

PROGRAMA F.R.A.M. DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN.

Formación para el desarrollo
Reconocimiento a la contribución
Ascenso profesional
Motivación personal

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

ALUMNO.

FRANCISCO JAVIER MILLÁN MIRALLES.

JEFE DE SERVICIO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS II. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN.

TUTOR:

D. RAFAEL JIMENEZ ASENSIO

Septiembre de 2010

INDICE DE CONTENIDO	Página
AGRADECIMIENTOS.....	5
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	6
2. INTRODUCCIÓN.....	16
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	18
3.1. EL CONTEXTO. LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN.....	19
3.2. PRINCIPALES ACTUACIONES ABORDADAS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	20
3.2.1. El Programa de Planificación Estratégica y Racionalización de los Recursos Humanos de 2002.....	20
3.2.2. El Plan para el Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos, y los compromisos en los Convenio Colectivo y Acuerdo de 2005.....	20
3.2.3. El Plan EticQ@, Empleados Públicos, Tecnología y Calidad al servicio de los ayuntamientos y los ciudadanos, con vigencia para el mandato 2007-2011.....	21
3.3. EL ESTADO ACTUAL DE IMPLANTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	22
3.3.1. La gestión previsional de la plantilla y estructura organizativa.....	23
3.3.2. La Promoción Interna.....	23
3.3.3. El Plan de Provisión de Puestos.....	24
3.3.4. El Plan de Reducción del Absentismo.....	24
3.3.5. Planes de formación para el desarrollo de las competencias y la cualificación profesional.....	25
3.3.6. La Evaluación del Desempeño.....	26
3.3.7. Plan de Desarrollo Profesional (Carrera Horizontal).....	26
3.3.8. Los resultados de la autoevaluación conforme al modelo E.F.Q.M. de Excelencia.....	27

3.4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA. Las carencias en la gestión de personas.....	27
3.5. ANÁLISIS D.A.F.O.	28
3.6. PROPUESTA DE SOLUCIONES VINCULADAS A LAS CARENCIAS DETECTADAS.	31
3.7. ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA CONFIGURAR LA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN.....	32
3.7.1. El nuevo paradigma de gestión de las personas establecido por la Ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público.....	33
3.7.2. Las orientaciones del Modelo E.F.Q.M. de Excelencia en la gestión y los resultados en las personas.....	34
3.7.3. Las actual crisis económico-financiera.....	35
3.7.4. Las líneas estratégicas para la gestión de las personas determinadas por la Corporación. El modelo de gestión basado en Competencias como eje vertebrador de las actuaciones.....	36
4. LA METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN.....	43
5. LA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN: EL PROGRAMA F.R.A.M. DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN.....	45
5.1. LAS METAS ESTRATÉGICAS Y LO OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PROGRAMA.....	45
5.2. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA.....	46
5.2.1. El Sistema de Desarrollo Individual.....	49
5.2.2. El Sistema de Reconocimiento Individual.....	52
5.2.3. El Sistema de Progresión Profesional.....	54
5.2.4. El Reglamento de regulación del Programa.....	61
6. LA IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA.....	62

6.1. LA GESTIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA.....	62
6.1.1. Las actividades a realizar.....	62
6.1.2. Los recursos a utilizar. Los costes previstos y su financiación.....	63
6.1.3. El Cronograma de implantación.....	66
6.1.4. El Control y seguimiento de la implantación.....	67
6.2. LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	68
6.2.1. Los aspectos a evaluar.....	68
6.2.2. El sistema de control de los resultados. El Cuadro de Mando del Programa.	69
7. REFLEXIONES FINALES.....	70
Bibliografía.....	72
GRÁFICOS, CUADROS, ANEXOS:	
Gráfico I.- Evolución 2000-2010 en las dotaciones de plantillas.....	75
Gráfico II.- Evolución 2000-2010 en las dotaciones de puestos de trabajo.....	75
Gráfico III.- Evolución 2005-2010 del número de dotaciones de promoción interna.....	76
Gráfico IV.- Evolución 2005-2010 de dotaciones de promoción interna en O.E.P.....	76
Gráfico V.- Índice de absentismo total y por causas 2005.....	77
Gráfico VI.- Coste económico total y por causas de absentismo 2005.....	77
Gráfico VII.- Evolución 2005-2008 del absentismo.....	78
Gráfico VIII.- Índice de absentismo total y por causas 2008.....	78
Gráfico IX.- Coste económico total y por causas de absentismo 2008.....	79
Cuadro 1.- Cuadro de mando para el Servicio Gestor.....	80
Cuadro 2.- Cuadro de Mando para la Dirección del Área RRHH.....	84
Cuadro 4.- Ejemplo de Cuestionario de Valoración del Nivel de desarrollo en Competencias.....	86

Anexo A. Organigrama de la estructura político-administrativa de la Diputación Provincial de Jaén.....	87
Anexo B. Mapa estratégico del eje Personas en el Plan ETicQ@ 2007-2011.....	89
Anexo C. Mapa de Competencias y Perfiles Competenciales de los Puestos de Trabajo del Diputación Provincial de Jaén.....	90
Anexo D. Plan de Formación para Municipalistas 2009-2010.....	100
Anexo E. Propuesta de Reglamento del Programa de Desarrollo, Reconocimiento y Progresión Profesional.....	102

AGRADECIMIENTOS.

La participación en el Primer Curso de Dirección de Recursos Humanos en el ámbito Local organizado por el Instituto Nacional de Administraciones Públicas, y la exigencia de la realización de un trabajo orientado a la mejora de la gestión de los recursos humanos de mi propia entidad local ha constituido una oportunidad de formación inmejorable, tanto por los contenidos del curso como por el contacto directo con las experiencias puestas de manifiesto tanto por profesores como por los compañeros asistentes.

La amplitud y profundización de los contenidos abordados, el alto nivel de conocimiento sobre los mismos demostrado por las/os formadoras/es, su generosidad y disposición, así como la activa participación y el ansia exigente de saber demostradas por las/os alumnas/os, han conformado un espacio de conocimiento de alto rendimiento.

Sin lugar a dudas la máxima responsabilidad sobre el éxito del curso corresponde al INAP, representado en las personas encargadas de su organización y desarrollo.

Mi agradecimiento a Paz Martínez por su constante disposición y receptividad durante todo momento.

Mi agradecimiento a Mikel Gorriti y Rafael Jiménez, en los que personifico mi general gratitud a todas y todos los formadores participantes por poner a disposición sus conocimientos-mas-experiencia, y su disponibilidad para compartir más allá del curso.

Agradezco a todas y todos los compañeros con los que he compartido duras y exigentes horas de trabajo, de los que he recibido inestimables consejos y experiencias, y que han propiciado un muy agradable ambiente de trabajo.

Especialmente a Elena Benaclocha por la generosa y amable profesionalidad que me ha brindado, a Efrén Marset por su inteligente sentido del humor y a Francisco Muñoz por su estilo crítico.

La participación en el curso no hubiera sido posible sin el apoyo de la organización de la que formo parte. Mi gratitud a la Diputación Provincial de Jaén por posibilitar esta oportunidad de desarrollo profesional.

Especialmente a mis compañeras M^a José Chica y Luisa M^a Jiménez. La cobertura en mis ausencias me ha permitido rebajar el estrés y sus aportaciones al Plan de Mejora han sido muy valiosas.

Mi especial gratitud y reconocimiento a mi mujer, Trini. Su apoyo continuo, aun en las ausencias, su cariñoso y valioso espíritu crítico, y sus consejos prácticos han sido esenciales y me han permitido realizar este curso con plena satisfacción.

Jaén a 18 de septiembre de 2010

1. RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo individual se inserta en el ámbito del Primer Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local promovido por el Instituto Nacional de Administraciones Públicas.

Su finalidad es la elaboración de un Plan de Mejora de la Gestión de los Recursos Humanos aplicable a la Diputación Provincial de Jaén en los aspectos cuyo desarrollo merecen un especial impulso.

El desarrollo del trabajo se ha centrado en la revisión del estado de desarrollo e implantación de las actuaciones planificadas en los diferentes ámbitos de la gestión de personas, la identificación de las actuaciones que merecen un desarrollo prioritario en base a las debilidades apreciadas y el diseño de una estrategia orientada a la mejora de la gestión en los aspectos detectados, utilizando para ello la metodología de la Dirección Estratégica de Planificación y Control de la Gestión para su implantación.

Para la realización del diagnóstico de la situación se ha realizado un análisis del contexto organizativo, la Diputación de Jaén y de las diversas actuaciones que en planificación de recursos humanos se han abordado.

El contexto organizativo en el que se inserta la aplicación de este Plan de Mejora de Gestión de Recursos Humanos es la Diputación Provincial de Jaén, Entidad Local integrada por 97 Municipios y una población de 667.438 habitantes.

Su organización política está constituida por 27 Diputadas/os Provinciales y la mayoría la ostenta el Grupo Político PSOE (15). El Partido Popular cuenta con 11 e Izquierda Unida 1.

Su actual organización administrativa puede consultarse en el Anexo A.

La estructura organizativa la conforman 1.137 puestos de trabajo y un total de 1080 empleados públicos permanentes en plantilla – 555 funcionarios de carrera, 492 laborales fijos y 33 personal eventual – y una perspectiva de estabilidad en el empleo del 100 % a muy corto plazo.

La previsión de gastos en materia de personal supone el 21,73 % del presupuesto general en 2010.

La parte social está representada por UGT con 17 delegados, CCOO con 5, CSI-CSIF con 2 y la asociación sindical independiente ASI-dj con 9 delegados.

Las principales actuaciones abordadas para la planificación de sus recursos humanos han sido:

- El Programa de Planificación Estratégica y Racionalización de los Recursos Humanos de 2002.

- El Plan para el Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos de 2005, cuyas principales líneas de actuación se plasman como compromisos en los Convenio Colectivo y Acuerdo de aquel año, que aún está vigente.

Se inicia además el estudio para el desarrollo de un enfoque de la gestión de recursos humanos según el modelo de gestión por competencias, configurándose en 2007 el Mapa de Competencias, determinando los perfiles competenciales de los puestos de trabajo conforme a aquél, y diseñándose un instrumento de evaluación del nivel de desarrollo en competencias. Se decide que éste modelo sea el enfoque que oriente el desarrollo del resto de actuaciones de gestión.

- El Plan EticQ@, Empleados Públicos, Tecnología y Calidad al servicio de los ayuntamientos y los ciudadanos, con vigencia para el mandato 2007-2011.

Para identificar la problemática a resolver se ha llevado a cabo un estudio del nivel de consecución de los objetivos en las actuaciones contenidas en las principales líneas estratégicas mencionadas.

Al respecto también se han considerado los resultados obtenidos en los criterios de gestión de personas y resultados en las personas en la autoevaluación mediante el **Modelo de Excelencia EFQM** llevada a cabo en julio de 2007.

Del resultado de la revisión realizada se identifican los siguientes aspectos en la gestión de las personas en las que se debe actuar prioritariamente:

- Relativas a aspectos metodológicos y de planificación:

- La metodología de planificación para la implantación y gestión de las distintas actuaciones.
- La estrategia definida con un enfoque de integración de los diferentes aspectos implicados, vinculando evaluación, desarrollo y reconocimiento.
- Las prácticas e instrumentos de control sobre el seguimiento de la implantación y la evaluación de las actuaciones.

- Relativas a la implantación de políticas de recursos humanos centradas en las personas, en los siguientes aspectos cruciales:

- Prácticas que promuevan el incremento de la motivación e implicación, con el consiguiente aumento del compromiso de las personas de la organización.
- Mecanismos estables que garanticen su desarrollo y cualificación conforme a la estrategia marcada por la organización.

- Políticas que maximicen su contribución al logro de los objetivos.

Al objeto de orientar las decisiones respecto de las posibles soluciones a los aspectos detectados se ha realizado un **análisis D.A.F.O.** para la detección de los elementos intervinientes, en términos de debilidades de la propia organización y las amenazas potenciales que pueden entorpecer su desarrollo, así como las propias fortalezas organizativas y oportunidades que pudiendo ser utilizadas sirvan como elementos facilitadores para establecer la estrategia de mejora en la gestión.

Como consecuencia de ese análisis se han identificado las siguientes líneas de actuación a tener en cuenta para el diseño de la estrategia de mejora:

- Profundizar en el desarrollo del modelo de gestión por competencias.
- Promover el desarrollo de los empleados en las competencias.
- Establecer prácticas de reconocimiento a todos los niveles.
- Reducir las causas de desmotivación.
- Establecer un sistema de evaluación del desempeño.
- Profundizar en el desarrollo de un sistema de carrera horizontal.

Como propuestas de mejora para el desarrollo de los aspectos identificados se han establecido las siguientes:

- Establecer políticas y prácticas de gestión orientadas a la **reducción de las causas de desmotivación** en orden a conseguir la mayor **implicación y contribución** de los empleados.
- Establecer mecanismos que garanticen su **desarrollo en las competencias** deseadas por la organización.
- Promover la **cultura de la evaluación**.
- **Formar a los responsables** de personas en instrumentos de evaluación y prácticas de potenciación del desarrollo.
- Mejorar la **comunicación** interna.
- Instaurar una **metodología de planificación** para la implantación de las medidas orientadas a tales fines, que contengan instrumentos de control y seguimiento de las actuaciones.

- Gestionar los recursos para la implantación de las medidas desde una perspectiva de eficiencia y **contención de costes**.

De igual modo se han tenido en consideración determinados enfoques de carácter normativo, técnico y de actualidad económico financiera que han de estar presentes tanto en el diseño como en el desarrollo de la estrategia:

- El modelo de gestión de recursos humanos establecido en la Ley 7/2007 del **Estatuto Básico del Empleado Público**.
- Las orientaciones del modelo **EFQM de Excelencia** respecto a la gestión y los resultados en las personas.
- La situación de crisis económico-financiera presente a medio-largo plazo.
- La gestión integrada de recursos humanos en base al modelo de **Gestión por Competencias** como eje vertebrador de las actuaciones en la formación para el desarrollo, la evaluación, el reconocimiento y la progresión profesional.

Para llevar a cabo la planificación, gestión y control de la implantación de la estrategia de mejora se ha utilizado la metodología de la **Dirección Estratégica de Planificación + Gestión**, limitada al ciclo de gestión del ámbito objeto del trabajo.

La planificación estratégica ha estado orientada hacia la determinación de las metas estratégicas y los objetivos operativos mencionados, derivados del análisis de las causas y consecuencias de la problemática identificada, para lo cual se ha utilizado la herramienta de **Análisis D.A.F.O.**

Las metas estratégicas perseguidas han sido traducidas en objetivos operativos a alcanzar, definidos en términos de **objetivos SMART**.

