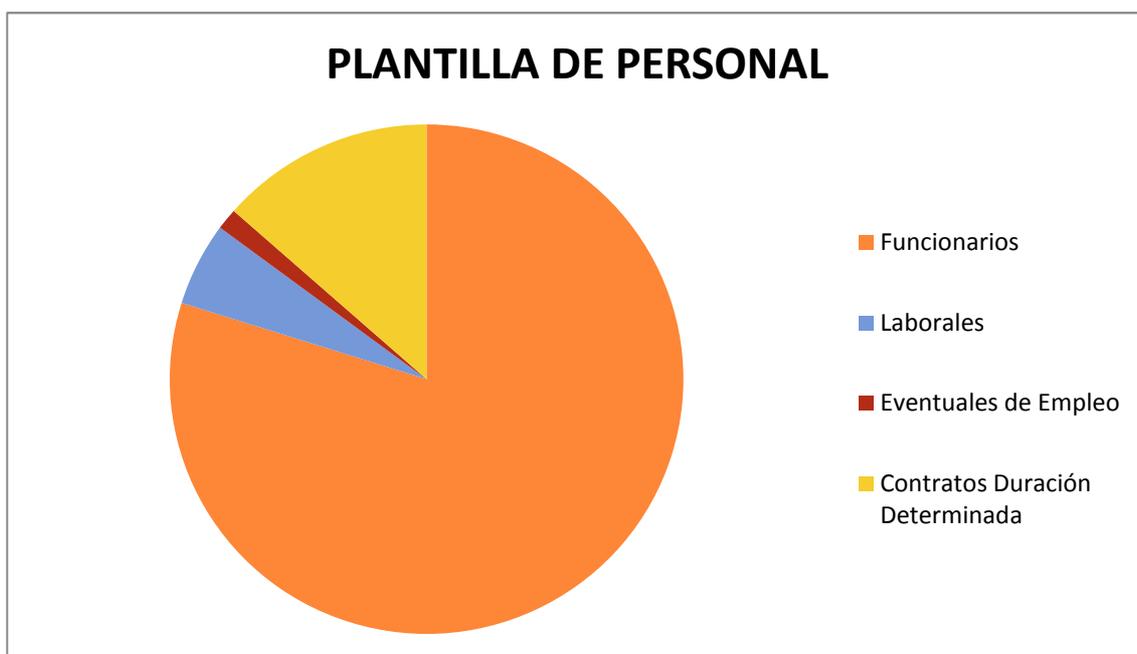
La Diputación Provincial de Ciudad Real es una Entidad Local cuya misión, atribuida por ley, es la cooperación económica, técnica y de gestión con los municipios, especialmente los de menor tamaño y recursos económicos, siendo su principal función el garantizar el ejercicio de las competencias municipales y facilitar la articulación de las relaciones de los municipios de su ámbito entre sí y con la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha.

El Presupuesto de Gastos referido al ejercicio 2011 ascendió a un total de 117.031.000 €, correspondiendo al Capítulo I un total de 33.975.114 €, lo que supone un 29.01% del total.

Tras las recientes Elecciones Municipales de mayo de 2011, El Pleno de la Corporación está constituido por 27 diputados/as Provinciales, 14 pertenecientes al Grupo Político PSOE y 13 al Grupo Popular.

La plantilla de personal, cuyo detalle puede consultarse en el anexo A, asciende a un total de 768 plazas, de las cuales 12 son de personal eventual, 709 de funcionarios y 47 de personal laboral fijo. Al margen de lo anterior, durante el año se realizan aproximadamente un total de 120 contratos de trabajo de duración determinada.

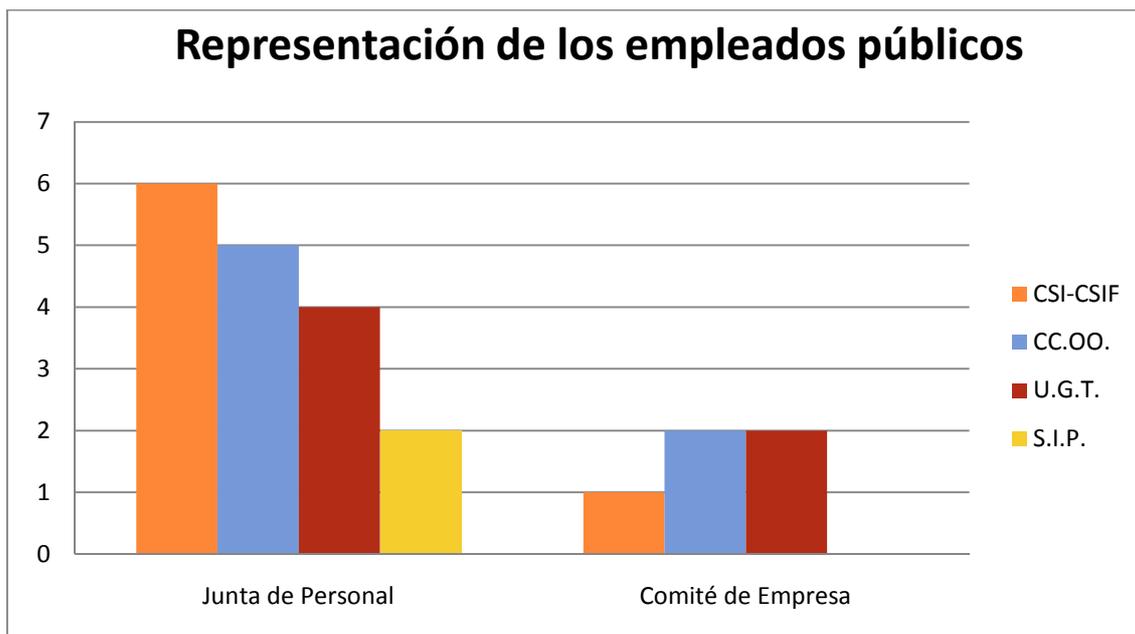
Gráfico nº 1



La organización administrativa se encuentra configurada según el organigrama que se detalla en el anexo A.

Tras las elecciones sindicales celebradas en el presente año 2011, la representación del personal ha quedado configurada de la siguiente manera y según el número de Delegados obtenidos:

Gráfico nº 2



Por otro lado, existen en la provincia de Ciudad Real un total de 54.536 personas con discapacidad, lo que supone aproximadamente el 10,30 % de total de la población, de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 1

Personas con discapacidad de seis y más años residentes , según grupo, tipo de deficiencia y sexo. Ciudad Real 2008

	Hombres		Mujeres		TOTAL	
	N	%*	N	%*	N	%*
<b>DEFICIENCIAS MENTALES</b>	<b>5.016</b>	<b>53,9%</b>	<b>4.285</b>	<b>46,1%</b>	<b>9.301</b>	<b>17,1%</b>
Retraso madurativo	0	NA	0	#iDIV/0!	0	0,0%
Deficiencia intelectual profunda y severa	584	79,0%	155	21,0%	738	1,4%
Deficiencia intelectual moderada	359	51,5%	338	48,5%	697	1,3%
Deficiencia intelectual leve	0	0,0%	131	100,0%	131	0,2%
Inteligencia límite	0	NA	0	NA	0	0,0%
Demencias	1.822	41,3%	2.592	58,7%	4.414	8,1%
Enfermedad mental	745	67,5%	359	32,5%	1.104	2,0%
Otros trastornos mentales	1.506	67,9%	711	32,1%	2.217	4,1%
<b>DEFICIENCIAS VISUALES</b>	<b>5.612</b>	<b>39,1%</b>	<b>8.742</b>	<b>60,9%</b>	<b>14.355</b>	<b>26,3%</b>
Ceguera total	0	0,0%	97	100,0%	97	0,2%
Mala visión	5.612	39,4%	8.645	60,6%	14.258	26,1%
<b>DEFICIENCIAS DEL OIDO</b>	<b>8.646</b>	<b>44,5%</b>	<b>10.772</b>	<b>55,5%</b>	<b>19.418</b>	<b>35,6%</b>
Sordera prelocutiva	329	76,4%	102	23,6%	430	0,8%
Sordera postlocutiva	459	79,6%	118	20,4%	577	1,1%
Mala audición	7.718	42,9%	10.277	57,1%	17.995	33,0%
Trastornos del equilibrio	140	33,6%	276	66,4%	415	0,8%
<b>DEFICIENCIAS DEL LENGUAJE, HABLA Y VOZ</b>	<b>1.135</b>	<b>71,8%</b>	<b>447</b>	<b>28,2%</b>	<b>1.581</b>	<b>2,9%</b>
Mudez (no por sordera)	0	NA	0	#iDIV/0!	0	0,0%
Habla dificultosa o incomprensible	1.135	71,8%	447	28,2%	1.581	2,9%
<b>DEFICIENCIAS OSTEOARTICULARES</b>	<b>7.394</b>	<b>17,6%</b>	<b>34.676</b>	<b>82,4%</b>	<b>42.070</b>	<b>77,1%</b>
Cabeza	0	NA	0	NA	0	0,0%
Columna vertebral	3.584	23,1%	11.961	76,9%	15.545	28,5%
Extremidades superiores	1.761	14,3%	10.545	85,7%	12.306	22,6%
Extremidades inferiores	2.048	14,4%	12.171	85,6%	14.219	26,1%
<b>DEFICIENCIAS DEL SISTEMA NERVIOSO</b>	<b>4.033</b>	<b>42,4%</b>	<b>5.473</b>	<b>57,6%</b>	<b>9.506</b>	<b>17,4%</b>
Parálisis de una extremidad superior	383	39,7%	583	60,3%	966	1,8%
Parálisis de una extremidad inferior	496	48,2%	533	51,8%	1.029	1,9%
Paraplejía	0	NA	0	NA	0	0,0%
Tetraplejía	213	100,0%	0	0,0%	213	0,4%
Trastornos de la coordinación de movimientos y/o tono muscular	2.185	38,7%	3.461	61,3%	5.646	10,4%
Otras deficiencias del sistema nervioso	756	45,8%	896	54,2%	1.653	3,0%
<b>DEFICIENCIAS VISCERALES</b>	<b>4.783</b>	<b>42,4%</b>	<b>6.502</b>	<b>57,6%</b>	<b>11.285</b>	<b>20,7%</b>
Aparato respiratorio	503	83,9%	97	16,1%	600	1,1%
Aparato cardiovascular	623	34,2%	1.199	65,8%	1.822	3,3%
Aparato digestivo	493	40,8%	716	59,2%	1.208	2,2%
Aparato genitourinario	2.199	41,4%	3.114	58,6%	5.314	9,7%
Sistema endocrino-metabólico	430	37,9%	705	62,1%	1.134	2,1%
Sistema hematopoyético y sistema inmunitario	536	44,4%	671	55,6%	1.207	2,2%

<b>OTRAS DEFICIENCIAS</b>	<b>1.471</b>	<b>30,9%</b>	<b>3.293</b>	<b>69,1%</b>	<b>4.764</b>	<b>8,7%</b>
Piel	0	NA	0	NA	0	0,0%
Deficiencias múltiples	1.471	30,9%	3.293	69,1%	4.764	8,7%
Deficiencias no clasificadas en otra parte	0	NA	0	NA	0	0,0%
<b>TOTAL PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN CIUDAD REAL</b>	<b>21.067</b>	<b>38,6%</b>	<b>33.469</b>	<b>61,4%</b>	<b>54.536</b>	<b>100,0%</b>

En la actual plantilla existen un total de 12 personas que accedieron por turnos reservados a personas con discapacidad, lo que supone el 1,56 % del total de la plantilla, repartidos en las siguientes categorías profesionales:

- 6 Subalternos
- 2 Auxiliares Administrativos.
- 1 Peón de Taller
- 2 Operario de Servicios Múltiples.
- 1 Operario de Jardinería.