Para la consecución de tales metas y objetivos, se ha configurado un conjunto de políticas y sistemas de gestión, que integran el **Programa de Desarrollo, Reconocimiento y Progresión Profesional**, articulados desde el enfoque de la **Gestión por Competencias**, aprovechando los avances que en ésta ya se habían alcanzado.

En la configuración del Programa se han introducido instrumentos de evaluación como el **Cuestionario de Valoración del Nivel de Desarrollo en Competencias**, el **Cuestionario de Evaluación de Desempeño Contextual** y la **Dirección por Objetivos**. Mediante la integración de tales instrumentos se ha configurado un Sistema de **Evaluación del Desempeño**.

Para la implantación del programa se ha considerado una **gestión de recursos** centrada en la eficiencia. Así, se han determinado los recursos necesarios, las actividades a realizar, los costes de la implantación y su financiación, determinándose así mismo los servicios responsables para llevar a cabo la gestión y el cronograma de implantación.

El control del seguimiento de la implantación se asegura mediante un **Sistema de Indicadores** sobre el progreso de las acciones realizadas conforme a lo planificado.

Para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos pretendidos y la evaluación de la implantación del programa, se ha diseñado un **Cuadro de Mando** a dos niveles, operativo para el servicio responsable, y estratégico para el órgano directivo responsable de los recursos humanos.

Derivadas de la propuesta de soluciones se han establecido las siguientes **metas estratégicas**:

- Implantar un **sistema de desarrollo individual** en base a la formación en las competencias requeridas.
- Implantar un sistema de **reconocimiento individual** vinculado al desarrollo de las competencias, el desempeño contextual y la asistencia.
- Implantar un sistema de **evaluación del desempeño** utilizando el grado de desarrollo competencial y el desempeño contextual como modo de evaluar la conducta profesional, y la dirección por objetivos como medio para medir la contribución a resultados.
- Implantar un sistema de **progresión profesional** que posibilite el acceso a mejoras retributivas por la profundización en el desempeño del puesto de trabajo, teniendo en consideración la evaluación positiva del desempeño, la formación para el desarrollo de las competencias, la experiencia, y la calidad en el desarrollo de los trabajos.

Los **objetivos operativos** a conseguir han quedado definidos en los siguientes términos:

1.- Implicar a los empleados con personas a su cargo en la promoción del desarrollo de éstas. A 30 de septiembre de 2011 el 80 % de los responsables de personas han sido formados en la metodología de evaluación de competencias y de la entrevista orientada a su desarrollo.

2.- Evaluar el grado de desarrollo de los empleados en las competencias necesarias para el buen desempeño en sus puestos de trabajo. A 31 de diciembre de 2011 al menos el 80 % de los empleados han debido de ser evaluados.

3.- Diseñar planes de formación continua fundados en las necesidades formativas detectadas tras la evaluación del Desarrollo de Competencias. El 90% de las necesidades formativas detectadas integran el plan de formación 2012.

4.- Formar a los empleados en las competencias requeridas. A 31 de diciembre de 2012 el 80 % de los empleados evaluados que lo requieran han debido de participar en las acciones formativas indicadas para su desarrollo competencial.

5.- Medir el impacto de la formación dispensada. A 30 de junio de 2013 ha sido evaluado el impacto de al menos el 80 % de las acciones formativas.

6.- Recompensar a todos los empleados adscritos a puestos base que muestren interés y dedicación en el cumplimiento de sus obligaciones laborales y en el desarrollo de las competencias requeridas mediante medidas estables de reconocimiento que estén operativas en el primer trimestre de 2013.

7.- Reducir la tasa de absentismo rebajándola a un 10 % en 2012. Y a un 8 % la de 2013.

8.- En el ejercicio 2012 se habrá reducido en un 15 % el gasto en contrataciones de personal temporal para la sustitución de personal fijo o para el abono de horas extraordinarias por suplencia de personal. En el 2013 se debe haber producido otra disminución del 10 % en los mismos conceptos.

9.- Desarrollar e implantar un sistema de Evaluación del Desempeño de los empleados, disponible para su aplicación en Junio de 2013.

10.- Poner a disposición de los empleados un sistema de progresión profesional, alternativo y compatible con la carrera profesional de carácter vertical, basado en la profundización progresiva en el desempeño del puesto. La primera convocatoria será realizada en el primer trimestre de 2014.

Para la consecución de las metas y objetivos reseñados se ha diseñado una estrategia configurada por el **Programa F.R.A.M. de Innovación en la Gestión de Personas**, integrado por sistemas estables de actuación en los ámbitos de Desarrollo en Competencias, Reconocimiento y Progresión Profesional, que comparten el enfoque integrador de la Gestión por Competencias.

Su implantación se ha previsto a lo largo del próximo **mandato 2011-2015** articulando su desarrollo de forma vinculada y progresiva entre sus distintos componentes

Lo conforman tres módulos, cada uno de ellos orientado a conseguir alcanzar las metas y objetivos previstos: El Sistema de Desarrollo Individual, El Sistema de Reconocimiento Individual y El Sistema de Progresión Profesional.

- **El Sistema de Desarrollo Individual** está orientado a promover el desarrollo de los empleados en las competencias requeridas. Partiendo del enfoque de gestión por competencias y a partir del **Mapa de Competencias** definido, se han establecido los **perfiles competenciales** de los puestos de trabajo. En el Anexo C puede consultarse ambos aspectos.

Desde este elemento de partida se configura el diseño de las acciones formativas a integrar en el **Plan de Formación** que promueven el desarrollo de las competencias. En el Anexo D puede consultarse el primer plan de formación elaborado con esta orientación.

Se ha diseñado un **cuestionario de valoración** del nivel de desarrollo de las competencias exigidas, y en base a sus resultados se realiza una **entrevista de devolución de resultados** entre evaluado y evaluador, del que pueden surgir compromisos de mejora que se plasman en un **Plan de Desarrollo Individual**.

De la información derivada tanto en la evaluación como de los compromisos de desarrollo se obtiene la **detección de las necesidades formativas** y se elabora un catálogo de acciones formativas para la mejora.

Tras la cumplimentación de la formación y a partir de los resultados en una subsiguiente valoración se aprecian las mejoras producidas y se obtiene información para evaluar el **nivel de impacto de la formación**.

Por otra parte, en base a los perfiles competenciales de los puestos se pueden diseñar instrumentos de valoración de las competencias exigibles a utilizar como prueba en procesos selectivos de personal de nuevo acceso.

Los resultados en el diagnóstico competencial son también de utilidad para la provisión de puestos, el reconocimiento y la carrera profesional.

- **El Sistema de Reconocimiento Individual** pretende recompensar a los empleados comprometidos en su desarrollo y que muestran una disposición positiva en su conducta laboral, mediante la valoración de tres factores: desarrollo competencial, desempeño contextual y nivel de asistencia.

El desarrollo competencial valorará con el **cuestionario de valoración** del nivel de desarrollo en competencias elaborado en el Sistema de Desarrollo individual.

Unido a él se empleará el Cuestionario de Anclajes Conductuales para evaluar el **Desempeño Contextual**, expresivo de las conductas que actúan como catalizadores que facilitan el desempeño de las tareas en el puesto de trabajo.

Como tercer factor se tendrá en cuenta el **grado de asistencia** de los empleados.

Con estos tres elementos se establece una escala de puntuación al que se asocia una **recompensa retributiva** en concepto de **productividad** en función de la puntuación obtenida en cada uno de sus componentes.

- **El Sistema de Progresión Profesional** tiene como función establecer un itinerario en grados consecutivos de ascenso, por grupos de clasificación, que posibilite a los empleados progresar profesionalmente, como reconocimiento a su desempeño y contribución, en una modalidad de carrera horizontal compatible con las de carrera vertical en vigor.

Vinculado a los otros dos sistemas, para la progresión en el sistema se tendrá en consideración la Evaluación del Desempeño, la formación cumplimentada, un tiempo mínimo de permanencia en el puesto y otros factores como la calidad de los trabajos realizados, memorias o proyectos de mejora o cursos de formación específicos.

Para la calificación de la **Evaluación del Desempeño** se tiene en cuenta dos factores: la **conducta profesional**, valorada en base al nivel de desarrollo competencial y el desempeño contextual. Y la **contribución a los resultados**, valorándose el grado de consecución de los objetivos establecidos en el servicio en el que el empleado presta sus servicios mediante la **Dirección por Objetivos**.

La progresión llevará aparejada una retribución en concepto de productividad, fijada para cada grado, cuya cuantía será la equivalente a un nivel de destino asignado a aquél, e independiente del grado personal.

Por último se ha elaborado un borrador de propuesta de **Reglamento** del Programa de Desarrollo, Reconocimiento y Progresión Profesional, que establece las reglas de participación y funcionamiento de los diferentes sistemas que lo componen. Para un conocimiento pormenorizado de sus elementos se recomienda su consulta en el Anexo E que acompaña a este trabajo.

Para la **gestión de la implantación** del Programa se han establecido los procesos y actividades a realizar, los recursos necesarios, asignado la responsabilidad, fijado el cronograma de realización y previsto los costes económicos de implantación con una perspectiva de gestión eficiente de los recursos disponibles.

	CRONOGRAMA													
ACTIVIDADES	2011				2012				2013				2014	
PROGRAMA DE DESARROLLO, RECONOCIMIENTO Y PROGRESIÓN PROFESIONAL														
Negociación y aprobación														
Difusión general y formación de responsables														
Sistema de Desarrollo Individual														
Evaluación del desarrollo y entrevistas														
Detección de necesidades y diseño del Plan de Formación														
Ejecución del Plan de Formación														
2ª Evaluación del desarrollo y entrevistas														
Medición del impacto de la formación.														
Recursos	Personal propio. 2 contrataciones temporales Consultora Externa													
Servicios implicados	Servicio de Gestión de RRHH II. Servicio de Nuevas Tecnologías. Sección de Formación.													
Costes estimados	177.300													
Sistema de Reconocimiento Individual														
	2011				2012				2013				2014	
Valoración del desempeño contextual														
Recopilación de datos de presencia Y nivel de desarrollo y cálculo costes														
Propuestas de Reconocimiento														
2ª valoración del desempeño Contextual														
2ª Recopilación de datos de presencia nivel de desarrollo y cálculo costes														
Propuestas de Reconocimiento														
Recursos	Personal propio. 2 contrataciones temporales Consultora Externa													
Servicios implicados	Servicio de Gestión de RRHH II. Servicio de Nuevas Tecnologías. Negociado de Control de Presencia													
Costes estimados	1.800.000 euros													
Sistema de Progresión Profesional														
	2011				2012				2013				2014	
Implantación de la dirección por objetivos														
Implantación de un sistema de gestión de la información														
1ª convocatoria de Progresión Profesional														
Gestión de solicitudes y recopilación de información sobre los factores de progresión														
Propuestas de concesión de la Progresión														
Recursos	Personal propio. 2 contrataciones temporales Consultora Externa													
Servicios implicados	Servicio de Gestión de RRHH II. Servicio de Nuevas Tecnologías													
Costes estimados	1.610.150 euros													

Para el seguimiento de la implantación se ha diseñado un **sistema de control** mediante **indicadores** para verificar el grado de cumplimiento de la implantación de los diferentes componentes del programa, con expresión de la actividad seguida, objetivo en términos de fecha de consecución conforme al cronograma previsto y/o volumen de aplicación alcanzado, y el indicador a utilizar para su medición.

Para la evaluación de los resultados del Programa se ha diseñado un **cuadro de mando** a dos niveles. Un primer nivel de evaluación para el servicio que gestiona

directamente el programa, con expresión del ámbito a evaluar, el/los objetivos establecidos y el/los indicadores para su medición.

En un segundo nivel, el cuadro de mando para información del responsable del área de recursos humanos, con expresión del nivel de resultados obtenidos en relación a los objetivos establecidos.

Por motivos de limitación en la extensión de este trabajo se remite al contenido del plan de mejora la referencia pormenorizada del diseño y contenidos de los instrumentos de control de la gestión y la evaluación de resultados (Cuadros 1 y 2).

2. INTRODUCCIÓN.

La realidad actual está marcada por una sociedad diversa, dinámica, compleja y en continuo aprendizaje, que demanda calidad de las Administraciones, y que exige que se satisfagan sus expectativas y necesidades.

En éste ámbito, las/os empleadas/os públicas/os, en contacto directo con los usuarios de los servicios, influyen directamente en la calidad percibida por éstos, por lo que han de tener capacidad para modificar los procesos para satisfacerlos y para mejorar los servicios que prestan.

Ello implica que el conocimiento y la capacidad de renovarlo continuamente se convierten en el verdadero factor estratégico de desarrollo individual y organizacional. Un conocimiento que sólo pueden generar las personas, circunstancia ésta que provoca que la gestión de sus recursos humanos pase a ser el eje del progreso de las Administraciones.

En una sociedad que controla el gasto público, una Administración orientada a la actuación eficiente no debe admitir la despreocupación por el rendimiento de sus empleados, ni que éstos obtengan la misma contraprestación rindan o no rindan.

No se puede llevar a cabo la gestión del desarrollo mediante planes de promoción y carrera si no se lleva a cabo una buena gestión del rendimiento de las personas. Si no se mide el desempeño no se puede hacer una correcta promoción de los mejores ni compensar de forma justa y equilibrada. Además ambos subsistemas de gestión están íntimamente vinculados al correcto diseño de los puestos de trabajo y la definición de las competencias exigibles para un adecuado desempeño de los mismos.

Por otra parte, una definición sistemática de las competencias requeridas para los puestos de trabajo constituye la base necesaria para la implantación de una política de gestión del conocimiento interno y de la formación, orientadas a la consecución del éxito real del trabajo de los empleados al servicio de la ciudadanía, sentido último de la labor de la Administración.

El trabajo que a continuación se expone responde a la necesidad de seguir progresando en el desarrollo de políticas y la implantación de prácticas de gestión de los recursos humanos en la Diputación Provincial de Jaén, partiendo de lo ya avanzado en las actuaciones que integran la planificación estratégica establecida.

El contenido del trabajo se estructura en tres partes fundamentales:

- El diagnóstico de la situación actual en la planificación elaborada para la gestión de las personas, las necesidades apreciadas y la propuesta actuaciones para abordarlas.
- La estrategia diseñada, configurada por el Programa de Desarrollo, Reconocimiento y Progresión Profesional.
- Y la metodología y herramientas utilizadas para la gestión de la implantación de la estrategia y su control, basadas en el modelo de Dirección Estratégica de Planificación y Control de la Gestión.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

3.1. EL CONTEXTO. LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN.

La Diputación Provincial de Jaén es una Entidad Local en los términos establecidos por el art. 141 de la Constitución Española, la Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, del Estatuto de Autonomía de Andalucía y la Ley 7/1985 de Ley de Bases del Régimen Local. Sus fines y competencias están establecidas legalmente por la normativa referida, y como Administración Pública que es, sirve con objetividad los intereses generales en su ámbito provincial, integrado por 97 Municipios con una extensión total de 13.498 Km² y una población de 667.438 habitantes, actuando para ello de acuerdo a los principios que dicta el art. 103.1 de la Constitución, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho.