Por grupos de discapacidad:

- 6 Intelectuales.
- 3 Sensoriales
- 3 Físicos.

En las últimas Ofertas Públicas de Empleo de esta Diputación se han efectuado las siguientes reservas sobre el total de las plazas a personas con discapacidad:

- Año 2006            20,00%
- Año 2008            6,25%
- Año 2009            8,33 %

En relación con la reserva de plazas a personas con discapacidad, en las últimas Ofertas Públicas de Empleo y ante el convencimiento de que las medidas adoptadas hasta el momento en el ámbito de las Administraciones Públicas, concretadas básicamente en el establecimiento de un porcentaje de

reserva de plazas a personas con determinado grado de discapacidad, se han demostrado insuficientes por sí solas para conseguir los objetivos de integración de este colectivo, la Corporación decidió efectuar dicha reserva en función del tipo de discapacidad ( Física, sensorial o intelectual) considerando, a modo de ejemplo, que en una convocatoria en la que las pruebas a superar fueran las convencionales de contenido teórico y práctico relacionados con un temario, es decir pruebas memorísticas, los discapacitados físicos y los intelectuales no partirían en situación de igualdad de oportunidades, puesto que para los primeros no supondría mayor problema el enfrentarse a dichas pruebas ni existiría justificación para apartarse de ellas, sin embargo para una persona con merma de su capacidad intelectual sí que supone un gran problema y a veces una dificultad insalvable, el hecho de tener que estudiarse un temario y superar dicho tipo de pruebas, y si además tienen que enfrentarse a ellas en competencia con personas con su capacidad intelectual intacta, como es el caso de los discapacitados físicos, su integración laboral mediante su acceso a la Función Pública, resultaría prácticamente imposible.

Esta decisión recibió el “*reproche*” del Defensor del Pueblo de Castilla-La Mancha, quién ante la denuncia efectuada por una persona con discapacidad física, concluyó que incluir elementos diferenciadores en las convocatorias de plazas reservadas a personas con discapacidad – como el requisito de tener un determinado tipo de minusvalía o la realización de pruebas con contenidos distintos, afectaría al principio de igualdad.

Por último, debe destacarse la especial sensibilidad de la Corporación en relación con el colectivo de personas con discapacidad, prueba de ello, es que impulsa una asociación, sin ánimo de lucro, denominada Laborvalía, que engloba a quince centros ocupacionales de la provincia de Ciudad Real y cuyo objetivo es conseguir la integración socio-laboral de las personas con discapacidad psíquica, pero este objetivo engloba otros que son:

- Concienciar y sensibilizar a la sociedad en relación con el mundo de la discapacidad psíquica.

- Contribuir a crear una nueva cultura en la que la integración de las personas con discapacidad sea una prioridad.
- Fomentar la integración social y un mayor grado de autonomía y desarrollo personal de las personas con discapacidad psíquica.
- Sensibilizar a las empresas sobre las capacidades de las personas con discapacidad.
- Proporcionar un servicio de apoyo y ayuda a las familias de las personas con discapacidad.

### **1.1.1.- DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL SERVICIO DE PERSONAL**

El Servicio de Personal es el encargado de la gestión administrativa de los Recursos Humanos de la Diputación. Sus funciones principales son: elaboración y mantenimiento de expedientes relativos al personal de la Diputación; control y mantenimiento informático de vacaciones, permisos y licencias; control y tramitación de expedientes relativos a gratificaciones por servicios extraordinarios y complementos de productividad; **gestión de la Oferta Pública de Empleo y de los procesos de selección de personal de nuevo ingreso, concursos de provisión de puestos de trabajo, concursos de traslados, bolsas de trabajo, etc.**; confección de plantillas y relación de puestos de trabajo; emisión de informes técnicos en relación con la aprobación de Plantilla y R.P.T., Oferta de Empleo Público; elaboración de expedientes administrativos ante las jurisdicciones contencioso-administrativa y social; confección de liquidaciones de Seguros Sociales; tramitación y control de altas y bajas en Seguridad Social y contratos de trabajo; etc.

El Servicio de Personal de la Diputación está encuadrado orgánicamente dentro del Área de Personal que se estructura de la siguiente forma:

## AREA DE PERSONAL

### 4.01 Gabinete de Área

### 4.19. Personal

#### 4.19.1. Gabinete de Recursos Humanos

### 4.20. Servicio de Prevención

### 4.21. Seguridad

### 4.22. Protocolo y Subalternos

### 4.95. Complejo Hospitalario

Funcionalmente depende de la Vicepresidencia Quinta.

#### **1.2.1.-Medios Personales.**

1 Jefe de Servicio.

1 Jefe de Sección Adjunto al Jefe de Servicio.

1 Jefe de Sección de Seguros Sociales.

1 Jefe de Sección de Formación.

4 Jefes de Negociado.

1 Administrativo.

2 Auxiliares Administrativos.

1 Subalterno.

### **1.2.2.- Procesos gestionados por el Servicio.**

Durante el año 2010, se han tramitado un total de 1.013 expedientes resueltos mediante decretos relativos a: distribución de productividad normalizada, productividad variable, nombramientos, reconocimiento de servicios previos, asuntos propios sin sueldo, cumplimiento de trienios, dietas por asistencia a tribunales, constitución de bolsas de trabajo, permisos retribuidos, cursos, designación de asesor o vocal para tribunales de oposiciones, compensación económica por vacaciones no disfrutadas, flexibilidad horaria, jubilaciones, ejecuciones de sentencias, emplazamiento a interesados en procedimientos judiciales, designación de letrado en procedimientos judiciales, reducciones de jornada, flexibilidad horaria, permiso de lactancia, excedencias, productividad individualizada, productividad singularizada, productividad por módulos, permisos electorales, abono de atrasos, atribución de funciones, expedientes disciplinarios, bajas por fallecimiento, reingreso al servicio activo, reconocimiento de grado personal consolidado, indemnizaciones por fallecimiento, prolongación de permanencia en servicio activo, adscripción a puestos de trabajo, gastos de desplazamiento, redistribución de efectivos, designación de comisión de valoración y tribunales, jubilaciones parciales, expedientes disciplinarios, listas de admitidos y excluidos en oposiciones o concursos, etc.

En cuanto a los expedientes individuales de cada uno de los trabajadores de esta Excm. Diputación Provincial, no sólo se custodian en formato papel, sino que además se informatizan todos los datos que afectan a la vida administrativa de cada uno de ellos: resoluciones, cumplimiento de trienios, puestos de trabajo desempeñados, datos personales, reconocimientos de servicios, bajas, títulos administrativos, actas de toma de posesión, certificaciones de servicios prestados, anexos I, etc.

En relación con todo el personal de la Diputación se han tramitado solicitudes de vacaciones, permisos y licencias, resolviéndose todo tipo de

consultas relacionadas con las mismas y recopilando los planes anuales de vacaciones remitidos por todos los servicios o departamentos de la Diputación.

Por la Sección de Seguros Sociales se han efectuado 24 liquidaciones con la Seguridad Social, tramitándose 4 bajas por maternidad, 6 bajas por paternidad, 247 bajas por enfermedad común y 36 accidentes de trabajo y 8 accidentes no laborales.

Por la Sección de Formación se realizarán, en el presente 2011, un total de 45 acciones formativas.

Se han realizado 165 nombramientos interinos con todos sus trámites, que derivan de las 24 bolsas de trabajo existentes, así como de los datos facilitados por el Sepecam en los casos de no existir bolsa de trabajo.

Durante el año 2010 se han iniciado un total de 9 procedimientos judiciales en materia de personal, además de todos los que traen causa de años anteriores y en relación a todos ellos desde el Servicio de Personal se realiza el seguimiento/cumplimiento de lo ordenado en cada uno de los procedimientos: emplazamiento a interesado, decretos de personación del letrado en los procedimientos, tramitación de expedientes, remisión de pruebas...

Desde el Servicio de Personal se ha hecho un exhaustivo control y seguimiento en todos sus términos de las Plantillas y Relaciones de Puestos de Trabajo, con todos los trámites que ello conlleva: amortización de puestos de trabajo/plazas vacantes por distintas causas, creación de nuevos puestos/plazas según necesidades de los Servicios, elaboración de descripción de puestos, etc.

En cuanto a la plantilla para el año 2010, aprobada por el Pleno en sesión ordinaria de fecha 22 de diciembre de 2009, la componen:

- Número total de funcionarios de carrera 628
- Número de plazas de funcionarios cubiertas por interinos 35

- Número de plazas de funcionarios vacantes 53
- Número total de personal laboral fijo 49
- Número total de personal laboral de duración determinada 82
- Número total de funcionarios de empleo eventual 12

Se han producido en este año 2010 un total de 16 jubilaciones, cinco por Resolución del INSS declarando a los interesados en situación de jubilación por Incapacidad Permanente Absoluta y se ha producido durante este año una baja por fallecimiento de un funcionario.

En relación con los **procedimientos de selección de personal de nuevo ingreso, concursos de provisión de puestos de trabajo, concursos de traslados y bolsas de trabajo**, durante el año 2010 se publicaron en el B.O.P. un total de 31 procedimientos, realizándose desde el Servicio de Personal el seguimiento de cada uno de los procesos: convocatoria, recepción de solicitudes, elaboración de listas provisionales y definitivas de aspirantes admitidos y excluidos, remisiones de información a los correspondientes boletines para su publicación, materialización en decreto de tribunales o comisiones de valoración, decretos de nombramiento, actas de toma de posesión....

En relación con las reuniones mantenidas con los órganos de representación sindical, se han celebrado:

- Siete reuniones de Mesa General de Negociación.
- Tres reuniones de Comisión de Control y Seguimiento del Acuerdo Marco y Paritaria del Convenio Colectivo.
- Cinco reuniones de Comisión de Seguimiento de las Bolsas de Trabajo.
- Cuatro reuniones de Comisión Negociadora del Acuerdo Marco y Convenio Colectivo.

En todas estas reuniones actúan como Secretarios, funcionarios de este Servicio.

En cuanto a las reuniones mantenidas por la Comisión Informativa de Personal, se han celebrado un total de 12 sesiones, todas ellas con carácter ordinario.

### **1.3.- PRINCIPALES REFORMAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS ABORDADAS POR LA ORGANIZACIÓN EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS.**

#### **1.3.1.- Convocatorias de promoción horizontal**

Con el objeto, por un lado, de adecuar las plantillas de la Organización a lo prevenido en el art. 15 de la Ley 30/84 LMRFP, como por otro, el obtener las indudables ventajas que se derivarían si el personal laboral pudiese participar, de manera directa y no sólo instrumental, en la variedad de funciones que tiene encomendadas esta Administración, como resultado de la negociación colectiva, se recogió, en la Disposición Transitoria Primera del entonces vigente Convenio Colectivo, el compromiso de iniciar un proceso de “funcionarización de servicios”.

Pues bien, durante el año 2006 y en el seno de un Plan de Recursos Humanos, al amparo de lo establecido en el art. 22.3 de la Ley 30/84 LMRFP, según modificación introducida por la Ley 53/2002, de 30 de diciembre, a su vez matizada por la Ley 62/2003 de 30 de diciembre, ambas de Medidas Fiscales Administrativas y del Orden Social, que posibilitaban el cambio de régimen jurídico del personal laboral a funcionario, mediante procesos de promoción horizontal, siempre que desempeñasen funciones sustancialmente coincidentes o análogas en su contenido profesional y su nivel técnico y se derivasen ventajas para la gestión de servicios.

Una vez realizadas las correspondientes convocatorias y realizados los correspondientes procesos selectivos, se consiguió la “funcionarización” de un

total de **188** trabajadores laborales fijos, procedentes de la práctica totalidad de grupos y categorías profesionales.

Con dicha reforma se obtuvieron las siguientes ventajas para la Organización:

- El hecho de que éstas plazas y puestos de trabajo pasasen a ser desempeñados por funcionarios públicos supondría una mayor garantía de la objetividad, imparcialidad e independencia en el ejercicio de la función.
- El régimen funcional ofrecía una mayor garantía de estabilidad en el empleo.
- Suponía una garantía de uniformidad en la aplicación de normas para todos los empleados que integran la Organización, evitando con ello, la confusión de conceptos, categorías, estructuras retributivas que históricamente se habían venido recogiendo en los distintos convenios colectivos, siendo precisamente el régimen económico uno de los aspectos más importantes del régimen jurídico de la relación de servicios.
- Desde el punto de vista meramente económico, el cambio de régimen jurídico de los mencionados empleados laborales fijos, supuso un ahorro presupuestario en las cotizaciones a la Seguridad Social, ya que no se cotizaría por la contingencia de desempleo a la que el personal laboral está obligado y de la que están exentos los funcionarios públicos.

### **1.3.2.- Procesos de consolidación de empleo temporal.**

En el año 2.006, esta Diputación Provincial, se encontraba con el problema de que a 21 de sus trabajadores temporales (TAG, Ingenieros. Geólogos, Administrativos, Auxiliares, etc.), tenían reconocida como indefinida la relación laboral que les unía con esta Administración.

Las consecuencias jurídicas de tal reconocimiento, según la STS de 20-1-98, entre otras, eran que la Administración estaba obligada a adoptar las medidas necesarias para la provisión regular de las plazas cuyo contenido funcional se encontraba identificado con las funciones desempeñadas por los trabajadores indefinidos.

Ante tal obligación, y a la vista, por una lado, del contenido del art. 39 de la Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social, relativo a los procesos de consolidación de empleo temporal, que establecía que en los pruebas selectivas derivadas de dichos procesos, podría valorarse, entre otros méritos, la experiencia en los puestos de trabajo objeto de la convocatoria, y por otro, que el TC a través de la sentencia nº 107/2003, de 2 de junio, tenía declarado que *“ la finalidad de consolidar el empleo temporal no puede considerarse a priori constitucionalmente ilegítima, ya que pretende conseguir estabilidad en el empleo para quienes llevan desempeñando satisfactoriamente las tareas encomendadas, ni por tanto, lo será tampoco la previsión de valorar en la fase de concurso los servicios prestados como experiencia previa del personal.....”*, se iniciaron los correspondientes procesos de consolidación, cuyas pruebas selectivas fueron superadas por todos los trabajadores implicados con lo que se consiguió su estabilidad en el empleo público.

## **CAPITULO 2.- EL PROBLEMA A RESOLVER.-**

### **2.1 LAS CARENCIAS DE LOS PROCESOS SELECTIVOS.**

Prácticamente desde “siempre” los ejercicios que establecen las bases de las convocatorias de acceso al empleo público de esta Diputación (generalmente de oposición libre ya que resulta jurídicamente bastante difícil justificar la fase de concurso tal y como exigen los Tribunales de Justicia), y que cuentan con el apoyo de las representaciones sindicales, al considerar éstas que son las que mejor garantizan los principios de igualdad, mérito y capacidad, así como que ofrecen una mayor transparencia. Este sistema consiste básicamente en lo siguiente:

Un primer ejercicio “práctico” que al final termina realizándose por escrito ante la afluencia masiva de aspirantes, consistente en resolver las cuestiones o casos prácticos que el tribunal calificador determina momentos antes de la celebración de las pruebas, y seleccionados por sorteo entre las distintas propuestas que formulan sus miembros y siempre relacionados con la parte específica del programa de la convocatoria.

Un segundo ejercicio teórico, que consiste en desarrollar por escrito, durante un periodo que varía en función de la plaza objeto de la convocatoria ( 5 horas las del grupo A1 a 3 horas en el resto de grupos) un número de temas, extraídos al azar, también en función del grupo al que pertenece la plaza objeto del proceso selectivo ( 5 para el grupo A1 y 3 para el resto de los grupos).

En ambos ejercicios, siempre que es posible, se guarda el anonimato de los aspirantes.

A mi juicio, este modelo de selección presenta los siguientes problemas:

#### **1º.- Es un sistema obsoleto que no garantiza la incorporación de aquellos aspirantes más aptos para desempeñar los puestos de trabajo ofertados.**

Se basa fundamentalmente en el aprendizaje memorístico de un conjunto de temas en los que, con cierta frecuencia, se da una excesiva

preeminencia a lo jurídico, y se renuncia a cualesquiera otras ramas del conocimiento de gran utilidad en la realidad organizativa actual.

El sistema garantiza la publicidad, el mérito entendido como el esfuerzo individual del aspirante, sus conocimientos y experiencia, **pero no garantiza** la capacidad de los aspirantes o aptitudes potenciales de los mismos para el desempeño de las funciones, por lo tanto, es un sistema que carece de la eficacia técnica para seleccionar los mejores talentos.

En suma, de las tres áreas posibles de evaluación en los aspirantes:

- El **saber**, referida a la formación y conocimientos .
- Las aptitudes y capacidades (si el candidato **puede** desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo)
- La motivación y personalidad ( que el candidato **quiera** desempeñar las funciones del puesto.

el sistema sólo tiene en cuenta el **saber**, obviando las otras áreas de conocimiento que tienen la misma o mayor importancia para garantizar el eficaz desarrollo del puesto de trabajo.

No obstante, no debe desconocerse que el sistema de oposición actual goza de un alto grado de legitimidad en nuestro país lo que unido, a la comodidad institucional, como dice Javier Cuenca (2010), han anclado a las entidades locales en unos mecanismos de selección probabilísticos ( es aleatoria la probabilidad de incorporar candidatos eficaces).

## **2º.- Es un sistema lento y costoso.-**

Como puede observarse en el cuadro-resumen de la Oferta de Empleo Público del año 2009, que a continuación se inserta, este sistema selectivo se aleja bastante de la agilidad que se debe de exigir a las Administraciones

**PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS SELECTIVOS.**

Públicas en sus procesos de reclutamiento, ya que la duración media es de aproximadamente tres meses desde el inicio a la finalización de las pruebas.

Por otro lado, destacar su alto coste económico ya que para “incorporar” más que seleccionar a los mejores candidatos para las 9 plazas, los distintos Tribunales realizaron un total de 148 reuniones invirtiendo sus miembros 348 horas de trabajo, lo que asciende a un coste total aproximado de 68.3998,59 €.