Su razón de ser es la cooperación económica, técnica y de gestión con los municipios, especialmente los de menor tamaño y menos recursos económicos, siendo su primordial 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 Andalucía.

Tras las Elecciones Municipales de 2007 su organización política está constituida por veintisiete Diputadas/os Provinciales, quince de ellas/os pertenecientes al grupo político PSOE, once al del PP y uno al de IU.

Su organización administrativa está integrada actualmente, además de la Secretaría General, la Intervención y la Tesorería, por ocho Áreas: Presidencia, Hacienda y Recursos Humanos, Modernización y Gobierno Electrónico, Infraestructuras Municipales, Servicios Municipales, Turismo, Desarrollo Local y Sostenibilidad, Cultura y Deportes, e Igualdad y Bienestar Social. A ello se añaden dos Organismos Autónomos: El Servicio Provincial de Gestión y Recaudación, y el Instituto de Estudios Giennenses.

En el Anexo A puede consultarse la estructura organizativa actual. Ésta se integra por diversos Servicios, Secciones, Negociados, Centros o Unidades, conformados por un total de 1.137 puestos de trabajo, que constituyen la Relación de Puestos de Trabajo 2010 de la Diputación Provincial y sus Organismos Autónomos (B.O.P. núm. 298 de 30.12.2009, modificado por BOP 118 de 25.05.2010 y BOP 140 de 21.06.2010).

El Presupuesto de Gastos consolidado referido al ejercicio 2009 ascendió a un total de 211.967.003,00 euros, suponiendo los gastos del Capítulo I el 24 % de esa cantidad, siete puntos por debajo de la media del porcentaje de gastos que las Diputaciones Andaluzas dedican a gastos de personal en relación con sus presupuestos.

Para 2010 la previsión de gastos en materia de personal supone el 21,73 % del total del Presupuesto.

La representación del personal está configurada en tres Comités de Empresa y una Junta de Personal única, estando representadas tres centrales sindicales: CCOO, CSI-CSIF y UGT, y una asociación sindical específica de la Diputación de Jaén: ASI-dj. Tras las últimas elecciones sindicales celebradas en 2007 la composición es la siguiente:

	Junta de Personal	Comité Diputación	Comité SPGR	TOTALES
UGT	5	9	3	17
CCOO	2	3	0	5
CSI-CSIF	1	1	0	2
ASI-dj	3	4	2	9
TOTALES	11	17	5	33

La Plantilla de personal está conformada por un total de 1.164 plazas, de las cuales 33 son de personal eventual, 613 de personal funcionario, y 518 de personal laboral fijo. No obstante 58 plazas de personal funcionario y 26 de las de personal laboral son de promoción interna. La distribución de la plantilla por grupos de titulación es la siguiente:

	Grupos de Titulación					
Plantilla	A1	A2	C1	C2	E	TOTALES
Eventuales	22	1	6	4	0	33
Funcionarios	97	92	127	256	41	613
Laborales	39	152	57	225	45	518
TOTALES	158	245	190	485	86	1164

Casi la mitad de la plantilla pertenece a los grupos de clasificación C2 y E. Del resto, el 13,6 % pertenece al grupo A1, el 21 % al grupo A2 y el 16,3 % al grupo C1.

Desde el punto de vista de género la distribución es del 57 % de mujeres y el 43 % de hombres.

Deducidas las plazas de promoción interna, sólo el 6,2 % de ellas están en situación de interinidad, la mayoría de ellas con una duración no superior a dos años, y con convocatorias ya aprobadas o en proceso selectivo iniciado, por lo que finalizados los mismos puede considerarse el 100 % de la consolidación del empleo.

Existen tres empleadas/os laborales en situación indefinida no fija por sentencia judicial.

3.2. PRINCIPALES ACTUACIONES ABORDADAS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

3.2.1. El Programa de Planificación Estratégica y Racionalización de los Recursos Humanos de 2002.

Esta consolidación del empleo es producto de la implantación de un Plan de Estabilidad y Consolidación del Empleo Temporal, siendo ésta una de las medidas contenidas en el Programa de Planificación Estratégica y Racionalización de los Recursos Humanos aprobado por el Pleno Corporativo en noviembre de 2002, cuyo objetivo era promover la modernización en la gestión de recursos humanos estableciendo un modelo de planificación estratégica de los mismos.

Junto a ésta medida se llevó a cabo el proceso de Análisis, Descripción y Valoración de los Puestos de Trabajo, la aprobación de la Normativa de la Relación de Puestos de Trabajo y el Manual de Valoración de Puestos, El Plan Funcionarización progresiva de la Plantilla, y el impulso de la Promoción Interna y de la Provisión de Puestos de Trabajo, aprobándose el Reglamento de Provisión de Puestos.

3.2.2. El Plan para el Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos y los compromisos en los Convenio y Acuerdo de 2005.

Siguiendo en esta línea de planificación estratégica, en el año 2005 se formula el Plan para el Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos de la Diputación Provincial de Jaén y sus Organismos Autónomos, en el que, partiendo de un análisis y evaluación de la situación de partida, se formulan una serie de funciones básicas y áreas de resultados clave para la mejora en la gestión de los recursos humanos.

En consecuencia con ello, el Convenio Colectivo para el Personal Laboral y en el Acuerdo para el Personal Funcionario de 2005 se concretan las siguientes medidas a desarrollar durante la vigencia de los mismos:

- Gestión de carreras y desarrollo profesional.
- Fomentar la estabilidad laboral.
- Calidad en la vida laboral
- Mejora de las condiciones de trabajo
- Calidad de los servicios públicos
- Aumento de la productividad y el rendimiento.
- Evaluación del desempeño.
- Políticas de formación y desarrollo de los recursos humanos para la modernización administrativa.

Además de ello, en lo que a carrera administrativa se refiere, se acuerda profundizar en el desarrollo de la “promoción horizontal” como sistema de promoción profesional.

3.2.3. El Plan ETicQ@, Empleados Públicos, Tecnología y Calidad al servicio de los Ayuntamientos y los Ciudadanos para el mandato 2007-2011.

Con el inicio del nuevo mandato para el periodo 2007-2011 se lleva a cabo un trabajo de definición del plan de actuaciones en el ámbito del área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías de la Diputación de Jaén.

Tras el análisis y reflexión de lo actuado y del nivel de desarrollo de las medidas iniciadas, detectando puntos fuertes y áreas de mejora, se formula el *Plan ETicQa “Empleados Públicos, Tecnología y Calidad al servicio de Ayuntamientos y ciudadanos”*, que persigue seguir avanzando en la modernización e innovación de la administración provincial actuando coordinadamente en tres ejes: Gestión de las Personas, Innovación Tecnológica y Administración Electrónica, y Calidad de los Servicios.

En la Gestión de Personas se parte del principio de que ellas constituyen el principal elemento de valor de la Diputación Provincial, por lo que es preciso seguir innovando en políticas de personal orientadas al desarrollo de las personas, y de su compromiso, para conseguir los objetivos organizativos.

Los objetivos estratégicos establecidos por el Plan, se fijaron en los siguientes aspectos:

- Gestión previsional de la Plantilla y estructura organizativa, acompañando la gestión de las personas y la estructura a las necesidades de la organización. Incluía como planes de actuación el Plan de control del Absentismo, el Plan para la Provisión de Puestos, y el Plan para la Promoción Interna, y la propia contención en el crecimiento de la plantilla.
- Evaluación del Desempeño, como elemento de control interno, y factor para el reconocimiento. Íntimamente ligado a la carrera administrativa, la formación, la provisión de puestos y la percepción de retribuciones complementarias.
- Formación dirigida a la mejora de las competencias y cualificaciones de los empleados.
- Plan de Desarrollo Profesional materializado en un sistema de carrera horizontal como elemento motivador para promover la profesionalización del personal, basado en la permanencia en el puesto de trabajo, la valoración positiva de la evaluación del desempeño y la formación dirigida a la adquisición de las competencias y conocimientos necesarios, entre otros criterios de progresión.
- Integrar la prevención en el conjunto de los procesos de organización del trabajo.
- Gestión de las personas desde una perspectiva de igualdad a través de actuaciones e instrumentos que introduzcan la perspectiva de género.

En el Anexo B se presenta de forma esquemática el Mapa Estratégico en el eje Personas.

3.3. EL ESTADO ACTUAL DE IMPLANTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los objetivos estratégicos mencionados y los planes de actuación relacionados con ellos son propuestas de acción orientadas por un lado a procurar un dimensionamiento de la estructura organizativa a las necesidades de los servicios que se prestan y propiciar condiciones idóneas de vida laboral, y de otro, dirigidas a promover el aumento de la motivación de los empleados para que se desarrollen competencial y profesionalmente, facilitando los medios y oportunidades que lo posibiliten, y por ende se incremente su contribución al logro de los objetivos de la organización en términos de mayor eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de los servicios a los ciudadanos.

Se hace preciso realizar un análisis del grado de desarrollo e implantación, en su caso, de las diferentes actuaciones previstas, reflexionando sobre los avances conseguidos y, sobretodo, sobre las lagunas o desviaciones observadas, sus causas, las posibilidades de avance que ofrece la propia organización, y las estrategias e instrumentos que lo posibiliten.

3.3.1. La gestión previsional de la plantilla y estructura organizativa.

El objetivo durante ésta y la anterior legislatura ha sido la contención del crecimiento de la plantilla y la estabilización de la estructura organizativa, lográndose una reducción neta del 5,6 % de las plazas y de casi el 7 % en la estructura de puestos de trabajo.

En los gráficos I y II puede observarse la evolución en las dotaciones de plazas y puestos de trabajo a lo largo de periodo de referencia, 2000-2010, teniendo en cuenta las dotaciones aun existentes para promoción interna y plan de empleo de las plantillas de personal funcionario y de personal laboral.

A la vista de tales datos puede considerarse que se ha producido un correcto desarrollo y logro de los objetivos propuestos en éste ámbito.

3.3.2. La Promoción Interna.

El objetivo era establecer una política estable y predecible de promoción vinculada al acceso a grupos de clasificación superior, con el compromiso de efectuar anualmente convocatorias destinadas exclusivamente a promoción interna, y establecer unos contingentes de plazas a ofertar por promoción interna de al menos un 20 % de las Ofertas de Empleo Público para los grupos A1 y A2 y del 15 % para el grupo C1.

En los Gráficos III y IV se puede observar la evolución del número de plazas de promoción interna existentes, y las creadas en las sucesivas Ofertas de Empleo Público en el periodo 2005 – 2010.

Como revelan los datos, a lo largo de éste periodo solo se ha ejecutado un 30 % de las plazas de promoción interna disponibles, habiéndose realizado dos convocatorias en 2006 de 45 plazas del grupo C1 en la subescala Administrativa, y 1 plaza del grupo C2 de la Auxiliar.

Como puede apreciarse el grado de cumplimiento es escaso, tanto en lo que respecta a la creación de plazas en las Ofertas de Empleo Público para promoción interna, como en el desarrollo de convocatorias para tal fin.

3.3.3. El Plan de Provisión de Puestos.

Conjuntamente con la Normativa de la Relación de Puestos de Trabajo fue aprobado el Reglamento de Provisión de Puestos de Trabajo de La Diputación Provincial y sus Organismos Autónomos.

La finalidad de tal normativa era regularizar el carácter de la adscripción de las/os empleados a los puestos de trabajo.

Como resultado de ello, de los 265 puestos de jefatura de todo tipo quedan disponibles para provisión mediante concurso un total de 72 puestos.

No obstante, la provisión mediante concurso de los puestos de responsabilidad, única vía de promoción vertical, aparte de la promoción interna, ha sido casi inexistente, proveyéndose tales puestos de forma provisional de forma sistemática.

A ello se añade el hecho de que alrededor de 410 de empleadas/os no tienen posibilidad de participación en concursos para la provisión de puestos de mayor responsabilidad en la estructura dada su categoría profesional o grupo de clasificación.

3.3.4. El Plan de Reducción del Absentismo.

No cabe duda de que el nivel de absentismo es un reflejo, entre otros aspectos, del grado de desmotivación. La falta de motivación y el absentismo derivado incide, para la organización, en la tasa de accidentabilidad, el clima laboral, la percepción de agravio comparativo, la baja productividad y el aumento de costes, la disminución de la calidad y una pérdida de aprovechamiento del potencial productivo.

El absentismo producido en el año 2005, considerando todo tipo de ausencias (a excepción de vacaciones) en términos de volumen y coste se reproduce en los Gráficos V y VI.

En los Gráficos VII, VIII y IX se aprecia tanto la evolución del absentismo en el periodo 2005 a 2008, como los porcentajes de absentismo producido durante 2008, y los costes derivados del mismo.

Aunque ha habido una ligera disminución del 0.30 % en el total respecto al nivel de absentismo en 2005, las únicas causas que han disminuido en su porcentaje han sido la de enfermedad laboral y el incumplimiento horario, y ello derivado de un mayor control interno tanto en lo que respecta a cumplimiento del horario, como al seguimiento de las situaciones de incapacidad laboral.

La evolución que el absentismo ha tenido en el periodo 2005 – 2008 nos demuestra que poco se ha mejorado. El mantenimiento de un 15 % de absentismo de media en este periodo es reflejo del hecho de que, o bien no se han adoptado medidas dirigidas a su reducción, o las aplicadas han tenido una escasa influencia.

La implantación de prácticas tendentes a favorecer el reconocimiento y la progresión profesional han de incidir positivamente en el grado de motivación, y por ende en la reducción de los índices de absentismo

3.3.5. Planes de formación para el desarrollo de las competencias y la cualificación profesional.

Una de las decisiones de mayor calado adoptadas para el desarrollo de las medidas de gestión del Plan para el Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos de la Diputación Provincial de Jaén y sus Organismos Autónomos de 2005 fue la de elección de la Gestión por Competencias como instrumento y enfoque en la gestión de los recursos humanos.

Así, se inicia el desarrollo de tal enfoque por un equipo de trabajo conformado por personal directivo, técnicos en recursos humanos, mandos intermedios, y representantes de los trabajadores, apoyados metodológicamente por una consultora externa.

Fruto de los trabajos realizados fue la elaboración y aprobación del Mapa de Competencias, la definición de los perfiles competenciales de la Relación de Puestos de Trabajo para 2008, como requisito de desempeño.

Como complemento se desarrolla un cuestionario-prueba de evaluación del nivel de desarrollo en las competencias exigidas como instrumento para la detección de las necesidades formativas de los empleados y el diseño de planes individuales para desarrollo en competencias, realizándose una prueba piloto del cuestionario en el ámbito del Área de Recursos Humanos mediante un sistema de 360 °.