**Tabla nº 2**

**Duración y coste de los procesos selectivos derivados de la O.E.P del año 2009.**

CONVOCATORIA	Nºaspirantes.	Fecha inicio	Fecha fin.	Nº miembro	Nº Reun.	Horas m T.	Importe Asistencias	Importe Horas.	Coste Total
1 plaza de Oficial de Imprenta	10	28/7/09	12/11/09	7	19	19	1.591,20 €	3.384,85 €	4.976,05 €
1 plaza de Operario Servicios. Múltiples	151	17/9/09	12/03/10	5	28	74	5.642,10 €	8.822,28 €	14.284,38 €
1 plaza de Subalterno	225	23/09/09	02/02/10	5	45	115	8.618,49 €	13.710,00 €	22.328,72 €
1 plaza Cocinero	66	21/09/09	17/12/09	5	16	40	3.096,72 €	4.768,20 €	7.864,92 €
2 Auxiliar de laboratorio	27	30/09/09	20/11/09	5	9	17,30	1.634,04 €	2.086,35 €	3.720,39 €
1 plaza de Peón de Brigada	47	01/10/10	12/01/10	5	14	38,30	2.692,80 €	4.589,97 €	7.272,87 €
2 plazas Auxiliar Psiquiátrico	58	21/09/10	16/02/10	5	17	44	3.151,80 €	5.389,56 €	8.541,36 €
<b>TOTAL</b>					<b>148</b>	<b>348</b>			<b>68.998,59</b>

**3º.- No se ajusta al mandato de la Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla-La Mancha.**

Por último y como problema más importante, es que el actual sistema selectivo no se ajustará a las previsiones de la Ley de Empleo Público de Castilla-La Mancha, (en lo sucesivo LEPCM), de plena aplicación a todas las Administraciones de las entidades locales de Castilla-La Mancha (Art. 2.1 b.), que entrará en vigor el próximo día 22 de septiembre de 2011, ya que la

citada norma, en relación con las pruebas selectivas, en su art. 51 establece textualmente lo siguiente:

*“1.- Los procesos selectivos deben cuidar especialmente la conexión entre el tipo de pruebas a superar y la adecuación a las funciones y tareas asignadas a los puestos de trabajo convocados, **disminuyendo, para ello, la importancia de las pruebas basadas en la mera exposición memorística e incluyendo, en su caso, las pruebas prácticas que sean precisas.***

*2.- Las pruebas pueden consistir en la comprobación de los conocimientos y la capacidad analítica de las personas aspirantes, expresados de forma oral o escrita, en la realización de ejercicios que demuestren la posesión de habilidades y destrezas, en la comprobación del dominio de lenguas extranjeras y, en su caso, en la superación de pruebas físicas.*

*3.- **Para asegurar la objetividad y la racionalidad de los procesos selectivos, las pruebas pueden completarse con la superación de cursos o periodos de prácticas, con la exposición curricular por las personas aspirantes, con pruebas psicométricas relacionadas con la personalidad o con la realización de entrevistas o de reconocimientos médicos.***”

El informe para la elaboración de la mencionada LFPCM, sugería lo siguiente:

- a) **Disminuir y reformular las pruebas de conocimientos**, incorporando medidas instrumentales que las hagan más accesibles y fiables
- b) **Racionalizar el contenido y extensión de los programas**, ajustándolos a las materias cuyo conocimiento se considere imprescindible para el ejercicio de la función pública.
- c) **Introducir la entrevista de selección como prueba complementaria**, en los procesos selectivos de los cuerpos superiores.
- d) **Aplicar pruebas psicotécnicas y de aptitud**, especialmente en la selección de personal poco cualificado, eliminando o reduciendo significativamente las de conocimientos.

- e) **Potenciar el uso de las pruebas prácticas de contenido situacional**, pero sólo en aquellos supuestos en los que no sea posible acreditar la experiencia práctica de los aspirantes a través de la formación reglada exigida para su acceso al empleo público.

Por lo expuesto, la nueva LFPCM, abre enormemente el abanico para la elección de las pruebas a aplicar a candidatos, con **el objetivo de predecir el desempeño futuro de los aspirantes a un puesto de trabajo.**

### 2.1.1.- **El análisis DAFO**

A través de este análisis identificaremos los factores estratégicos para usarlos y apoyar en ellos las mejoras que se pretenden conseguir con el presente trabajo, consolidando fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

**Tabla nº 3**

#### **Análisis DAFO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de ahora, mayor respaldo legal de los sistemas de selección estratégicos.</li> <li>• Existencia en plantilla del capital humano con suficiente potencial para acometer los cambios.</li> <li>• Situación financiera adecuada.</li> <li>• Área de Formación propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grado de aceptación y/o legitimación del sistema de oposición entre las organizaciones sindicales.</li> <li>• Inexistencia de política estratégica en selección de personal.</li> </ul>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un alto porcentaje de la ciudadanía considera el sistema de oposición como el más garantista de los sistemas de acceso a la función pública (quizás porque no conozcan otros.)</li> <li>• La actual situación de crisis económica.</li> <li>• El sistema de será más complejo al requerir una mayor variedad de instrumentos de selección.</li> <li>• Será necesario realizar gastos para la formación de profesionales (Entrevistadores) que integren los tribunales calificadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nuevo desarrollo normativo de la LFPCM, supone más que una oportunidad un obligación de cambio de sistema selectivo.</li> <li>• La actual situación de críticas hacia los empleados públicos pone de manifiesto la necesidad de establecer sistemas selectivos eficaces y transparentes.</li> <li>• Dotar a la Diputación de un sistema con eficacia técnica para seleccionar a los mejores talentos.</li> <li>• Conseguir un mayor ajuste entre el candidato seleccionado y las funciones del puesto de trabajo a desempeñar.</li> <li>• Implantar un sistema selectivo más ágil y económico, en el que además podrán participar aspirantes con gran talento para el trabajo pero con menos facilidad para el estudio memorístico.</li> </ul>

## 2.2.- LA SELECCIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD.-

Es la Constitución Española de 1.978, a través de su artículo 9.2, la que obliga a los poderes públicos a remover los obstáculos que impidan o dificulten una igualdad real y efectiva y más específicamente del art. 49, la que dispone que “ los poderes públicos realizarán una política de previsión, tratamiento y rehabilitación e integración de los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a los que prestarán la atención especializada que requieran y los ampararán

especialmente para el disfrute de los derechos fundamentales de que gozan todos los ciudadanos”. Entre tales derechos está el previsto en el artículo 23.2 de acceder en condiciones de igualdad a las funciones y cargos públicos, con los requisitos que señalen las leyes.

Tales preceptos y principios constitucionales han sido progresivamente objeto de desarrollo legal hasta llegar al art. 59 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del EBEP, que establece la reserva del siete por ciento de las plazas ofertadas para ser cubiertas por personas con discapacidad, de modo que, progresivamente se alcance el 2 por ciento del total de efectivos.

En este momento son dos los problemas a resolver por parte de esta Administración:

**1º.- Los sistemas de selección de las personas con discapacidad no garantizan una reserva especial para aquellas que sufren una discapacidad de tipo intelectual, con pruebas realmente compatibles con sus limitaciones.**

Como ya decíamos en páginas anteriores, existe el convencimiento por parte de la Corporación, de que el mero establecimiento de porcentajes de reservas de plazas a personas con un determinado grado de discapacidad, resultan insuficientes, por sí solos, para conseguir los objetivos de integración de este colectivo, sobre todo, porque los actuales sistemas selectivos con pruebas convencionales de contenido teórico y práctico relacionado con un temario, prácticamente excluían al colectivo de discapacitados intelectuales que se veían avocados a competir, en situación de absoluta desigualdad, con otras personas, discapacitados sí, pero sin ninguna merma de su capacidad intelectual.

Afortunadamente la nueva LFPCM, ha tenido en cuenta dicha problemática e introduce las herramientas normativas necesarias para resolverlo:

- En el art. 41 .- se establece que de la reserva general del 7 por ciento, al menos el 2 por ciento lo sea para personas que acrediten discapacidad intelectual.
- En el mismo artículo se posibilita el establecimiento de diferentes grupos en razón del tipo de discapacidad, de manera que las personas que participen concurren exclusivamente con otras con discapacidad similar, e incluso establece que la reserva del mínimo del siete por ciento se realizará de manera que, al menos, el dos por ciento de las plazas ofertadas lo sea para personas con discapacidad intelectual.
- En su art. 42 fija un sistema específico de acceso de personas con discapacidad, en el que se establece que **las pruebas deben estar dirigidas especialmente a acreditar que las personas aspirantes poseen los repertorios básicos de conducta que les permitan realizar tareas o funciones propias de los puestos de trabajo.**
- Por su parte el art. 43 y siguientes, se refieren a las adaptaciones de tiempos y medios que en la realización de las pruebas selectivas se consideren necesarias.
- También se prevé la posibilidad de que con la finalidad de conseguir la plena integración de las personas con discapacidad en el empleo público de Castilla-La Mancha, se firmen acuerdos con organizaciones, asociaciones o entidades cuya actividad consista en la promoción y defensa de las personas con discapacidad.

**2.- Para poder aprovechar al máximo la nueva normativa se deben de mejorar técnicamente los procesos de selección.**

3.- No se han adoptado las medidas necesarias para potenciar la integración de las personas con discapacidad, puesto que no se alcanza ni el 2 por ciento.

### 2.2.1.- El análisis DAFO.-

Tabla nº 4

#### Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• El sistema actual no garantiza el acceso a la función pública, en situación de igualdad, de las personas con discapacidad intelectual.</li><li>• Cumplimiento de los porcentajes mínimos establecidos por la normativa.</li><li>• Respaldo legal de la selección por tipos de discapacidad y pruebas específicas.</li><li>• Existencia en plantilla de capital humano con suficiente potencial para acometer los cambios.</li><li>• Situación financiera adecuada.</li><li>• Área de Formación propia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto grado de aceptación y/o legitimación del sistema de oposición entre las organizaciones sindicales.</li><li>• Inexistencia de política estratégica en selección de personal.</li></ul>

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia por parte de las asociaciones de discapacitados físicos.</li> <li>• La actual situación de crisis económica.</li> <li>• El nuevo sistema será más complejo al requerir una mayor variedad de instrumentos de selección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nuevo desarrollo normativo de la LFPCM.</li> <li>• Especial sensibilidad de la actual Corporación en relación con las personas con discapacidad.</li> <li>• Alto grado de aceptación por parte de la mayor parte de asociaciones de discapacitados.</li> <li>• La propia Diputación impulsa la integración de discapacitados psíquicos a través de la Asociación Laborvalía.</li> <li>• Dotar a la Diputación de un sistema que garantice el acceso, en situaciones de igualdad de las personas con discapacidad intelectual.</li> </ul>

Una vez realizados los análisis DAFO y detectadas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades tanto de la Diputación como de su entorno, se puede pasar a definir las estrategias a desarrollar.

### **CAPITULO 3 .- EL PLAN DE MEJORA.**

#### **3.1.-LA ELECCIÓN DEL PLAN DE MEJORA.**

Si como dice Jesús F. Salgado (2005), la selección de personal es uno de los procesos críticos en toda organización, de tal manera que si esta está correctamente realizada permitirá la incorporación de efectivos de alto rendimiento. El análisis anterior nos sitúa en un contexto en el que debemos avanzar ampliamente para dotar a la organización de un verdadero sistema selectivo y no de un “sistema de incorporación” como actualmente parece que tenemos.

Del análisis DAFO se desprende que nos encontramos ante una gran oportunidad para combatir las debilidades y amenazas también detectadas, y es que la propia Ley 4/2011, de la Función Pública de Castilla-La Mancha, que recordemos, entrará en vigor el próximo día 22 de septiembre, nos exige un cambio en esta materia, tanto en los sistemas selectivos en general como los reservados a personas con discapacidad.

Por otro lado, en relación a las personas con discapacidad, también nos encontramos ante una oportunidad única para introducir medidas que favorezcan su plena integración, sobre todo de los discapacitados intelectuales que es la que ofrece la especial sensibilidad de la actual Corporación con este colectivo y el asesoramiento y apoyo que en esta materia puede facilitar la Asociación Laborvalía que impulsada por esta Diputación, aglutina varias asociaciones de discapacitados psíquicos.

#### **3.2.- OBJETIVOS**

Los objetivos del presente Plan de Mejora serán distintos en función de que nos estemos refiriendo al acceso en general o al específico de las personas con discapacidad:.

### **3.2.1.-Sistemas de acceso en general.-**

El objetivo, no es otro, que el de dotar a la Diputación de Ciudad Real, de un sistema de selección que, de acuerdo con el mandato contenido en el art. 51 de la LEPCM, conecte el tipo de pruebas a superar con las funciones y tareas asignadas a los puestos convocados, en suma, un sistema selectivo que prediga la futura realización del trabajo, pero además disminuyendo la importancia de las pruebas memorísticas y con pleno respeto a los principios de los que las Administraciones Públicas son garantes: Igualdad, mérito, capacidad, así como transparencia y agilidad.

En resumen, se trata de implantar unas técnicas de selección que tengan presentes las tres áreas posibles de evaluación de los aspirantes:

- El saber, referida a la formación y conocimientos, la cual se evalúa básicamente mediante pruebas de conocimientos.
- Las aptitudes y capacidades ( si el candidato puede desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo), y es evaluada mediante ejercicios de carácter profesional, test psicotécnicos centrados en la evaluación de las aptitudes específicas del puesto, ejercicios de simulación de la tarea profesional (assesment center), así como a través entrevistas, tanto de tipo curricular y profesional como la Entrevista Conductual Estructurada, referida a competencias (basada en incidentes críticos de la tarea)
- El área motivacional y de personalidad (que el candidato quiera realmente desempeñar las funciones del puesto), es evaluable mediante la entrevista.

### **3.2.1.2.- El Método.**

Cuestión esencial en el Plan de Mejora, será la elección del modelo de selección ( Tradicional o Estratégico) que debemos establecer y que son definidos por Jesús F. Salgado (2005), de la siguiente manera:

El modelo de selección tradicional.- Este modelo asume que un empleado hará las mismas funciones durante un número elevado de años. Partiendo de esta idea, el proceso selectivo consistirá en determinar qué candidatos poseen los conocimientos o características específicas que pueden poner en práctica inmediatamente. Con este fin, en el seno de la Administración Pública los métodos de selección más utilizados son las pruebas de conocimiento (exámenes), la valoración de méritos y la experiencia entendida como en tiempo que ha desempeñado un determinado puesto de trabajo.

El modelo de selección estratégica.- Parte de la idea de que la característica esencial de nuestros empleos será la volatilidad y continuo cambio, por lo que el hecho de que una persona sepa hacer muy bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy, no supone una garantía de que lo desarrolle eficazmente en el futuro.

De acuerdo con lo anterior, las características más comunes que se demandarán a los empleados en el futuro serán la capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de adaptación y flexibilidad, etc, Estas características, hacen que los instrumentos de selección sean diferentes a los utilizados en el modelo de selección tradicional, a saber, Tests de habilidad mental general, inventarios de personalidad basados en los “ Big Five”, pruebas de personalidad centradas en los criterios, entrevistas conductuales estructuradas, tests de juicio situacional, etc.

También será una cuestión de especial importancia la elección de los instrumentos de selección que, a mi juicio, deberán responder a dos criterios:

- c) **Fiabilidad:** el grado en que los instrumentos están libres de errores en términos de consistencia y estabilidad temporal.
- d) **Validez:** el grado en que la técnica de selección mide realmente el concepto que quiere medir y sirve para predecir el futuro desempeño u otros criterios de interés organizacional.

Salgado (2005), hace un resumen de los resultados de la investigación meta-analítica existente sobre coeficientes de fiabilidad y validez de los diferentes métodos de selección de personal. Estos coeficientes aparecen en las Tablas 5 y 6 que se presentan a continuación y que son una reproducción de las que publica Salgado en su artículo.

**Tabla nº 5**

**Fiabilidad y Validez de diversos Métodos de Selección de Personal.**

<b>Método</b>	<b>Fiabilidad</b>	<b>Validez Operativa</b>
<b><u>Sección 1</u></b>		
<b>Capacidad Cognitiva General</b>	<b>.83</b>	<b>.71</b>
Razonamiento Matemático	.85	.52
Razonamiento Espacial-Mecánico	.77	.51
Razonamiento Verbal	.83	.35
Capacidad Perceptiva	.67	.52
Memoria	.77	.56
Personalidad-Conciencia	.80	.30

Experiencia	1.0	.25
Personalidad-Estabilidad Emocional	.85	.20
Personalidad-Amigabilidad	.79	.17

## Sección 2

<b>Entrevista Conductual Estructurada</b>	<b>.83</b>	<b>.63</b>
Exámenes Test de Conocimientos	.80	.45
Assessment Center- Simulaciones	.70	.37
Entrevistas Convencionales Estruct.	.65	.33
Referencias Personales	.60	.26
Inteligencia Emocional	.70	.23
Entrevistas no Estructuradas	.50	.15
Valoración de Méritos y Formación	.80	.16

Nota: Los datos son coeficientes de correlación que oscilan entre 0 y 1.

La primera sección es un listado de variables y la segunda un listado de métodos. La diferencia entre una variable y un método reside en el hecho de que las variables no están compuestas a su vez por otros elementos, mientras que los métodos consisten en agrupamientos de diversas variables, aunque no siempre estén identificadas formalmente.

De la tabla anterior se deduce:

- Que el mejor predictor individual que existe del desempeño en el puesto de trabajo es la **capacidad cognitiva general**.
- En relación a los métodos de selección, **la entrevista conductual estructurada**, es el mejor predictor singular, seguido de los **exámenes (test) de conocimientos** y los **assessment centres**.

Partiendo de la idea de que en los procesos de selección, tanto en la esfera pública como en la privada, rara vez se utiliza un método único, sino que se utilizan varios cuyos resultados se combinan de algún modo, el meta-análisis psicométrico, nos resuelve la duda sobre ¿cuál es la capacidad predictiva que se conseguiría con la combinación de los mejores instrumentos de selección?, del siguiente modo

**Tabla nº 6**

**Predicción Múltiple del Desempeño con Dos Predictores**

Combinación de predictores	Validez operativa múltiple	R2	% pérdida de eficiencia predictiva
<b>CCG+ECE</b>	<b>.84</b>	<b>.71</b>	<b>00</b>
CCG+CO	.77	.59	17
CCG+EXP	.75	.56	21
CCG+RM	.73	.53	25
CCG+AM	.73	.53	25
CCG+VME	.73	.53	25
CCG+ES	.72	.52	25
CCG+CPT	.72	.52	25
CCG+ASC	.72	.52	25
CCG+CP	.72	.52	25
CCG+CEM	.72	.52	25
CCG+MEM	.72	.52	25
CCG+RV	.71	.50	30
CCG+ECO	.71	.50	30

Nota: CCG= Capacidad Cognitiva General; ECE= Entrevista Conductual Estructurada; CO= Conciencia; RM= Razonamiento matemático; ES= Estabilidad Emocional; CP= Capacidad perceptiva; CEM= Capacidad Espacial- Mecánica; MEM= Memoria; RV= Razonamiento Verbal; ECO= Entrevista Convencional Estructurada; EXP= Experiencia; AM= Amigabilidad; VME= Valoración de méritos del Empleado; CPT= Conocimientos del Puesto de Trabajo; ACS= Assessment Center; Pérdida= Porcentaje de pérdida de la capacidad predictiva con respecto a la combinación óptima, que en este caso es la que aparece en primer lugar.

Como puede apreciarse la **mejor combinación** de dos predictores se logra utilizando una medida de **capacidad cognitiva general** suplementada con una **entrevista conductual estructurada**.

### Predicción Múltiple del Desempeño con Tres Predictores

Combinación de predictores	Validez operativa múltiple	R2	% pérdida de eficiencia predictiva
<b>CCG+ECE+CO</b>	<b>.86</b>	<b>.75</b>	<b>0</b>
CCG+ECE+VME	.85	.73	3
CCG+ECE+CPT	.84	.71	5
CCG+EXP+CO	.81	.66	12
CCG+EXP+ECE	.79	.62	17
CCG+EXP+CPT	.76	.58	23
CCG+CPT+VME	.73	.54	28
ECE+CPT+VME	.66	.43	.43
ECE+CPT+EXP	.60	.36	.52

Del estudio anterior, se deduce que cuando la predicción del desempeño se realiza mediante tres variables predictoras, hay tres posibles combinaciones con resultados óptimos muy parecidos:

- Una medida de capacidad cognitiva general junto con una entrevista conductual estructurada y una medida del factor de personalidad “conciencia”
- Una medida de capacidad cognitiva general junto con una entrevista conductual estructurada y valoración de méritos.
- Una medida de capacidad cognitiva general junto con una entrevista conductual estructurada y examen (test) de conocimientos.

A partir del resultado de la investigación anterior, estamos en condiciones de concluir, que la mejora en la selección de personal de esta Diputación pasa por la implantación del **Modelo de selección estratégica (selección por competencias)**, que nos ofrecería las siguientes ventajas y limitaciones.

### Ventajas

#### **Para la Organización:**

- Mayor ajuste persona-puesto
- Mayor ajuste persona-organización.
- Mayor respaldo legal
- Integración con otros procesos de la función de Recursos Humanos.
- Disminuye la arbitrariedad en la toma de decisiones.