Como consecuencia de los perfiles competenciales asignados a los puestos de trabajo, por primera vez el Plan de Formación Continua 2009-2010 ha sido diseñado teniendo en cuenta, además de los resultados de la prospección de necesidades formativas, las competencias que pretende desarrollar cada actividad formativa para establecer el colectivo de puestos de trabajo a los que preferentemente va dirigida la misma.

En el Anexo D puede verse el contenido del Plan de Formación 2009-2010. Para cada actividad formativa se ha establecido el grupo preferente de los destinatarios, en función del puesto desempeñado y el perfil competencial asignado, así como una

referencia a las competencias y/o ámbito funcional o técnico que la actividad formativa pretende desarrollar.

El objetivo es promover el desarrollo de las/os empleadas/os en las competencias asignadas al puesto que desempeñan, teniendo éstos un acceso preferente a las acciones formativas que las desarrollan.

No obstante se trata tan solo de un paso en la dirección. Además, está ausente de evaluación del impacto de la formación impartida.

3.3.6. La Evaluación del Desempeño.

Ya en el Plan Integral y en el Convenio/Acuerdo del año 2005 se preveía el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño, vinculado al Plan de Desarrollo Profesional como modalidad de carrera horizontal, y, en su caso, a la provisión de puestos de trabajo.

No obstante, hoy por hoy, aun no se ha diseñado en la Diputación Provincial de Jaén un procedimiento objetivo, igualitario y transparente que permita evaluar periódicamente la manera en la que las personas de la organización realizan sus funciones, y su grado de contribución en atención a los objetivos de ésta.

No cabe duda de que el desarrollo de procedimientos de evaluación del desempeño se convierte en una obligación legal. Debiendo hacerse podemos aprovecharlo para que la misma se integre armónicamente con el resto de actuaciones de gestión de las personas.

3.3.7. Plan de Desarrollo Profesional (Carrera Horizontal).

Con cierto carácter de anticipación, la Diputación Provincial de Jaén había previsto profundizar en el desarrollo de la promoción horizontal como medio, tanto para la ordenación de su personal, como para el desarrollo de una carrera administrativa mejor articulada.

El Convenio Colectivo y Acuerdo de Funcionarios de 2005 así lo recoge, estableciendo un modelo de progresión en el que sin cambiar de puesto de trabajo se podía ir avanzando en niveles progresivos de reconocimiento retributivo sobre la base de criterios de permanencia, formación y evaluación del desempeño.

Al igual que respecto a la evaluación del desempeño este sistema de desarrollo profesional no ha sido aun establecido.

3.3.8. Los resultados de la autoevaluación conforme al modelo E.F.Q.M. de Excelencia.

A mediados de 2007 se llevó a efecto una autoevaluación conforme a este modelo que, aunque limitado al Área de Recursos Humanos, sirve de referencia a la hora de establecer objetivos y estrategias de mejora.

Los resultados obtenidos en el criterio de Gestión de las Personas fueron de 29 sobre 90 puntos. Y en el criterio de Resultados en las Personas de 13 puntos sobre 90.

Las conclusiones más significativas se concretaron en las siguientes recomendaciones:

- Llevar a cabo una gestión estructurada de las personas.
- Profundizar y desarrollar el enfoque de la Gestión por competencias.
- Profundizar y desarrollar las actuaciones que posibiliten el desarrollo profesional.
- Potenciar, a todos los niveles, el reconocimiento y las prácticas de atención a los empleados.
- Mejorar la comunicación interna en materia de recursos humanos.
- Instaurar una metodología de planificación en la implantación de las acciones y de evaluación de las mismas.

3.4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER. Las carencias en la gestión de personas.

Llegados a este punto, a la vista de lo expuesto podemos resumir que los logros alcanzados en los objetivos estratégicos propuestos en los diferentes planes de modernización y mejora en la gestión de recursos humanos han tenido un resultado desigual dependiendo de los ámbitos de la gestión en la que se ha actuado.

Podemos decir que en la actualidad nos encontramos en una situación de falta de ritmo en el desarrollo e implantación de las actuaciones pretendidas.

No obstante se hace preciso seguir gestionando los recursos disponibles, y ahora con mayor motivación y eficiencia que nunca. Como acertadamente expresa

Cortés Carreres, “la misión de las unidades de Gestión de Recursos Humanos estriba en impulsar políticas que adecuen los recursos a los proyectos de la organización, que incrementen las competencias, conocimientos y habilidades de los empleados que la organización necesita, y que, además, sea capaz de implicar e involucrar a éstos en la prestación de unos servicios de calidad”.

3.5. ANALISIS D.A.F.O.

Teniendo en consideración los datos resultantes de la revisión realizada, se hace necesario, realizar un análisis reflexivo de las debilidades y amenazas existentes, y valorar qué fortalezas y oportunidades existen para superarlas, definiendo a partir de él las metas y los objetivos a alcanzar y las estrategias más convenientes para lograr su consecución.

En los siguientes cuadros se sintetizan los aspectos a tener en consideración respecto de las debilidades y amenazas detectadas, así como de las fortalezas de las que la organización dispone y las oportunidades que pueden ser aprovechadas para la superación de la actual problemática en la gestión de nuestros recursos humanos.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
No se ha desarrollado ni implantado ninguna actuación en los ámbitos de la gestión del rendimiento, de la compensación ni del desarrollo profesional. Incumplimiento de compromisos acordados en el ámbito de la negociación colectiva. Falta de visión integradora para el despliegue coordinado de las acciones a desarrollar. Ausencia de una metodología sistemática de planificación, evaluación y revisión de las actuaciones desarrolladas o por desarrollar. Déficits de comunicación efectiva por parte de la organización sobre la política, actuaciones e intenciones en el ámbito de la gestión de los RRHH hacia las personas que la integran. Escasa o casi nula existencia de una cultura de evaluación. Ausencia de una cultura de gestión de personas como parte de las responsabilidades del personal con mando.	Existe una definición de las principales líneas de actuación y los objetivos estratégicos en el marco de un plan general de gestión de personas. Existe una estructura técnica y directiva formada y consciente de la situación y de la necesidad de operar cambios en la gestión. Existe un potente enfoque de gestión basado en el desarrollo de las competencias. Se han establecido las bases y se ha iniciado un proceso de gestión orientado a la calidad en el marco de la metodología del modelo EFQM. Existe una estructura estable y definida en la organización. Existe estabilidad en la plantilla y una dinámica previsional de su composición en los aspectos de selección de personal y de provisión de puestos.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Desmotivación y alto índice de absentismo como efectos derivados de las debilidades en la gestión y su agudización de la desmotivación por efecto del recorte retributivo por aplicación del RD. 8/2010. El empobrecimiento del clima laboral, y de tensiones en las relaciones laborales. El empobrecimiento paulatino del capital humano en términos de falta de compromiso, motivación para el desarrollo y para el logro de resultados. El estancamiento o disminución en la calidad de los servicios que se prestan. La percepción negativa de los ciudadanos respecto de la utilización de los recursos en relación a los servicios que reciben. La drástica disminución de los recursos económicos derivada de la actual crisis financiera. La estrategia sindical de obtención de mejoras retributivas a cambio de nada y según el modelo de “café para todos”.	El nuevo paradigma de gestión de las personas establecido por el Estatuto Básico del Empleado Público, que fuerza la necesidad de replantear los actuales modos de gestión, desde una perspectiva de evaluación y tratamiento diferencial en función de la contribución de los empleados. La actual situación de crisis económica que fuerza y justifica la necesidad de implantar actuaciones orientadas a maximizar la contribución de los empleados, desde una perspectiva de eficiencia en la utilización de los recursos disponibles. La propia demanda de los empleados de la organización para que se implanten políticas de reconocimiento y posibilidades de desarrollo profesional. La posibilidad de plantear fórmulas retributivas asociadas al desarrollo y la contribución como medio de compensar la pérdida de retribuciones por aplicación del RD 8/2010, mediante la redistribución de recursos actualmente destinados a compensar el absentismo.

El problema consiste en que existe un claro déficit en el desarrollo de las actuaciones de gestión de personas que están enunciadas estratégicamente, y ello debido a una falta de planificación en la implantación de tales actuaciones, que además dada su complejidad y trascendencia debe de ser desarrolladas de manera integrada y coordinada.

Del análisis realizado se identifican las siguientes carencias en la gestión de personas.

De una parte carencias relativas a aspectos metodológicos y de planificación:

- Ausencia de metodología de planificación para la implantación y gestión de las distintas actuaciones.
- Ausencia de una estrategia definida con un enfoque de integración, de los diferentes aspectos implicados, vinculando evaluación, desarrollo y reconocimiento.
- Ausencia de prácticas e instrumentos de control sobre el seguimiento de la implantación y la evaluación de las actuaciones.

De otra la falta de implantación de políticas de recursos humanos centradas en las personas, en los siguientes aspectos cruciales:

- Ausencia de prácticas que promuevan el incremento de la motivación e implicación, con el consiguiente aumento del compromiso de las personas de la organización.
- Ausencia de mecanismos estables que garanticen su desarrollo y cualificación conforme a la estrategia marcada por la organización.
- Ausencia de políticas que maximicen su contribución al logro de los objetivos.

3.6. PROPUESTA DE SOLUCIONES VINCULADAS A LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.

Del resultado de la revisión realizada se identifican las siguientes **áreas de mejora** en las que se debe actuar prioritariamente:

- Profundizar en el desarrollo del modelo de gestión por competencias.
- Promover el desarrollo de las competencias.
- Establecer prácticas de reconocimiento a todos los niveles.
- Reducir las causas de desmotivación.
- Establecer un sistema de evaluación del desempeño.
- Profundizar en el desarrollo de un sistema de carrera horizontal.

Del análisis se concluyen las siguientes actuaciones orientadas a la solución de las carencias detectadas:

- Establecer políticas y prácticas de gestión orientadas a la **reducción de las causas de desmotivación** en orden a conseguir la mayor **implicación y contribución** de los empleados.
- Establecer mecanismos que garanticen su **desarrollo en las competencias** deseadas por la organización.
- Promover la **cultura de la evaluación**.
- **Formar a los responsables** de personas en instrumentos de evaluación y prácticas de potenciación del desarrollo.
- Mejorar la **comunicación** interna.
- Instaurar una **metodología de planificación** para la implantación de las medidas orientadas a tales fines, que contengan instrumentos de control y seguimiento de las actuaciones.
- Gestionar los recursos para la implantación de las medidas desde una perspectiva de eficiencia y **contención de costes**.

3.7. ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA CONFIGURAR LA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN.

Para el diseño y desarrollo de la estrategia que plasme las actuaciones de solución se han de tener en consideración asimismo los principios y orientaciones determinadas en:

- El modelo de gestión de recursos humanos establecido en la Ley 7/2007 del **Estatuto Básico del Empleado Público**.
- **El modelo EFQM** de Excelencia en los aspectos relativos a la gestión y resultados en las personas.
- La actual situación de **crisis económico-financiera**.
- La gestión integrada de recursos humano en base al modelo de **Gestión por Competencias** como eje vertebrador de las actuaciones en la formación para el desarrollo, la evaluación, el reconocimiento y la progresión profesional.

3.7.1. El nuevo paradigma de gestión de las personas establecido en la Ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público.

Tal y como la propia Ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) expresa en su exposición de motivos, la finalidad de la reforma que ésta representa es la mejora de la calidad de los servicios que el ciudadano recibe de la Administración.

Para ello las Administraciones y entidades públicas de todo tipo deben contar con los factores organizativos que les permitan satisfacer el derecho de los ciudadanos a una buena administración, y contribuir al desarrollo económico y social. Entre esos factores el más importante es, sin duda, el personal al servicio de la Administración.

Ello supone necesariamente adaptar la articulación y la gestión del empleo público a las necesidades de nuestro tiempo.

Conforme proclama el EBEP el sistema de empleo público que permite afrontar estos retos es aquel que, entre otros aspectos:

- Hace posible atraer los profesionales que la Administración necesita,
- Estimula a los empleados para el cumplimiento eficiente de sus funciones y responsabilidades,
- Les proporciona la formación adecuada,
- Les brinda suficientes oportunidades de promoción profesional,
- Facilita una gestión racional y objetiva, ágil y flexible del personal, atendiendo al continuo desarrollo de las nuevas tecnologías.
- Establezca un justo equilibrio entre derechos y responsabilidades de los empleados públicos
- Posibilita los instrumentos que faculden a las diferentes Administraciones para la planificación y ordenación de sus efectivos y la utilización más eficiente de los mismos.

El EBEP pone énfasis en los principios de eficiencia y equidad en la gestión de recursos humanos, estableciendo como elemento fundamental la Evaluación del desempeño como factor de motivación personal y de control interno.

Respecto de las oportunidades de promoción establece las reglas básicas a tener en cuenta en el sistema de carrera, instaurando formalmente la modalidad de

carrera horizontal como posibilidad de progresión profesional vinculada al desempeño del puesto de trabajo.

Por otra parte tiene especial relevancia así mismo el enfoque dado al sistema de recompensas y reconocimiento. Primero porque se tiene que establecer como instrumentos para diferenciar a los empleados públicos en función de su rendimiento y su actitud en el cumplimiento de sus deberes. Y en segundo lugar por que han de quedar vinculados a la manera en que se realizan las funciones en atención a los objetivos de la organización.

En definitiva, conducta profesional, rendimiento y resultados son elementos decisivos y necesarios a la hora de configurar sistemas de evaluación del desempeño, desarrollo y promoción profesional y reconocimiento.

3.7.2. Las orientaciones del Modelo EFQM de Excelencia en la gestión y los resultados en las personas.

Desde el punto de vista del Modelo EFQM de Excelencia, en lo que a la gestión de personas se refiere, las organizaciones excelentes se caracterizan por gestionar, desarrollar y hacer que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto en el ámbito individual como de equipos de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia y la igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Ello implica llevar a cabo actuaciones evidentes dirigidas a alcanzar los siguientes objetivos:

- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento, las competencias y la capacidad de las personas de la organización, centradas en los objetivos.
- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.

- Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

3.7.3. La actual situación de crisis económico financiera.

Sin lugar a dudas la actual situación de crisis económico-financiera influye sobre manera en los planteamientos ha tener en cuenta a la hora de diseñar la estrategia de mejora que se pretende.

Y ello desde dos vertientes de influencia respecto al la planificación que nos ocupa:

- La disminución en los recursos financieros con los que contarán las entidades locales en los próximos años con motivo de las medidas para reducir el déficit público.

Ello implicará que a medio-largo plazo no se podrá contar con recursos “extra” para utilizarlos en la adopción de mejoras retributivas

En lo que a la Diputación Provincial se refiere, ese recorte ha supuesto ya alrededor del 20 % de los recursos financieros pendientes de recibir durante 2010, lo que se repetirá seguramente para el presupuesto de 2010.

En lo que al despliegue de la estrategia de mejora se refiere, ello nos obligará a operar con contención en los costes y aprovechamiento máximo de excedentes para su financiación.