**Para el candidato:**

- Mayor justicia e imparcialidad en el proceso de toma de decisiones.
- Mayor percepción de relación entre el proceso de selección y el posterior desempeño en el puesto de trabajo.

**Limitaciones:**

- Mayor exigencia y rigor metodológico.
- Requiere profesionales competentemente formados.
- Reduce la libertad de la dirección en la toma de decisiones.
- Debería integrarse con otros procesos de la función de recursos humanos, tales como la formación, la planificación de plantillas, la promoción y el desarrollo de personal, y la evaluación del desempeño.
- Requiere un mayor variedad de instrumentos de selección.

**3.2.1.3.- Instrumentos de selección**

Del anterior estudio se deduce que la combinación de dos o más instrumentos permitirá hacer predicciones bastante precisas del futuro desempeño en el puesto de trabajo y que la mejor se logra con los siguientes instrumentos o herramientas:

- **Medida de Capacidad Cognitiva.**
- **Entrevista Conductual Estructurada.**
- **Medida de personalidad o valoración de méritos o test de conocimientos del puesto.**

**¿Qué evalúan? y en ¿Qué consisten estas pruebas?**

### **Medida de Capacidad Cognitiva.**

La Habilidad Cognitiva de un individuo se puede definir como la capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptima. La manera de evaluar tal capacidad son los test en sus diversas modalidades que, en cualquier caso, deben de ser realizados por profesionales con formación. Los resultados obtenidos en los trabajos de investigación realizados desde hace treinta años hasta la actualidad, han mostrado que los mejores instrumentos para tomar decisiones de empleo en aquellos puestos de nivel inicial o primeras contrataciones en una empresa son los test de habilidades cognitivas por encima de cualquier otro instrumental.

### **Entrevista Conductual Estructurada.**

Es una entrevista en la que varias dimensiones del puesto de trabajo (entre cinco y ocho) son valoradas utilizando la conducta pasada de los candidatos como indicador de su aptitud para el desempeño del puesto.

Siguiendo a Moscoso, Gorriti y Salgado (2006), sus características más destacables son las siguientes:

**1ª.- Las preguntas que se utilizan se centran en las conductas eficaces para el desempeño del puesto.** Así el primer paso en el desarrollo de este tipo de entrevistas es realizar un análisis del puesto. El objeto del mismo es conocer las habilidades, las destrezas y los requisitos necesarios e importantes para un rendimiento adecuado en el puesto. Esta información va a servir para identificar las dimensiones relevantes del puesto y desarrollar las preguntas que se derivarían de esas dimensiones. Se suele utilizar la técnica de los incidentes críticos (Flanagan, 1954), este método consiste en recoger ejemplos

y anécdotas de conductas adecuadas e inadecuadas para el rendimiento en el puesto y representativas de las tareas y situaciones requeridas en el mismo.

2ª.- **Se hacen las mismas preguntas a todos los candidatos.** Para poder elegir al mejor candidato es necesario tener la misma información de todos ellos para poder compararlos y decidir cuál es el mejor. En todos los casos, la dimensión que se valora es siempre la misma.

3ª.- **Para la evaluación se utilizan escalas de valoración que incluyan anclajes conductuales (EVAS)** Los anclajes conductuales son ejemplos específicos de diferentes niveles de rendimiento que se desarrollan para cada dimensión o pregunta, es decir, de posibles respuestas relacionadas con el puesto en una determinada pregunta o dimensión que ayudan al entrevistador a valorar la respuesta del candidato. (Quijano, 1992)

4ª.- **Se debe realizar el mismo proceso con todos los candidatos.** El mismo entrevistador debe preguntar todas las cuestiones a cada uno de los candidatos. Si hay más de un entrevistador no deben comentar ninguna de las entrevistas hasta que todas sean completadas. Después es cuando se discuten las posibles discrepancias y las valoraciones se promedian.

5ª.- **El entrevistador debe recibir entrenamiento.-** La aplicación de este tipo de entrevistas requiere un curso de formación en el que el entrevistador además de familiarizarse con las características del puesto, aprende a utilizar correctamente la entrevista, cómo realizar las preguntas y cómo evaluarlas.

6ª.- **La decisión de selección se toma después de haber realizado todas las entrevistas.** Las escalas de valoración que se utilizan proporcionan una

puntuación total para candidato, los que tienen las puntuaciones más altas son los elegidos. Dependiendo de las características del puesto y del proceso se establece un determinado punto de corte que se considera la puntuación mínima aceptable para considerar a los candidatos aptos o no para contratarlos.

### **Examen tipo test de conocimientos.**

Poco hay que decir sobre este tipo de prueba ya que, por todos es sabido, consiste en la formulación de preguntas con respuestas alternativas que deben versar sobre el contenido del programa que se incluya en la convocatoria, por lo que se constituye en un instrumento de evaluación de los aspirantes, con respecto a **los conocimientos** que se consideren necesarios para el desempeño del puesto de trabajo.

### **Medida de personalidad.**

Se trata de evaluar, mediante cuestionarios normalmente tipo test, los rasgos de la personalidad que pueden tener incidencia en el desarrollo del puesto de trabajo que se encuentran agrupados en cinco grandes dimensiones:

**Conciencia:** Es el proceso activo de planificar, organizar y llevar a cabo tareas, de un modo propositivo y sin necesidad de supervisión: Escrupuloso, concienzudo, minucioso, ordenado, esforzado, trabajador, leal, prudente, riguroso, fiable, organizado, cuidadoso.

**Estabilidad emocional:** Ajuste y control de las emociones. Tendencia a experimentar afectos positivos y negativos, como alegría, tristeza, miedo, ira, culpa o disgusto.

**Amigabilidad:** Se puede definir como las tendencias de simpatía y antagonismo en las relaciones con otras personas.

**Apertura a la experiencia:** Tendencia hacia la exploración y experimentación de nuevos valores, ideas, conductas o emociones.

**Extraversión:** Tendencia hacia la asociación en grupos y hacia las relaciones interpersonales

### **Valoración de Méritos.-**

Es uno de los métodos más usados por las Administraciones Públicas, está basado en la puntuación de la experiencia, la educación y la formación.

Su uso parece deberse a tres suposiciones:

- Que se trata de un método económico y rápido y que es considerado como “justo” por los aspirantes y sindicatos, ya que, aparentemente, es independiente del criterio de los valoradores, totalmente objetivo y no discriminatorio.
- Que las puntuaciones de la valoración se relacionan ampliamente con el desempeño en el puesto de trabajo.
- Que no existiría error de medida en las puntuaciones asignadas a los candidatos.

### **3.2.1.4.- Adaptación de los instrumentos a la organización y a los objetivos estratégicos mencionados.**

Debe tenerse en cuenta que venimos de un sistema, que se aplica desde hace muchísimos años, cuyo instrumento de selección, la oposición, aunque no sea correcto, se encuentra muy respaldado tanto por las organizaciones como por los propios aspirantes y sindicatos, como el instrumento que mejor garantiza los principios de mérito, capacidad e imparcialidad, percepción, que incluso se ve incrementada, por decisiones de los tribunales de justicia, que en muchas ocasiones admiten el “juicio” del tribunal calificador sin cuestionar su validez.

Teniendo en cuenta lo anterior, y tomando como referencia la experiencia de la Administración General del País Vasco, parece que lo más prudente es la introducción paulatina de tan novedosos instrumentos de selección, dejando que su práctica demuestre sus bondades.

Por su complejidad, especial atención merece en este apartado la Entrevista Conductual Estructurada, por lo que parece conveniente explicar cómo sería su desarrollo concreto en esta Diputación:

Como hemos dicho en apartados anteriores, requisito imprescindible para la realización de este tipo de entrevista es la formación de los entrevistadores.

Pues bien, una vez realizado el correspondiente curso de formación de entrevistadores homologados (debería de potenciarse la participación en los correspondientes cursos de formación, de profesionales adscritos a las distintas áreas de esta Administración.) y teniendo en cuenta que ésta Administración tiene fichas descriptivas de las funciones de todos y cada uno de los puestos de trabajo, el diseño de la Entrevista Conductual Estructurada sería el siguiente:

1.- Necesariamente deberá formar parte del Tribunal Calificador de las pruebas, al menos un entrevistador homologado.

2.- Identificación de los incidentes críticos.- Una vez entregadas, por parte del Servicio de Personal al Tribunal, las fichas descriptivas de los puestos de trabajo objeto de la convocatoria, éste bajo las directrices marcadas por el entrevistador, procederá a solicitar a todos aquellos empleados que hayan desempeñado puestos análogos al menos durante dos años, que relaten anécdotas que representen una ejecución especialmente buena o mala del mismo.

3.- Identificación de dimensiones.- Consiste en decidir cuáles son los elementos claves del desempeño en el trabajo y sobre los que preguntar conductas laborales previas de los candidatos. A tales elementos se les

denomina dimensiones, aunque en algunas ocasiones también reciben la denominación de competencias.

4.- Diseño de los anclajes.- Al utilizar los anclajes, todos los miembros de la comisión de valoración, tienen la misma referencia, a la hora de valorar las respuestas del candidato. Dichos anclajes se obtienen de los propios incidentes Críticos y de los criterios para un desempeño eficaz del análisis de puestos.

5.- Sabiendo las conductas que ejemplifican los anclajes, el siguiente paso consiste en generar las preguntas que permitan obtener las evidencias conductuales del grado de presencia en los candidatos de la dimensión evaluada por la pregunta. Dichas preguntas tienen que ser exclusivamente referidas a conductas laborales pasadas del candidato. A Todos los candidatos se le deben de hacer las mismas preguntas y por el mismo orden.

Visto lo anterior, nuestra propuesta estratégica sería la siguiente:

### ***Procesos de selección externos.***

Teniendo en cuenta que las investigaciones han demostrado que el mejor predictor individual para los puestos de nivel inferior o primeras contrataciones son los test de habilidades cognitivas, se propone la siguiente combinación de instrumentos:

**Primera prueba:** Consistente en la superación de una prueba tipo **test de habilidades cognitivas generales**, cuya valoración será la de supera o no supera.

**Segunda Prueba.-** Una prueba tipo **test de personalidad**. Para la realización de éstas pruebas, al menos, alguno de los miembros del Tribunal deberá tener la titulación de Psicólogo, y el perfil perseguido deberá

establecerse con carácter previo en aras a la mayor transparencia posible. La valoración sería la de supera o no supera.