- La reducción salarial sufrida por los empleados públicos operada por la aplicación del Real Decreto 8/2010 por el que se adoptan medidas para la reducción del gasto público.

Ello supone para el empleado público un quebranto económico sin parangón, que ha de incidir, sin lugar a dudas, en una disminución de la motivación, que ya venía siendo escasa.

A eso hay que unir el probable aumento de la conflictividad y el empeoramiento del clima laboral, con el riesgo de que aumente la tentación de adoptar medidas “compensatorias”, a cambio de nada, para promover la paz social.

3.7.4. Las líneas estratégicas para la gestión de las personas determinadas por la Corporación. El modelo de gestión basado en Competencias como eje vertebrador de las actuaciones a desarrollar.

Como bien expresaba Mercedes del Palacio con motivo de la entrada en vigor del Estatuto Básico del Empleado Público, “las actividades de la gestión de personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral”.

El nuevo enfoque del EBEP respecto de la gestión de recursos humanos implica necesariamente que el sistema de gestión deba articular de manera integrada y coherente todos y cada uno de los elementos y acciones de gestión en todos los ámbitos, partiendo de la definición y decisión de los objetivos y planes estratégicos de la organización.

Para esta gestión de recursos humanos se diseñan y desarrollan procesos que hagan posible su planificación y despliegue y se establecen sistemas de medición mediante indicadores de rendimiento sobre los logros alcanzados en los temas relacionados con las personas.

El diseño e implantación de las diversas estrategias que posibiliten su logro deben estar basadas en los principios y modelos que configuran la orientación estratégica actual que la organización ha querido establecer.

Como ya se ha puesto de manifiesto, en el ámbito de la Gestión de las Personas la Diputación Provincial de Jaén tiene definida una planificación estratégica, alineada con la misión y valores de la organización, en la que se han identificado un conjunto de resultados clave, sobre la base de las líneas básicas de actuación,

Por otra parte ha decidido que la Gestión de los recursos humanos se base en el enfoque de la Gestión por Competencias. Ha definido el Mapa de Competencias, ha determinado los perfiles competenciales de los puestos de trabajo conforme a este enfoque, y ha iniciado el diseño de los planes de formación continua desde esta perspectiva.

Esta perspectiva de gestión implica que ésta deba desarrollarse integrando las acciones de los diferentes subsistemas, coordinándolos y vinculándolos entre sí, a la hora de planificar la implantación de acciones que promuevan el desarrollo o la mejora en ellos.

Como hemos puesto de relieve en la gestión de los RRHH están implicados diversos subsistemas, íntimamente relacionados entre sí. Ello implica integrar las diferentes actuaciones mediante una planificación coherente: UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



(Fuente: Gorriti)

Para la planificación coordinada de los distintos aspectos implicados en la gestión de los RRHH es preciso un instrumento que establezca una conexión finalista que alinee a todos ellos en la misma dirección.

Los fines de la Administración son la prestación de los servicios que la ley le atribuye. El objetivo es prestarlos de manera que satisfagan las demandas y expectativas de los ciudadanos bajo parámetros de eficacia, eficiencia y calidad.

Los resultados a obtener dependen en gran medida del cómo y el cuánto del hacer de las personas respecto de las tareas que se espera que realicen en función de los objetivos marcados.

Los puestos definen el conjunto de las responsabilidades, funciones y tareas, por lo que existe una relación directa entre los resultados y la adecuación de las personas a las exigencias que reclama la realización idónea de tales funciones y tareas.

El principal elemento de valor para la consecución de los objetivos de la organización resulta ser, pues, las personas. Por lo que la gestión ha de estar orientada hacia ellas, como principio estratégico.

La gestión de las personas que trabajan en una organización se dedica a favorecer las condiciones que propicien que en la relación TRABAJADOR- PUESTO DE TRABAJO aquel aporte lo que éste exige, al objeto de que la actividad realizada proporcione los resultados determinados por la organización.

La integran un conjunto de acciones dirigidas a contar con las personas cualificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización, y entre ellas: Seleccionarlas, formarlas y desarrollarlas profesionalmente, motivarlas y procurarles satisfacción. Y todo ello con el objetivo de que rindan con eficacia y eficiencia.

Resulta plenamente justificado, y necesario, que las organizaciones definan cuáles han de ser los atributos competenciales que las personas que la integran deben de poseer y desarrollar de acuerdo a su misión, visión y valores.

Igualmente resulta preciso que promuevan políticas de desarrollo de las personas orientadas a formarlas en aquellas conductas que apoyan la consecución de sus objetivos.

Las Competencias

La idea de evaluar la capacidad en lugar de la inteligencia fue propuesta inicialmente por David McClelland, psicólogo de la Universidad de Harvard en los años 60, como una forma de identificar las características que diferencian a las personas sobresalientes al ejecutar un trabajo en particular de aquellas que no lo son.

Las competencias hacen referencia a cualquier característica individual que pueda resultar eficaz para las tareas de la organización. Ha de ser posible su medida, y ha de ser demostrable su relación con la actuación en el puesto de trabajo

La hipótesis de partida es que existen competencias comunes entre los mejores profesionales. Si estudiamos esas conductas y definimos los perfiles de los puestos en base a ellas tendremos una referencia objetiva y válida para evaluar la conducta profesional y predecir de modo fiable el éxito laboral.

Se definen en términos de conductas asociadas al desempeño efectivo y expresadas con indicadores que muestren la evidencia del grado de desarrollo alcanzado y susceptibles, por tanto, de ser observadas, descritas, verificadas y medidas.

Las Competencias implican medir, evaluar, seguir las acciones y planificar de acuerdo con sus resultados. Constituyen un instrumento muy versátil, y que utilizado de forma idónea puede llegar a tener un profundo efecto en las diferentes

acciones de gestión, integrándolas y vertebrándolas entorno al factor clave de la organización: las Personas que la integran.

Como Cortés Carreres señala, un sistema de gestión por competencias presenta, entre otras, las siguientes utilidades:

- Permite identificar las necesidades de los puestos de trabajo y las características idóneas de las personas para desempeñarlo.
- Posibilita medir el grado de adecuación de las personas a los requisitos de los puestos.
- Focaliza la gestión en las características de las personas y permite adoptar decisiones organizativas para la adecuación del personal a las necesidades actuales y futuras de los puestos de trabajo.
- Permite la implantación de la cultura organizativa que se desea.

En este sentido para Jesús Fernandez los proyectos de gestión por competencias se abordan desde la convicción de que es el núcleo alrededor del cuál puede construirse toda una política integrada de “recursos humanos”. En efecto, un buen diseño del mismo permite dar sentido y coherencia a:

1. la elaboración de los planes de formación y de desarrollo de personas, que formalmente mejoran el alineamiento entre los intereses particulares y los de empresa;
2. la política retributiva, si se decidiera así, pues significa reconocer económicamente lo que se declara como importante;
3. la gestión de potenciales y de planes de carrera, pues les permite conocer qué es lo que la organización espera que desarrollen con mayor intensidad como perfil personal y profesional;
4. la selección de personal, porque permite ajustar los criterios de selección a los perfiles competenciales más deseados;
5. la evaluación del desempeño de los colaboradores, que se guía por criterios explícitos y públicos para ambas partes, además de coherentes con los intereses de la organización.

Desde su punto de vista, esas son las principales ventajas que uno puede pretender obtener de la implantación de un sistema de gestión por competencias: racionalidad, sentido y coherencia para un conjunto de políticas y procesos de las áreas de gestión de personas que en muchas ocasiones se muestran inconexas y dudosamente alineadas con las estrategias de la organización.

Al respecto, la Diputación de Jaén ha avanzado en el modelo de gestión por competencias: Ha elaborado el Mapa de competencias y definido los perfiles competenciales de los puestos, Ha iniciado la elaboración de planes de formación desde este enfoque y ha diseñado un instrumento para valorar el nivel de desarrollo en las competencias exigidas.

Mapa de Competencias y perfil competencial de los puestos de trabajo y RPT.

Construir el mapa de competencias tiene que ver con definir cuáles son las conductas esenciales que la organización determina que han de poseer sus empleados para hacer bien el trabajo que se les pide en el desempeño del puesto, en el marco de la misión, visión y valores que ha establecido la organización.

Ello comporta establecer cuál es la misión y funciones fundamentales y qué resultados queremos obtener en cada puesto, qué comportamientos se requieren para obtenerlos, y qué conocimientos, habilidades, actitudes y rasgos – competencias- son los ideales para obtener tales resultados.

Y lo que es más importante: Determinar cuales son los comportamientos concretos en los que se expresan esas competencias.

En la siguiente figura se representa el Mapa de Competencias, Nucleares, Específicas y Técnicas configurado y aprobado por la Diputación Provincial de Jaén.



En el Anexo C puede consultarse la definición de las competencias así como los perfiles competenciales configurados para los diferentes puestos de trabajo.

Este elemento puede resultar decisivo de cara a la provisión en el sistema de carrera vertical, y como factor a tener en consideración en un sistema de reconocimiento ligado al desarrollo de las competencias y profundización en el desempeño del puesto de trabajo.

De lo que no cabe duda es que los perfiles competenciales deben orientar decisivamente el diseño de la política de formación de la organización.

El instrumento de valoración del nivel de desarrollo en competencias.

Diagnosticar el grado de desarrollo que un empleado presenta en las competencias exigidas requiere contar con un instrumento que permita conocer cuanto de cerca o lejos está respecto de aquello que consideramos que es lo idóneo.

Las conductas de trabajo concretas en las que se expresan y demuestran las competencias son observables, y por lo tanto medibles con cierto grado de objetividad.

Medir el grado de desarrollo de las competencias permite tener una medida individual, en un momento y contexto determinado, del grado de desarrollo que un empleado demuestra respecto de las conductas de trabajo que se espera que tenga.

El diagnóstico del desarrollo en competencias es un proceso en el que a partir del mapa de competencias elaborado y los perfiles competenciales establecidos para cada puesto, se realiza una valoración del grado en el que cada empleado demuestra poseer las competencias exigidas.

Esto supone el diseño de un instrumento de evaluación en el que, teniendo en cuenta las conductas representativas de las competencias definidas, un evaluador valora la presencia, y el nivel de desarrollo, que un empleado demuestra en su comportamiento laboral respecto de cada una de las competencias exigibles en su puesto de trabajo.

Comparado ese estándar de desarrollo deseable prefijado, el resultado de la evaluación da un índice del nivel de desarrollo del empleado, sus déficits y sus potencialidades.

La evaluación ha de ser sistemática para conocer la evolución y el impacto de las medidas correctoras implantadas, para en su caso reorientar o modificar las mismas.

De acuerdo con tales criterios se han elaborado una serie de cuestionarios, uno para cada tipo de perfil competencial, conformado con ítems para cada competencia.

Cada uno de los ítems expresa una practica asociada: conducta concreta que define la manera efectiva de actuar de las personas que poseen una competencia.

Para cada una de las practicas asociadas hay una escala conformada por cinco descriptores que ejemplifican, de menos a más, el grado en el que la conducta concreta está presente.

En el Cuadro 3.- que se acompaña se ejemplifica el sistema de medición mediante descriptores para cada una de las prácticas asociadas definidas en la competencia de trabajo en equipo a nivel operativo

El evaluador, responsable inmediato de la persona evaluada, escoge el descriptor que más se aproxima a la conducta observada en el comportamiento laboral del evaluado, para cada practica y competencia exigida, asignándole una puntuación de 1 a 5, siendo 1= 0 %, 2= 25 %, 3= 50%, 4= 75 % y 5= 100 %.

El resultado final se expresa en porcentaje, entre el cero y el cien por cien, para cada practica. El nivel de desarrollo en cada competencia se obtiene con el promedio de los porcentajes de las prácticas asociadas que la conforman.

La valoración viene establecida por las diferencias apreciadas entre los porcentajes obtenidos en cada competencia y el porcentaje fijado como estándar. El resultado final es una calificación de la conducta profesional en las competencias evaluadas.

Del mismo modo se pueden apreciar esas diferencias para cada practica asociada en las distintas competencias.

Todos los resultados obtenidos se presentan en un informe en el que además de los resultados por cada competencia, y de cada una de las prácticas asociadas que las conforman, y comparadas con el resultado medio obtenido por el grupo con idéntico perfil competencial, se relacionan aquellas prácticas en las que ha obtenido buenos resultados y aquellas otras en las que la valoración ha estado por debajo del estándar, y sobre las que habría que actuar para mejorar su desarrollo.

Del mismo modo se pueden obtener resultados generales sobre determinados tipos de puesto, niveles de responsabilidad, áreas o servicios determinados, o del conjunto de la organización.

Para la prueba de este instrumento de evaluación se utilizó una técnica de 360 ° en, evaluándose a un total de 160 empleados pertenecientes al Área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías representativos de todas las categorías y puestos de trabajo de la Diputación.

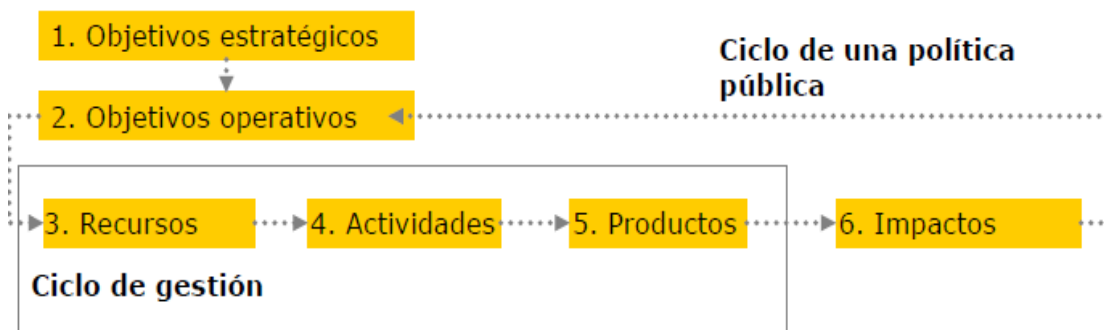
El estudio de los resultados obtenidos determinó que el instrumento era sensible para la medición a la hora de discriminar el grado de desarrollo de las competencias que presentaban los empleados.

Por otra parte se apreció que los resultados producto de las autoevaluaciones, las evaluaciones de los pares y la de los colaboradores no diferían significativamente, en términos generales, de la evaluación efectuada por el superior jerárquico.

A la vista de tales resultados se consideró que, aunque la evaluación 360 ° ofrece información relevante respecto a aspectos que tienen que ver con el sistema de relaciones entre los sujetos implicados, el coste y la complejidad que implica su aplicación no compensaba la obtención de valoraciones orientadas al objetivo de determinar el grado de desarrollo, por lo que se determinó que la metodología de evaluación en el futuro debiera ser la evaluación por el superior jerárquico.

4. LA METODOLOGÍA Y LAS HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN.

Para llevar a cabo la planificación, gestión y control de la implantación de la estrategia de mejora se ha utilizado la metodología de la Dirección Estratégica de Planificación + Gestión, limitada al ciclo de gestión del ámbito objeto del trabajo.



Fuente: Salvador Parrado Díez.

La planificación estratégica ha estado orientada hacia la determinación de las metas estratégicas y los objetivos operativos mencionados, derivados del análisis de las causas y consecuencias de la problemática identificada, para lo cual se ha utilizado la herramienta de Análisis D.A.F.O.

Las metas estratégicas perseguidas han sido traducidas en objetivos operativos a alcanzar, definidos en términos de objetivos SMART.

Para la consecución de tales metas y objetivos, se ha configurado un conjunto de políticas y sistemas de gestión, que integran el Programa de Desarrollo, Reconocimiento y Progresión Profesional, articulados mediante la herramienta de la Gestión por Competencias, aprovechando los avances que en ésta ya se habían alcanzado.

En la configuración del Programa se han introducido instrumentos de evaluación como el Cuestionario de Valoración del Nivel de Desarrollo en Competencias, el Cuestionario de Evaluación de Desempeño Contextual y la Dirección por Objetivos.

Mediante la integración de tales instrumentos se ha configurado un Sistema de Evaluación del Desempeño.

Para la implantación del programa se ha considerado una gestión de recursos centrada en la eficiencia para la determinación de los recursos necesarios, las actividades a realizar, los costes de la implantación y su financiación, determinándose así mismo los servicios responsables para llevar a cabo la gestión y el cronograma de implantación.

El control del seguimiento de la implantación se asegura mediante un Sistema de Indicadores sobre el progreso de las acciones realizadas conforme a lo planificado.

Para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos pretendidos y la evaluación de la implantación del programa, se ha diseñado un Cuadro de Mando a dos niveles, operativo para el servicio responsable, y estratégico para el órgano directivo responsable de los recursos humanos.

A lo largo de este trabajo se concretan y pormenorizan las herramientas e instrumentos mencionados ubicándolos a lo largo del proceso de Diagnóstico de la situación, la determinación de la estrategia y su implantación.

5. LA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN: EL PROGRAMA F.R.A.M. DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN.

5.1. LAS METAS ESTRATÉGICAS Y LOS OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PROGRAMA.

Sobre la base de las líneas estratégicas enunciadas, teniendo en consideración tanto el planteamiento de la gestión de los recursos humanos en la Administración Pública establecido por el EBEP, como las líneas de actuación que en gestión de personas establece el modelo EFQM, y los resultados clave marcados por el Plan EticQ@ en el ámbito de la mejora de la gestión de las personas de nuestra organización, el Programa F.R.A.M. de Innovación en la Gestión de Personas que se propone pretende instaurar en la organización un programa de gestión en el que el foco de atención de las actuaciones sean ellas, y en el que a través de la promoción de su desarrollo y el reconocimiento a su actividad propicie mayor grado de motivación de los empleados para mejorar su desempeño y así aumentar su productividad y compromiso en la obtención de los resultados que se establezcan respecto a los servicios que ellos prestan a los ciudadanos.

Utilizando una metodología de planificación se han establecido las siguientes **metas estratégicas**:

- Implantar un **sistema de desarrollo individual** en base al la formación en las competencias requeridas.
- Implantar un sistema de **reconocimiento individual** vinculado al desarrollo, el desempeño contextual y la asistencia.
- Implantar un sistema de **evaluación del desempeño** utilizando el grado de desarrollo competencial y el desempeño contextual como modo de evaluar la conducta profesional, y la dirección por objetivos como medio para medir la contribución a resultados.
- Implantar un sistema de **progresión profesional** que posibilite el acceso a mejoras retributivos por la profundización en el desempeño del puesto de trabajo, teniendo en consideración la evaluación positiva del desempeño, la formación para el desarrollo de las competencias, la experiencia, y la calidad en el desarrollo de los trabajos.

Los **objetivos operacionales** a conseguir han quedado definidos en los siguientes términos:

1.- Implicar a los empleados con personas a su cargo en la promoción del desarrollo de éstas. A 30 de septiembre de 2011 el 80 % de los responsables de

personas han sido formados en la metodología de evaluación de competencias y de la entrevista orientada a su desarrollo.

2.- Evaluar el grado de desarrollo de los empleados en las competencias necesarias para el buen desempeño en sus puestos de trabajo. A 31 de diciembre de 2011 al menos el 80 % de los empleados adscritos a puestos base en las diferentes categorías han debido de ser evaluados.

3.- Diseñar planes de formación continua fundados en las necesidades formativas detectadas tras la evaluación del Desarrollo de Competencias. El 80% de las necesidades formativas detectadas integran el plan de formación 2012.

4.- Formar a los empleados en las competencias requeridas. A 31 de diciembre de 2012 el 80 % de los empleados evaluados que lo requieran han debido de participar en las acciones formativas indicadas para su desarrollo competencial.

5.- Medir el impacto de la formación dispensada. A 30 de junio de 2013 ha sido evaluado el impacto de al menos el 80 % de las acciones formativas.

6.- Recompensar a todos los empleados adscritos a puestos base que muestren interés y dedicación en el cumplimiento de sus obligaciones laborales y en el desarrollo de las competencias requeridas mediante medidas estables de reconocimiento que estén operativas en el primer trimestre de 2013.

7.- Reducir la tasa de absentismo rebajándola a un 10 % en 2012. Y a un 8 % la de 2013.

8.- En el ejercicio 2012 se habrá reducido en un 12 % el gasto en contrataciones de personal temporal para la sustitución de personal fijo o para el abono de horas extraordinarias por suplencia de personal. En 2013 se habrá producido una disminución del 10 % en los mismos conceptos.

9.- Desarrollar e implantar un sistema de Evaluación del Desempeño de los empleados, disponible para su aplicación en Junio de 2013.

10.- Poner a disposición de los empleados un sistema de progresión profesional, alternativo y compatible con la carrera profesional de carácter vertical, basado en la profundización progresiva en el desempeño del puesto. La primera convocatoria será realizada en el primer trimestre de 2014.

5.2. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA F.R.A.M.

Para la consecución de las metas y objetivos reseñados se han diseñado sistemas estables de actuación en los ámbitos de Desarrollo en Competencias,

Reconocimiento y Progresión Profesional, que compartiendo un enfoque integrador permita su implantación a lo largo del próximo **mandato 2011-2015** articulando su desarrollo de forma vinculada entre sus distintos componentes, conforme al modelo que seguidamente se expondrá.

En la gestión de su despliegue se ha tenido en consideración una aplicación eficiente de los recursos, concretándose los necesarios, asignando los principales agentes responsables de la organización y estableciendo los procesos y las actividades precisas, encuadradas en un calendario de ejecución.

Para el correcto seguimiento del despliegue de las acciones, el control del cumplimiento de los objetivos propuestos y evaluar los resultados se ha diseñado un sistema de indicadores a nivel operativo y un cuadro de mando.

Mediante su implantación se promoverá el desarrollo de sus empleadas/os en las competencias definidas para los puestos de trabajo, evaluando el nivel de desarrollo en ellas que éstas/os poseen, involucrando a los responsables de personas en la gestión de su desarrollo, diseñando la formación conforme a las necesidades observadas, poniendo a su disposición los recursos formativos precisos y valorando el impacto que tales recursos tiene respecto a la mejora en el desempeño de las tareas y funciones.

Permitirá contar con un sistema que reconozca el interés del empleado en su desarrollo, valorando la conducta laboral que éste representa, así como el comportamiento demostrado en dimensiones de desempeño contextual y en asistencia.

Considerando los anteriores aspectos y el grado de contribución del empleado al logro de los resultados del servicio al que está adscrito se evaluará su desempeño.

Teniendo en cuenta esta evaluación, y factores como la experiencia, la formación, la calidad de los trabajos y otros aspectos a considerar, se posibilitará que los empleados progresen profesionalmente en un sistema de carrera horizontal.

La implantación progresiva del Programa estará regido por los principios de igualdad, objetividad, participación y publicidad.

Se llevará a cabo un plan de comunicación e información permanente a los empleados sobre su contenido, características y efectos. Así mismo se llevará a cabo una formación específica a los responsables de personas sobre su configuración, instrumentos de evaluación y correcta aplicación.

Todo el proceso conlleva la evaluación permanente de su implantación mediante el seguimiento del grado de consecución de los objetivos establecidos mediante indicadores.

Su estructura y despliegue están orientados por el enfoque de gestión basado en competencias que la Diputación Provincial ha determinado como factor integrador de las distintas acciones.

El Programa se estructura en tres módulos vinculados entre sí:

- El Sistema de Desarrollo Individual, para la formación y el desarrollo de las competencias, que será el primero en implantarse.
- El Sistema de Reconocimiento Individual, que permitirá reconocer el interés de los empleados en su desarrollo, y el nivel de compromiso demostrado en su conducta laboral.
- El Sistema de Progresión Profesional, que permitirá a los empleados promoverse profesionalmente en función de su contribución, compromiso y desarrollo, de forma independiente, aunque compatible, con los actuales sistemas de carrera profesional.

5.2.1. EL SISTEMA DE DESARROLLO INDIVIDUAL.

El objetivo final es promover el desarrollo de los empleados en las competencias que garantizan la obtención de los resultados que persigue la organización

El Mapa de Competencias y los perfiles competenciales definidos para los puestos que se han elaborado determina cuales han de ser las características personales idóneas que los empleados han de poseer, o desarrollar, para la realización de las principales funciones y responsabilidades exigidas en el desempeño del puesto que ocupa.

Mediante la aplicación del Cuestionario de Diagnóstico del Nivel de desarrollo en Competencias el superior jerárquico valora el grado de desarrollo que sus colaboradores poseen en las competencias exigidas

Plan de Desarrollo Individual. Entrevista sobre el informe de resultados y compromisos de desarrollo.

Los resultados del diagnóstico del desarrollo no son un fin en sí mismos, constituyen un dato objetivo cuya finalidad es el promover e impulsar el desarrollo de los empleados con el objetivo de que éstos actúen laboralmente conforme a lo establecido por la organización en orden a promover el rendimiento necesario para obtener los resultados establecidos.

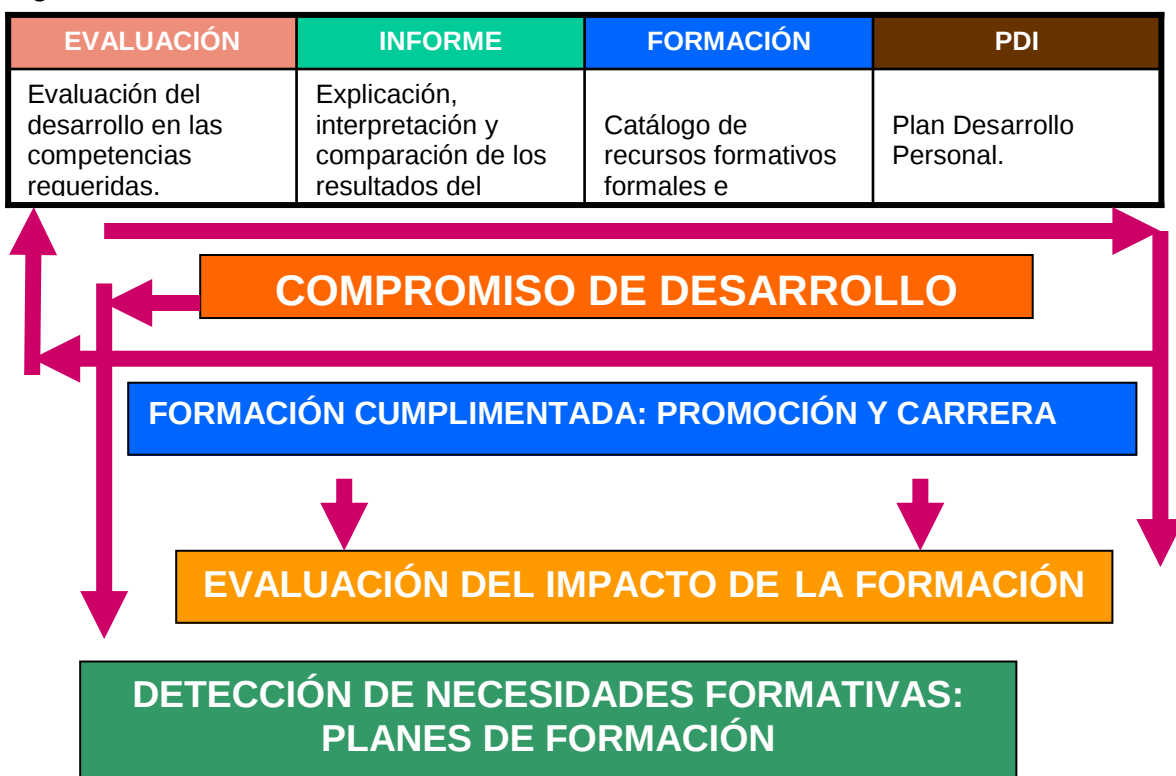
Condición necesaria para que ello pueda suceder es que exista una comunicación de los resultados de la evaluación al evaluado. Esta es una actividad esencial para promover el compromiso de mejora en la que el evaluador – superior jerárquico inmediato- adquiere un papel decisivo como agente impulsor del desarrollo. Al evaluar y comunicar los resultados asume su responsabilidad como gestor y agente del desarrollo de las personas que tiene a su cargo.

La entrevista tiene como finalidad última la adquisición de un compromiso por parte del evaluado sobre las acciones de mejora y actividades de formación a realizar en un tiempo acordado. Este compromiso queda reflejado y suscrito en el plan de mejora consensuado: El **Plan de Desarrollo Individual (PDI)**.

Se elabora así un plan individual de desarrollo. Y transcurrido el tiempo acordado se revisa el cumplimiento de los compromisos adquiridos y se toman decisiones al respecto.

El PDI consensuado entre jefe y colaborador, se deriva de ese diagnóstico y contiene diferentes acciones de desarrollo adaptadas a las necesidades de cada profesional: autodesarrollo, desarrollo guiado por el responsable, acceso a libros, lecturas, conferencias virtuales... y también los itinerarios formativos.

El proceso implicado en el plan individual de desarrollo puede expresarse de la siguiente manera:



La revisión del plan de desarrollo individual debe practicarse con una nueva evaluación del desarrollo en competencias. Los resultados obtenidos no sólo constituyen un dato objetivo del progreso alcanzado. Sin duda deben producirse al menos otros efectos respecto de los objetivos que persigue:

- Mayor desarrollo profesional.
- Mejor preparación para incrementar la contribución del empleado a los objetivos de la organización.
- Así mismo es expresivo del grado de compromiso del empleado con respecto a la organización y de la motivación respecto de su trabajo.
- Y todo ello susceptible de reconocimiento.