**Tercera prueba: De conocimientos** dividida en dos partes:

- c) Test de preguntas con respuestas alternativas sobre el contenido del programa de la convocatoria. (Parte común y específica)
- d) Resolución de las cuestiones o casos prácticos que el tribunal determine, relacionados con el contenido de la parte específica del programa.

Todos los ejercicios serían independientes y eliminatorios.

***Procesos de Promoción Interna.***

Teniendo en cuenta por un lado, que en éstos procesos sólo pueden participar los que ya son empleados públicos, es decir ya gozan de cierta experiencia profesional, y por otro que parte de la Entrevista Conductual Estructurada se basa en la realización de preguntas de descripción de conducta, basándose en el principio de que el mejor predictor de una conducta futura es la conducta pasada en similares condiciones, en estos procesos y empezando por los grupos de titulación más altos, se propone la siguiente combinación:

**Primera Prueba:** Test de conocimientos sobre el contenido del programa de la convocatoria (Común y Específico)

**Segunda prueba:** Entrevista Conductual Estructurada.

Ambas pruebas serán independientes y eliminatorias, puntuándose hasta un máximo de 10 puntos y siendo eliminados los aspirantes que no alcancen una puntuación mínima de 5 puntos.

### ***Procesos de Promoción Profesional ( Concursos de provisión de puestos)***

**Primera Prueba:** Valoración de Méritos

**Segunda prueba:** Entrevista Conductual Estructurada.

Ambas pruebas serán independientes y eliminatorias, puntuándose hasta un máximo de 10 puntos y siendo necesario obtener, al menos, una puntuación de 5 para superarlas.

#### **3.2.1.5.- Fase de desarrollo.**

- a) Presentar y debatir el contenido del Plan de Mejora con el Diputado Delegado de Personal con el fin de conseguir su aceptación. Posteriormente será el Diputado de Personal en encargado de convencer al Equipo de Gobierno.
- b) Al versar sobre los criterios generales en materia de acceso y provisión de puestos de trabajo, según el art. 151 de la LFPCM, deberá someterse a negociación con los representantes de los empleados públicos.

Estas dos fases serán vitales para la futura aplicación del Plan, ya que este será viable en la medida en que los responsables de la Corporación, así como los representantes de los empleados públicos, se convenzan de que, por un lado, el actual sistema de selección cuenta con las carencias que ya hemos

señalado en apartados anteriores como que tampoco se ajusta a la nuevas previsiones de la LEPCM y, por otro lado, que los modelos de selección que se proponen gozan de una mayor validez y fiabilidad en relación con el ajuste entre el candidato y el puesto a desarrollar, cuentan con todo el respaldo legal, el proceso será más justo e imparcial además de su agilidad.

- c) Incluir en el Plan de Formación de esta Diputación para el año 2.012, la siguiente acción formativas:
  - Curso de aproximadamente 100 horas de duración para la formación de entrevistadores homologados en Entrevistas Conductuales Estructuradas.
- d) Una vez que se cuente con el personal formado para la aplicación de los métodos de selección propuestos, incluir estos en las bases de las convocatorias de promoción interna y concursos de provisión de puestos, empezando por los grupos A1 y extendiéndolos paulatinamente a los otros grupos.

#### **3.2.1.6.- Recursos Humanos.**

El Servicio de Personal cuenta con los medios necesarios para la implantación del Plan. Circunstancialmente podría disponer del apoyo de personas de otros Departamentos de la Diputación, como el Gabinete de Psicología.

**Tabla nº 8 Recursos Humanos del Servicio de Personal.**

Nº	Puesto de Trabajo	% de horas dedicadas	Responsabilidad.
1	Jefe de Servicio	10%	Dirección y Coordinación.
1	Jefe de Sección Adj. J.S.	20%	Planificación, diseño, ejecución y control.
1	Jefe Sección de Formación	10 %	Planificación, coordinación y evaluación de las acciones formativas
1	Jefe Sección Seguros Sociales	-	
4	Jefe de Negociado	5%	Colaboración en la planificación, diseño y ejecución del Plan.
1	Administrativo	5%	Colaboración en la planificación y Coordinación de las acciones formativas
3	Auxiliares Administrativos	--	
1	Subalterno	--	

### **3.2.1.7 Recursos Económicos.**

Para la implantación del presente Plan se estima que será necesaria una inversión inicial de aproximadamente 20.000 €, de acuerdo con el siguiente detalle:

- No se contabilizan los gastos de personal correspondientes al % de tiempo dedicado a la Implantación, puesto que ya están presupuestados y no producirían ningún gasto adicional.

Tabla nº 9

COSTES	IMPORTE
1.- DE FORMACIÓN.	
a) Curso formación Entrevistadores Homologados 100 h x 200 €	20.000 euros.
<b>TOTAL .....</b>	<b>20.000 euros.</b>

**3.2.1.8 Calendario.**

TAREAS	AÑO 2011				AÑO 2012						
	Sept	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May	Jun.	Jul.
Presentación y debate con el Diputado de Personal											
Presentación por parte del Diputado al resto de la Corporación											
Negociación con las representaciones sindicales											
Inclusión de las acciones formativas en el Plan de Formación											
Realización de las acciones formativas											
Iniciación en convocatorias de promoción interna y provisión de puestos de trabajo (Grupo A1)											

**3.2.1.9 Evaluación.**

**Tabla nº 9**

**MEJORA DE LOS PROCESOS SELECTIVOS DE LA DIPUTACIÓN DE CIUDAD REAL**

OBJETIVOS	INDICADORES
1.- Seleccionar a los mejores aspirantes para la realización de las funciones del puesto de trabajo objeto de convocatoria.	% de superiores jerárquicos de los seleccionados que valoran por encima de 7 el ajuste persona-puesto.
2.- Agilizar la duración de los procesos selectivos	% de duración del proceso con respecto a la convocatoria anterior.  % de sesiones mantenidas por el Tribunal Calificador con respecto a la Convocatoria anterior.
3.- Reducir los costes de los procesos selectivos	% menos de gastos de asistencia del Tribunal Calificador con respecto a la – Convocatoria anterior.
4.- Aumentar la justicia e imparcialidad en los procesos de toma de decisiones.	% de miembros de los Tribunales Calificadores que valoran por encima de 7 la

objetividad en la toma de decisiones.

5.- Fomentar la transparencia de los procesos selectivos.

% de aspirantes que valoran por encima de 7 el grado de satisfacción con el proceso selectivo.

% de recursos contenciosos contra las bases de la convocatoria con respecto a la anterior.

### **3.2.2.- SISTEMA DE ACCESO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD.**

Teniendo en cuenta el nuevo marco normativo que establece la futura LFPCM y la especial sensibilidad hacia este colectivo por parte de la actual Corporación provincial, tres son los principales objetivos que perseguimos con el presente Plan:

- a) Incrementar del 1,56 % al 3% del total de la plantilla, el número de empleados públicos con discapacidad.
- b) Garantizar una reserva especial para aquellas personas que sufren una discapacidad de tipo intelectual.
- c) Mejorar técnicamente los procesos de selección de las personas con discapacidad.

### 3.2.2.1.- El Método

Los instrumentos y medidas para alcanzar estos objetivos serian los siguientes:

1.- Reservar en las Ofertas de Empleo Público de esta Diputación, al menos un 10 % de las plazas convocadas a personas con discapacidad, con el objetivo de conseguir una presencia real del 3%.

2.- Esta reserva del 10 %, se realizará de manera que, al menos, el 5% lo sea para ser cubiertas por personas con discapacidad intelectual, y el resto de las plazas lo sea para personas que acrediten otro tipo de discapacidad.

Sobre esta reserva especial, cabe puntualizar, que se hace, al amparo de lo dispuesto en el art. 41 de la LFPCM, al tenerse en cuenta que las personas con discapacidad intelectual son las que más difícil tienen el acceso al empleo público, puesto que por un lado, no partirían en situación de igualdad al enfrentarse a pruebas selectivas con los discapacitados físicos y sensoriales y, por otro, éstos últimos pueden participar, sin que suponga un gran problema, tanto en las convocatorias de acceso libre, pidiendo en su caso las adaptaciones de tiempo y medios que fuesen necesarios, como en las convocatorias con reserva por discapacidad.

3.- Determinar cuáles son los puestos concretos que se reservan, al perfil de la discapacidad que se persigue integrar.

4.- Realizar diferentes convocatorias atendiendo a los diferentes tipos de discapacidad, de tal modo que las personas que participen en ellas concurren exclusivamente con otros con discapacidad similar.

5.- Implantar unos sistemas de selección que nos permitan predecir el mejor candidato para el desempeño del puesto de trabajo.

En este sentido, con respecto a las **personas con discapacidad física o sensorial**, al no afectarle la misma a su capacidad intelectual, el sistema de

selección no tendría por qué variar al que ya elegimos, por su fiabilidad y validez predictiva, para la selección general externa, y que, recordemos, consistía en lo siguiente:

**Primera prueba:** Consistente en la superación de una prueba tipo **test de habilidades cognitivas generales**, cuya valoración será la de supera o no supera.

**Segunda prueba:** Una prueba tipo **test de personalidad**. Para la realización de éstas pruebas, al menos, alguno de los miembros del Tribunal deberá tener la titulación de Psicólogo, y el perfil perseguido deberá establecerse con carácter previo en aras a la mayor transparencia posible. La valoración sería la de supera o no supera.

**Tercera prueba:** **De conocimientos** dividida en dos partes:

- a) Test de preguntas con respuestas alternativas sobre el contenido del programa de la convocatoria. (Parte común y específica)
- b) Consistirá en resolver las cuestiones o casos prácticos que el tribunal determine, relacionados con el contenido de la parte específica del programa.

Todos los ejercicios serían independientes y eliminatorios.

Ahora bien, cuestión distinta debe ser el sistema de selección que utilicemos para las **personas con discapacidad intelectual**, donde debemos ser conscientes de que las limitaciones de estas personas nos obligan a apartarnos de los test de habilidades cognitivas y las pruebas de conocimientos que proponíamos para los otros grupos de discapacitados.

En este caso parece bastante adecuado el uso de la **Entrevista Conductual Estructurada**, como mejor predictor individual, siempre que por parte del Tribunal se adapte a las especiales características de las personas a las que se va a entrevistar, que se complementaría con una prueba práctica

consistente en una **simulación de una situación de trabajo** en la que el aspirante deberá desarrollar tareas relacionadas con las funciones propias del puesto de trabajo objeto de la convocatoria, durante determinado tiempo.