Diagnóstico de Desarrollo Competencial y política de formación. Evaluación del Impacto de la formación.

Además del valor que éste sistema tiene respecto del desarrollo profesional del empleado, la información obtenida tiene un valor añadido en la gestión de recursos humanos para la configuración de la política de Formación.

Tales diagnósticos individuales, por tipo de puesto, por unidades o servicios, e incluso organizativos permiten obtener índices precisos para el rediseño de la política de formación y de itinerarios formativos concretos.

Será utilizada para conformar el catálogo de acciones formativas que han de integrar el Plan de Formación Continua, al constituir en sí mismo un instrumento preciso para la detección de necesidades formativas de los empleados.

Además de ello, una vez que el empleado ha realizado alguna de las acciones formativas contenidas en el Plan de formación, las subsiguientes evaluaciones del nivel desarrollo de las competencias, constituye en sí mismas, además de un índice del cumplimiento del compromiso de desarrollo, un instrumento de medida del **impacto de la formación** realizada en la conducta laboral, de la cual sacar información respecto de la idoneidad del diseño de las acciones formativas implementadas.

5.2.2. EL SISTEMA DE RECONOCIMIENTO INDIVIDUAL.

Una de las señas identificativas que el Modelo EFQM establece respecto de las Organizaciones excelentes es el hecho de que éstas se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

En el mismo sentido, el nuevo paradigma de gestión de las personas que el Estatuto Básico del Empleado Público insiste en el reconocimiento a la contribución de los empleados como elemento de equidad y medio motivador a éstos.

Uno de los factores expresivos de la falta de motivación de los empleados es el nivel de absentismo. Éste además supone un coste que incide directamente en la eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de los servicios.

Como ya se ha indicado el nivel de absentismo, por todos los conceptos, en la Diputación Provincial de Jaén se sitúa desde hace algunos años en el 15,89 % de media.

Constituye un objetivo de la gestión de las personas la reducción de las causas de falta de motivación.

Una de las causas más evidentes de desmotivación es la ausencia de prácticas que discriminen positivamente a las/os empleadas/os que más rinden y mejor realizan su trabajo. Lo normal hasta ahora es que el tratamiento no sea discriminatorio en función de cómo se trabaje y cuanto se rinda. Se trata igual –en términos retributivos y de reconocimiento- al que hace como al que no.

El resultado es obvio: Desmotivación, falta de compromiso, hacer lo justo, si acaso y empobrecimiento de los recursos.

En cualquier caso aquel empleado que está automotivado es sobrecargado de trabajo, y tarde o temprano resultará “quemado”.

Uno de los papeles esenciales de los responsables de personas a su cargo es el de proporcionarles sentido respecto de la actividad que se les exige, mostrándoles hacia donde han dirigir su actividad y qué objetivos han de conseguir, y movilizándolo, en definitiva, sus esfuerzos en esa dirección.

Por otra parte motivación y sistema de compensaciones están íntimamente ligados. Elementos motivadores del entorno laboral son, entre otros, el dinero y las oportunidades de ascenso y promoción.

Lawler señala que una de las repercusiones de la retribución es que transmite a los empleados mensajes sobre lo que la organización espera de ellos, así como qué tipología de comportamientos y actitudes laborales serán recompensados.

Se impone por tanto, como estrategia de motivación, la implantación de un sistema de gestión diferencial mediante el reconocimiento a los empleados que muestran compromiso en su desarrollo, prestan su servicio con actividad y dedicación por encima de lo normalmente exigido y demuestran interés o iniciativa y ello en función de circunstancias objetivas relacionadas con el tipo de puesto de trabajo y el desempeño del mismo.

Esta estrategia tendrá dos vertientes. La primera, a la que seguidamente nos referimos es el Plan de Reconocimiento Individual. La segunda el Plan de Progresión Profesional.

El Sistema de Reconocimiento Individual tendrá como factores a valorar los siguientes:

1.- El nivel de desarrollo alcanzado en las competencias exigidas, como expresión del interés por el desarrollo personal, el cual será medido mediante el Cuestionario de valoración del desarrollo, y, en su caso, el grado de consecución de los compromisos de desarrollo establecidos en el Plan de Desarrollo Individual.

2.- El Desempeño Contextual, comportamientos de naturaleza social o psicológica, que actúan como catalizadores del desempeño de tarea facilitándolo o dificultándolo (Gorriti) y expresivos del nivel de actividad y dedicación o el interés y la iniciativa demostrados en el desempeño laboral. Representa alrededor del 18 % del desempeño real.

El Desempeño Contextual se medirá por medio de la Escala de Evaluación mediante Anclajes Conductuales para las Dimensiones del Desempeño Conductual (Gorriti).

3.- Como tercer factor a considerar se tendrá en cuenta el nivel de absentismo, medido en base al cumplimiento del horario de trabajo y el número de días de asistencia en relación al calendario anual. Descontándose puntos de un montante inicialmente asignado en función de las ausencias –salvo las que reglamentariamente se exceptúen - o incumplimiento de horario.

El Plan de Reconocimiento Individual tendrá asociada una retribución en concepto de productividad a abonar una vez al año. Cada uno de los tres factores tendrá asociado un porcentaje de participación en retribución por productividad,

independiente del resultado de los otros: El nivel de Desarrollo competencial el 40 %, el Desempeño contextual un 20 % y la Asistencia y Puntualidad un 40 %.

La cuantía de productividad destinada a retribuir el Plan de Reconocimiento Individual se establecerá anualmente, distribuyéndose en su cuantía individualmente en función del valor económico por punto derivado de las disponibilidades presupuestarias y la totalidad de puntos obtenidos por los empleados, asignándose a cada uno de ellos en función de las puntuaciones obtenidas por éstos.

5.2.3. EL SISTEMA DE PROGRESIÓN PROFESIONAL.

Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño supone un gran reto, y a la vez una obligación establecida legalmente. El EBEP incorpora la obligación a las Administraciones públicas de evaluar el desempeño de los empleados mediante sistemas que se adecuarán a los principios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación.

Se prevé que pueda tener efectos sobre la carrera horizontal, las retribuciones complementarias, la provisión de puestos de trabajo – y la continuidad en ellos- y también sobre la formación, en función de lo que determine cada administración.

El Estatuto Básico del Empleado Público establece la Evaluación del Desempeño como un elemento fundamental de su regulación, como factor tanto de control interno del quehacer de los empleados, como de motivación personal de éstos, al vincularla con las oportunidades de promoción y las recompensas que les pudieran corresponder en función de la manera en que realizan sus funciones, en atención a los objetivos de la organización.

Se convierte así en un instrumento esencial para la gestión de los recursos humanos en general, y de la diferencia en particular, sobre la base de criterios de equidad y eficiencia. Como el propio EBEP establece en la exposición de motivos: *“resulta injusto y contrario a la eficiencia que se dispense el mismo trato a todos los empleados, cualquiera que sea su rendimiento y su actitud ante el servicio”*.

El EBEP define la evaluación del desempeño como el procedimiento mediante el cual se valora y mide la conducta profesional y el rendimiento o la obtención de resultados.

El propio EBEP no define que entiende por conducta profesional.

Valorar la conducta profesional implica emitir un juicio de valor acerca del comportamiento laboral que una persona demuestra en la realización de su trabajo o función: Cómo se hace lo que tiene que hacerse.

Observado ese comportamiento es preciso compararlo con el que se considera deseable en función de la misión, los intereses, y los resultados esperados y previamente determinados por la organización para la que esa persona trabaja.

Ello implica una definición previa de las conductas laborales consideradas como deseables.

El juicio de valor será más o menos positivo en función de lo cerca o lejos que ese comportamiento laboral esté del considerado deseable por la organización: Como de bien se está haciendo lo que hay que hacer.

Mediante este proceso se trata de evaluar la conducta laboral de los empleados valorando los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función.

Desde esta perspectiva el sistema de Evaluación del Desempeño a implantar valorará la conducta profesional y la contribución a los objetivos teniendo en cuenta dos factores:

- **Cómo se trabaja:** La conducta profesional demostrada en el desempeño del puesto de trabajo, en términos del desarrollo de las competencias requeridas.
- **Cuánto se contribuye:** Valorado el nivel de logro de resultados respecto de los objetivos establecidos en el servicio en el que se desempeña el trabajo.

En el primer caso se tendrá en cuenta la calificación obtenida en conducta profesional considerando la puntuación obtenida en el Sistema de Reconocimiento Individual en los factores de Nivel de Desarrollo en Competencias y Desempeño Contextual.

La valoración de la contribución del empleado respecto de los resultados obtenidos se determinará en función del nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos anualmente por parte del Servicio en el que desempeña su trabajo,

Para ello se instaurará el Sistema de Dirección por Objetivos que permita la evaluación e información de los resultados sobre los objetivos operativos previstos anualmente, en el que cada servicio determinará, de acuerdo con la planificación establecida por el Área, las actuaciones previstas, con una concreción de los objetivos de consecución para cada una de ellas, del peso ponderado asignado a

cada actuación con relación al conjunto de las mismas, y de los indicadores de seguimiento del grado de consecución.

Al final del ejercicio deberá informar de los resultados obtenidos en cada una de las actuaciones con la expresión porcentual del logro alcanzado respecto del inicialmente previsto.

La valoración de la contribución a logro de los resultados será el resultado de la media ponderada de los logros en el conjunto de las actuaciones, y se puntuará conforme a una escala de estándares prefijado que establezcan los grados de logro.

La Evaluación del Desempeño se efectuará con una periodicidad anual, y su calificación será el resultado de la consideración conjunta de las calificaciones en el Nivel de Desarrollo Competencial, el Desempeño Contextual, y la Contribución al Logro de Resultados. Para cada aspecto se determinarán los estándares y grados que determinen la suficiencia o insuficiencia del desempeño.

El proceso de Evaluación del Desempeño tendrá carácter universal para todos los empleados públicos, de la Diputación Provincial y sus Organismos Autónomos, exceptuándose el personal funcionario eventual.

Quedará por tanto incluidos, además del personal laboral fijo y funcionario de carrera, el personal temporal, contratado laboral o funcionario interino, teniéndose en cuenta la calificación obtenida por estos a efectos de su posición y permanencia en la Bolsas de Trabajo. También como mérito a computar en la fase de concurso en los procesos selectivos para el acceso a plazas que la incluyan.

La evaluación positiva del desempeño será considerada factor de mérito para la provisión de puestos en carrera vertical, e incluso como requisito para la participación en concursos de provisión para determinados puestos de especial responsabilidad.

Igualmente constituirá un mérito a valorar en la fase de concurso en un proceso de promoción interna a grupo de clasificación de superior categoría.

Progresión Profesional.

Obviamente, de manera integrada en el modelo de gestión por competencias, la materialización del reconocimiento al empleado por el grado de desarrollo profesional y profundización en el desempeño del propio puesto de trabajo, considerando, entre otros factores, la evaluación del desempeño, el nivel de desarrollo de las competencias exigidas será un factor de la medida de la conducta profesional demostrada.

Tal y como el EBEP establece, la modalidad de carrera horizontal consiste en la progresión de grado, categoría, escalón u otros conceptos análogos de ascenso que tendrán fijada una remuneración para cada uno de ellos, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo. Como norma general tales ascensos serán consecutivos, y para ello se deberá tener en cuenta la trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y el resultado de la evaluación del desempeño, pudiéndose incluir asimismo otros méritos y aptitudes por razón de la especificidad de la función desarrollada y la experiencia adquirida.

No obstante el hecho de que las previsiones que el EBEP establece en materia de carrera profesional no producirán efectos si no a partir de las Leyes de función Pública que se dicten en su desarrollo, no debe de suponer un freno para que la Administración Local, en uso de su potestad reglamentaria y de autoorganización, avance en el desarrollo e implantación de un modelo de carrera horizontal, más aún si consideramos que la carrera constituye un instrumento esencial en el diseño del nuevo modelo de gestión de las personas en las Administraciones Públicas que el propio EBEP propugna.

En palabras del profesor Jimenez Asensio, “hay razones de peso que avalan que la propia entidad local, a través de su potestad normativa, puede desarrollar directamente el EBEP sin “Ley” previa. La puesta en marcha de un sistema de carrera profesional adaptado a los principios y reglas del EBEP, además de un derecho subjetivo de los empleados públicos, es una apuesta modernizadora clara y decidida por parte de la Administración Local respectiva.

Las entidades locales deben disponer de un sistema de carrera profesional que se construya en torno a la idea de estímulo, motivación y profesionalidad, así como con la finalidad de mejora constante de las prestaciones que los empleados públicos realizan para la Administración.

Los únicos límites a tal operación son, sin duda, los vinculados con el sistema retributivo (creación de complemento de carrera), y la convivencia con el actual sistema de carrera profesional. Pero cabe un desarrollo de los presupuestos de carrera profesional recogidos en el EBEP combinado con un mantenimiento de la estructura retributiva recogida en la legislación actualmente vigente, de una parte, y, de otra, la posibilidad de articular un sistema de carrera que aglutine los dos modelos de carrera profesional, vertical y horizontal”

Partiendo de estas consideraciones, la apuesta decidida es implantar un Sistema de Progresión Profesional de carácter horizontal cuyos presupuestos básicos pueden resumirse en los siguientes:

- Su regulación es sólo aplicable a los funcionarios de carrera. Pero también aplicable al personal laboral en virtud del Acuerdo Gobierno-Sindicatos 2009-2012.
- La carrera profesional horizontal está basada en el desarrollo de competencias y la obtención de resultados, experiencia y actuación profesional, y desvinculada de los cambios de puesto de trabajo.
- La carrera se articulará en diferentes grados, categorías o escalones de ascenso, con retribuciones asociadas a cada uno de ellos. Con carácter general tales ascensos serán consecutivos
- Para el reconocimiento de cada grado, escalón o categoría se han de tener en cuenta necesariamente una serie de criterios:
 - La trayectoria y actuación profesional.
 - La calidad de los trabajos realizados.
 - Los conocimientos adquiridos
 - El resultado de la evaluación del desempeño, lo que requiere inexcusablemente la aprobación previa de un sistema objetivo de Evaluación del Desempeño.
 - Podrán valorarse otros méritos y aptitudes por razón de la especificidad de la función desempeñada y de la experiencia adquirida.

Principios y principales características del Sistema de Progresión Profesional.

1. El Sistema de progresión profesional constituye un instrumento orientado al reconocimiento por parte de la organización del desarrollo profesional de sus empleados, ofreciéndoles mayores oportunidades y expectativas de reconocimiento y progreso profesional, y promover con ello la mejora del rendimiento y la productividad de los mismos, y en definitiva, la eficacia en la prestación de los servicios.
2. El sistema de progresión profesional es un instrumento más que forma parte del modelo integral de gestión de las personas de la Diputación de Jaén por lo que estará vinculada al modelo de gestión por competencias, a la formación para el desarrollo en las mismas, así como a la contribución del empleado a la consecución de los objetivos establecidos.
3. Tendrá carácter universal y de participación voluntaria. Podrán participar en él todos los empleados públicos de la Diputación Provincial y sus Organismos

Autónomos que tengan la condición de labores fijos y funcionarios de carrera, con las excepciones que se establezcan.

4. Para poder participar en las convocatorias será precisa la adhesión voluntaria al sistema de progresión expresada mediante solicitud en la que se exprese la aceptación y sujeción a las normas y sistemas de valoración establecidos, la cual deberá ser admitida mediante resolución
5. El sistema de carrera horizontal será compatible con la promoción interna y la carrera vertical.
6. Se basará en el desarrollo profesional de la persona demostrado en la profundización del desempeño del puesto de trabajo al que esté adscrito.
7. Consistirá en la progresión en una serie de grados y niveles por grupos de clasificación que llevarán aparejada una retribución como reconocimiento a la profesionalización de la conducta laboral y la contribución al cumplimiento de los objetivos, así como por la participación o realización de otros aspectos que se determinen.
8. Hasta tanto se haga efectiva la implantación del complemento retributivo de carrera previsto en el EBEP, la retribución asociada a cada nivel de progresión consistirá en una cuantía en concepto de productividad que se asocie a cada grado.
9. El número de grados será menor en el caso de los grupos de clasificación inferiores y mayor en los de mayor nivel de clasificación.
10. El tiempo mínimo de permanencia exigido para la progresión de los diferentes grados será menor en el nivel inicial que en el medio y el superior.
11. En el momento de implantación del sistema aquellos empleados que cuenten con un tiempo de servicios efectivos prestados en la Diputación como funcionario de carrera o empleado laboral fijo igual o superior al establecido para el primer grado del nivel inicial podrán participar en la primera convocatoria, progresando a éste de cumplir con el resto de méritos a considerar.
12. Todo empleado de nuevo ingreso deberá permanecer dos años en el puesto de adscripción para poder participar en convocatorias de ascenso al primer grado del nivel inicial. El mismo tratamiento tendrán los que adquieran un grupo de clasificación superior por promoción interna.
13. El personal que adquiera la titularidad de otro puesto de trabajo distinto al de origen mediante los procedimientos reglamentarios, deberá de permanecer en él el tiempo mínimo de exigido para el grado del nivel al que pudiera optar

correspondiente a su grupo de clasificación. Ello sin perjuicio de mantener el reconocimiento económico que hubiese obtenido con anterioridad por progresión en el sistema, hasta la obtención de un nuevo grado.

A los empleados que cambien el destino mediante concurso de traslado o permuta a puestos idénticos le será computado el tiempo desempeñado en el de origen, así como el resto de méritos que hubiesen generado.

14. Serán factores a valorar con carácter general para la progresión en el sistema:

- El tiempo mínimo de permanencia establecido para cada grado.
- Los conocimientos adquiridos y la formación exigida, en términos de créditos formativos que se determinen para cada grado de progresión.
- La apreciación positiva de la evaluación del desempeño, conforme al sistema referido anteriormente, vinculada a la gestión por competencias y la dirección por objetivos.
- La trayectoria profesional medida a través de las calificaciones obtenidas en el sistema de reconocimiento individual, durante los periodos de tiempo que conlleve la permanencia mínima para poder acceder al siguiente grado de progresión.
- La calidad de los trabajos realizados mediante la participación en grupos de mejora o proyectos de mejora de la calidad que se establezcan.
- Para la progresión de grados de nivel superior se requerirá además la presentación de memorias, propuestas o proyectos de mejora aplicables al puesto o la unidad o la superación de programas de formación específicos en los casos en los que se establezca o cualquier otra prueba objetiva que se determine.

En el diagrama que sigue se esquematiza el modelo en los aspectos de niveles, y requisitos para la progresión de un nivel al siguiente:



15. Podrán establecerse cupos máximo de número de participantes susceptibles de progresar en función de las disponibilidades presupuestarias, y en su caso para la progresión en grados de nivel superior.
16. La posesión de un grado o nivel se considerará como mérito a valorar en los concursos de provisión y la promoción interna, y , en su caso, como requisito para la participación en concursos para la provisión de puestos singularizados que se determinen.
17. Se constituirá una Comisión Técnica para la gestión, verificación del cumplimiento de requisitos, solución de controversias y propuesta de progresión en el sistema.
18. El Sistema de Progresión Profesional se articulará formalmente mediante reglamento integrándose con la normativa de provisión de puestos, y el Sistema de Desarrollo Individual y el Sistema de Reconocimiento Individual, previa negociación con los representantes sindicales.

5.4. REGLAMENTO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO, RECONOCIMIENTO Y PROGRESIÓN PROFESIONAL

Por motivos de limitación de espacio establecida por las normas de participación en el Curso la propuesta de Reglamento se ha contenido en el Anexo E que acompaña al trabajo.

En él se presenta la normativa que serviría de base para la negociación, y que condensa en disposiciones la aplicación de los tres sistemas que se han venido exponiendo, con concreción en criterios, valores, requisitos, instrumentos, etc. que los integran.

Dado su directa relación con el Programa se aconseja su consulta para una mayor clarificación.

6. LA IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORA.

6.1. GESTIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA.

A continuación se detalla la viabilidad de la propuesta, con las actividades previstas para la implantación, los recursos humanos, materiales y de medios a emplear, sus costes económicos estimados, los recursos financieros a emplear y el cronograma de implantación previsto.

Igualmente se presenta el sistema de indicadores para el control de la implantación.

6.1.1. Las actividades a realizar.

1.- Respecto al Programa de Desarrollo, Reconocimiento y Progresión Profesional:

1.1. Aprobación del Programa de Desarrollo, Reconocimiento y Progresión Profesional por el órgano competente, previa negociación con los representantes de los empleados.

1.2. Difusión y comunicación a todos los empleados de la organización, su contenido, finalidad, la metodología, sus efectos y la cronología de implantación.

1.3. Formación de los responsables de personas de la organización en los aspectos fundamentales del sistema a implantar y respecto de instrumentos de evaluación de las personas y su gestión. Número de destinatarios 276:

2.- Respecto del Sistema de Desarrollo Individual:

2.1. Realización de las evaluaciones, entrevistas de devolución de resultados, y Planes de Desarrollo Individuales.

2.2. Detección de las necesidades formativas para el desarrollo de competencias.

2.3. Diseño del Plan de Formación, conteniendo actividades formativas que respondan a las necesidades detectadas y ejecución de las mismas.

2.4. Ejecución del Plan de Formación

2.5. Segunda evaluación del Nivel de Desarrollo de las Competencias.

3.- Respecto al Sistema de Reconocimiento Individual:

3.1. Realización de la 1ª evaluación del Desempeño Contextual.

3.2. Recopilación y tratamiento de los datos para establecer resultados y cuantificar cuantías retributivas: Nivel de desarrollo competencial, Desempeño Contextual y Control de Presencia. Se realizaría previamente a la aprobación del Presupuesto 2013 para dotar en productividad el gasto estimado.

3.3. Propuestas de Reconocimiento Individual a los empleados.

3.4. Realización de la 2ª evaluación del Desempeño Contextual

3.5. Recopilación y tratamiento de los datos para establecer resultados y cuantificar cuantías retributivas: Nivel de desarrollo competencial, Desempeño Contextual y Control de Presencia. Se realizaría previamente a la aprobación del Presupuesto 2014 para dotar en productividad el gasto estimado.

3.6. Propuestas de Reconocimiento Individual a los empleados.

4. Respecto al Sistema de Progresión Profesional:

4.1. Instauración generalizada del sistema de evaluación e información sobre los resultados en el cumplimiento de los objetivos anuales de los servicios.

4.2. Implantación de un sistema informático de la gestión de la información.

4.3. Realización de la 1ª Convocatoria de participación en el Sistema de Progresión Profesional en el primer trimestre de 2014.

4.4. Recopilación y tratamiento de las solicitudes de participación, datos y valoraciones de los factores a considerar en cada caso y puesta a disposición a la Comisión Técnica.

4.5. Tramitación de las propuestas de progresión profesional que sean consideradas por la Comisión Técnica.

6.1.2. Los recursos a utilizar. Los costes previstos y su financiación.

En el siguiente cuadro se detallan los recursos en humanos, materiales y de medios, con su estimación económica, así como los costes económicos derivados de las recompensas retributivas a los empleados.

Para la determinación de los costes añadidos de la implantación no se han considerado los costes de personal propio participante en, y que estaría integrado por el personal de los servicios y unidades responsables o colaboradores en las diferentes actividades:

- Servicio de Gestión de Recursos Humanos II.
- Sección de Formación.
- Negociado de Control de Presencia.
- Servicio de Nuevas Tecnologías.

Concepto	Estimación económica
Material informativo para la difusión del Sistema de Desarrollo Individual	6.000
Consultora externa para formación en los instrumentos de evaluación y entrevista de evolución de resultados. Con cargo al gastos del Plan de Formación	40.000
Contratación temporal de 2 empleados con cargo al Programa. 1 Técnico medio y 1 Auxiliar Administrativo de apoyo a la gestión informática y de documentación de los expedientes de tramitación administrativa, durante 2011, 2012 y 2013.	201.450
Productividad por Reconocimiento 2013	800.000
Productividad por Reconocimiento 2014	1.000.000
Costes estimativos del reconocimiento económico de la progresión al grado I del Nivel de Entrada a los empleados que accedan. 9 meses 2014	1.540.000
Total costes añadidos de implantación	3.587.450,00 €

El coste del desarrollo y ejecución de las acciones formativas derivadas de la detección de necesidades estaría incluido en el presupuesto de gastos para el Plan de Formación Continua.

La financiación de los gastos dedicados al Sistema de reconocimiento Individual se nutrirá detrayendo en los presupuestos de 2012 y 2013 el 12 % y el 15 % respectivamente de los gastos previstos para los conceptos de contratación de personal temporal y funcionario interino para sustituir a personal en incapacidad transitoria y para el abono de horas extraordinarias por suplencias de personal.

En el presupuesto de 2010 el montante económico previsto para los conceptos referidos es de 6.808.498 euros.

Con esa disponibilidad podría darse reconocimiento en 2013 a aproximadamente el 60 % de los empleados con una media de 1.200 euros anuales por cada uno de ellos, en el supuesto de que todos ellos alcanzasen el máximo de puntuación en el sistema.

La cuantía de retribución por progresión profesional se ha estimado en base a la progresión de un máximo del 50 % del personal por grupos de clasificación y la productividad correspondiente al primer grado de entrada del sistema en cada caso.

La financiación de los gastos dedicados al Sistema de Progresión Profesional en la primera convocatoria se nutrirá del sobrante que en su caso hubiese quedado en el Sistema de Reconocimiento Individual previsto para 2013, remanentes de crédito en concepto de acción social, y otros conceptos del capítulo I procedente del presupuesto 2012, así como del ahorro derivado de la disminución vegetativa de plazas cuya reposición no sea imprescindible (o presupuestariamente permitida) en la elaboración de las plantillas presupuestarias de 2011, 2012 y 2013, cuya cuantía pudiera rondar los 1.000.000 euros a razón de 10 plazas por año a una media de 33.500 euros de coste.

De no llegarse a la cuantía estimada se establecerían cupos de progresión por grupos de titulación proporcionalmente al grado de participación.

6.1.3. El Cronograma de implantación:

En el cronograma siguiente se representa la secuencia temporal de despliegue del Programa en sus diferentes elementos y actividades.

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA											
	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011
PROGRAMA DE DESARROLLO, RECONOCIMIENTO Y PROGRESIÓN PROFESIONAL												
Negociación y aprobación	■	■	■									
Difusión general y formación de responsables	■	■	■									
Sistema de Desarrollo Individual												
Evaluación del desarrollo y entrevistas				■								
Detección de necesidades y diseño del Plan de Formación				■								
Ejecución del Plan de Formación					■	■	■	■	■			
2ª Evaluación del desarrollo y entrevistas								■				
Medición del impacto de la formación.									■			
Sistema de Reconocimiento Individual												
	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011
Valoración del desempeño contextual							■					
Recopilación de datos de presencia Y nivel de desarrollo y cálculo costes							■					
Propuestas de Reconocimiento								■				
2ª valoración del desempeño Contextual									■			
2ª Recopilación de datos de presencia nivel de desarrollo y cálculo costes									■			
Propuestas de Reconocimiento										■		
Sistema de Progresión Profesional												
	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011
Implantación de la dirección por objetivos				■	■	■	■	■	■	■		
Implantación de un sistema de gestión de la información			■	■	■	■	■	■	■	■		
1ª convocatoria de Progresión Profesional											■	
Gestión de solicitudes y recopilación de información sobre los factores de progresión											■	
Propuestas de concesión de la Progresión												■

6.1.4. El Control y seguimiento de la implantación.

En el siguiente cuadro se expone el Sistema de Indicadores diseñado para el control y seguimiento de las actividades a realizar.

Objetivo	Indicador
1. Programa de Desarrollo, Reconocimiento y Progresión Profesional	
1.1. Aprobación del Programa de Desarrollo, Reconocimiento y Progresión Profesional 30.06.2011	1.1.1 Fecha de aprobación 1.1.2 % de representantes de los trabajadores que lo apoyan
1.2. Al menos el 80 % de los empleados ha sido informados sobre el Programa a 30.06.2011	1.2.1. % de empleados que ha recibido información 1.2.2. Nº de entradas en intranet corporativa a la ubicación de la información
1.3. Al menos el 80 % de los responsables de personas ha sido formada a 30.06.2011	1.3.1. % de responsables de personal formados
2. Sistema de Desarrollo Individual	
2.1. Al menos el 80 % de empleados ha sido evaluado-entrevistado a 31.12.2011	2.1.1. % de empleados que han sido evaluados 2.1.2. % de empleados que han sido entrevistados
2.2. Al menos el 90 % de las necesidades formativas detectadas integran el plan de formación 2012	2.2.1. % de necesidades formativas detectadas que integran el plan de formación 2012
2.3. Al menos el 90 % de las acciones formativas se han realizado a 31.12.2012	2.3.1. % de acciones formativas realizadas a 31.12.2012
2.4. Al menos el 80 % de empleados con planes de desarrollo individual han realizado las acciones comprometidas.	2.4.1. % de empleados que han realizado acciones formativas integradas en su plan de desarrollo individual.
2.5. Al menos el 80 % de empleados ha sido evaluado-entrevistado a 31.03.2013	2.5.1. % de empleados que han sido evaluados por segunda vez 2.5.2. % de empleados que han sido entrevistados por segunda vez
3. Sistema de Reconocimiento Individual	
3.1. Al menos el 80 % de los empleados ha sido evaluado en Desempeño