Ambos ejercicios serían independientes y eliminatorios.

### **3.2.2.2.- Fase de Desarrollo.**

- a) Presentar y debatir el contenido del Plan de Mejora con el Diputado Delegado de Personal con el fin de conseguir su aceptación. Posteriormente será el Diputado de Personal el encargado de convencer al Equipo de Gobierno.
- b) Al versar sobre los criterios generales en materia de acceso y provisión de puestos de trabajo, según el art. 151 de la LFPCM, deberá someterse a negociación con los representantes de los empleados públicos.
- c) Adaptar las funciones de los puestos concretos que se reserven, al perfil de la discapacidad que se persigue integrar.
- d) Incluir en las próximas Ofertas de Empleo Público, una reserva de al menos el 10 % de las plazas convocadas hasta alcanzar que el 3% del total de las plazas de plantilla estén ocupadas por personas con discapacidad.
- e) Realizar las correspondientes convocatorias distinguiendo por tipos de discapacidad.

### 3.2.2.3.- Recursos Humanos

**Tabla nº 9 Recursos Humanos del Servicio de Personal.**

Nº	Puesto de Trabajo	% de horas dedicadas	Responsabilidad.
1	Jefe de Servicio	10%	Dirección y Coordinación.
1	Jefe de Sección Adj. J.S.	20%	Planificación, diseño, ejecución y control.
1	Jefe Sección de Formación	10 %	Planificación, coordinación y evaluación de las acciones formativas
1	Jefe Sección Seguros Sociales	-	
4	Jefe de Negociado	5%	Colaboración en la planificación, diseño y ejecución del Plan.
1	Administrativo	5%	Colaboración en la planificación y Coordinación de las acciones formativas
3	Auxiliares Administrativos	--	
1	Subalterno	--	

### 3.2.2.4.- Recursos Económicos

Para la implantación de esta segunda parte del Plan, no será necesaria inversión alguna al margen de la ya prevista para el sistema general de acceso.

**3.2.2.5.- Calendario**

**Gráfico nº 4**

TAREAS	AÑO 2011				AÑO 2012								AÑO 2013								AÑO 2014											
	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A
Presentación y debate con el Diputado de Personal	■																															
Presentación por Diputado a resto Corporación	■	■																														
Negociación con las representaciones sindicales		■	■																													
Adaptar func. puestos reservados-perfil discapaci.				■	■																											
OEP-reserva de 10% plazas discap. (5% intelectual)					■	■																										
Realizar convocatorias según tipo discapacidad									■																							
Adaptar func. puestos reservados-perfil discapaci.																■																
OEP-reserva de 10% plazas discap. (5% intelectual)																■	■															
Realizar convocatorias según tipo discapacidad																																
Adaptar func. puestos reservados-perfil discapaci.																															■	
OEP-reserva de 10% plazas discap. (5% intelectual)																														■	■	
Realizar convocatorias según tipo discapacidad																																■

**3.2.2.6.- Evaluación**

Tabla nº 10

**MEJORA DE LOS PROCESOS SELECTIVOS DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD DE LA DIPUTACIÓN DE CIUDAD REAL**

OBJETIVOS	INDICADORES
1.- Reservar en las O.E.P, al menos el 10% a personas con discapacidad.	% de plazas reservadas en la OEP 2012. % de plazas reservadas en la OEP 2013. % de plazas reservadas en la OEP 2014.
2.- Alcanzar que el 3% de las plazas del total de la plantilla sean ocupadas por personas con discapacidad.	% de plazas ocupas por personas con - discapacidad sobre el total plantilla en 2012 % de plazas ocupadas por personas con discapacidad sobre el total plantilla en 2.013 % de plazas ocupadas por personas con discapacidad sobre el total de plantilla en 2014.
3.- Seleccionar a los mejores aspirantes para la realización de las funciones del puesto de trabajo objeto de convocatoria.	% de superiores jerárquicos de los seleccionados que valoran por encima de 7 el ajuste persona-puesto.
4.- Aumentar la justicia e imparcialidad en los procesos de toma de decisiones.	% de miembros de los Tribunales Calificadores que valoran por encima de 7 la objetividad en la toma de decisiones.

- |   |  |
|---|--|
| 5.- Fomentar la transparencia de los procesos selectivos. | % de aspirantes que valoran por encima de 7 el grado de satisfacción con el proceso selectivo. |
|---|--|

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Alonso, P, Táuriz Gy Choradwika, Beata (2009).- Valoraciones de Méritos ( Training and Experience) en la Administración Pública y la Empresa: Fiabilidad, validez, y discriminación de género. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 25, 245-259.
- Casado Pérez, D ( 2002).- Conocimiento y gestión del empleo de las personas con discapacidad . *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 50.
- Cuenca Cervera (2010).-Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales (INAP)
- Informe sobre el acceso de personas con discapacidad al Empleo Público (MAP 2006).
- Moscoso, S, Gorriti, M y Salgado, JF (2010).- La Entrevista de Selección de Personal: Características y aplicaciones de la Entrevista Conductual Estructurada.
- Parrado Díez, Salvador (2007).- Guía para la elaboración de Planes de Mejora en las Administraciones Públicas. (INAP)
- Sáez Lanas, J ( 2007).- Diseño y validación de una Entrevista Conductual Estructurada para la selección de Agentes de Policía Local. *Revista de Psicología del Trabajo*, vol 23 nº 1.
- Salgado, J.F. (2005). Selección de Recursos Humanos por competencias en las Administraciones Públicas: Evidencias basadas en la investigación. *CEMICAL Consorci d'estudis mediació i conciliació a l'administració local*.
- Salgado, JF y Mosoco, S (2008).- Selección de personal en la empresa y las Administraciones Públicas: De la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 29 (1)pp. 16-24.
- Salgado,J.F, Gorriti, M y Moscoso, S (2007).-La Entrevista Conductual Estructurada en la Administración Pública Española:

Propiedades Psicométricas y Reacciones de Justicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2007, volu. 23 nº 1.

- Salgado, J.F., Gorriti, M y Moscoso, S (2004).- Investigaciones sobre la Entrevista Conductual Estructurada en la selección de personal en la Administración General del País Vasco: Meta-análisis de Fiabilidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 20 nº 2.
- Villoria, M y Pino, E. (2009).- Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. (INAP) ( Manuel Villoria, Elisa del Pino).

## **ANEXO A.**

### **ORGANIGRAMA - 2.011**

#### **0.- ORGANOS POLÍTICOS**

##### **1. Gabinete de la Presidencia**

#### **0.03. Grupos Políticos**

#### **1.- AREA DE HACIENDA Y PROMOCIÓN ECONÓMICA**

##### **1.01. Gabinete del Área**

##### **1.02. Secretaría General**

##### **1.03. Secretaría General: Registro e Información y Patrimonio**

##### **1.04. Intervención**

##### **1.05. Contratación y Compras**

##### **1.06. Tesorería**

##### **1.07. Prensa**

##### **1.08. CENPRI**

##### **1.09. Promoción Económica**

##### **1.10. Gestión Tributaria, Inspección y Recaudación.**

###### **1.10.1. Oficina de Ciudad Real**

###### **1.10.3. Oficina Recaudación Clase Especial Alcázar de San J.**

###### **1.10.4. Oficina Recaudación Clase Especial Puertollano**

**1.10.5. Oficina Recaudación Clase Especial Valdepeñas**

**1.10.6. Oficina Recaudación Clase A Daimiel**

**1.10.7. Oficina Recaudación Clase A Manzanares**

**1.10.8. Oficina Recaudación Clase A Tomelloso**

**1.10.9. Oficina Recaudación Clase A Villanueva de los Infantes**

## **1.11 Pabellón Ferial**

## **2.- AREA SOCIAL**

**2.01. Gabinete del Área**

**2.11. Guardería Infantil**

**2.12. Servicios Sociales**

**2.13. Cultura, Deportes y Juventud**

**2.14. Residencia Universitaria**

**2.15. Colegio Público Santo Tomás de Villanueva**

**2.16. Patrimonio Cultural**

**2.17. Palacio de los Condes de Valdeparaíso**

## **3.- AREA DE IGUALDAD Y SERVICIOS SANITARIOS**

**3.01. Gabinete del Área**

**3.18. Servicios Sanitarios y Asistenciales**

**3.18.1. Área Administrativa**

**3.18.21. Residencia Asistida**

**3.18.22. Unidad de Media Estancia**

**3.18.23. Gabinete de Psicología**

**3.18.24. Gabinete de Asistencia Social**

**3.18.26. Laboratorio**

**3.18.27. Gabinete de Toxicomanías**

**3.18.28. Gabinete Rehabilitador**

**3.41. Centro Asesor de la Mujer**

#### **4.- AREA DE PERSONAL**

**4.01. Gabinete del Área**

**4.19. Personal**

**4.19.1 Gabinete de Recursos Humanos**

**4.20. Servicio de Prevención**

**4.21. Seguridad**

**4.22. Protocolo y Subalternos**

**4.95. Complejo Hospitalario**

#### **5.- AREA DE INFRAESTRUCTURAS**

**5.01. Gabinete del Área**

**5.23. Departamento de Arquitectura**

**5.23.1. Servicio de Proyectos**

**5.23.2. Servicio de Instalaciones**

**5.23.3. Servicio de Mantenimiento**

**5.24. Departamento de Vías y Obras e Infraestructuras**

**5.24.1. Servicio de Carreteras**

**5.24.2. Servicio de Cooperación a Municipios**

**5.24.021. Sección de Gestión del SIG de la Encuesta de Infraestructura.**

**3. Servicio de Conservación y Explotación de Vías Locales**

**5.24.4. Servicio de Estudios, Proyectos y Planificación de Obras**

**5.25. Unidad Administrativa de Vías y Obras e Infraestructuras**

**5.26. Servicio de Agua y Medio Ambiente**

**5.27. Finca La Poblachuela**

## **6.- ÁREA DE COOPERACIÓN MUNICIPAL**

**6.01. Gabinete del Área**

**6.28. Secretaría: Unidad de Apoyo Técnico a Ayuntamientos**

**6.29. Archivos Provinciales**

**6.30. Imprenta**

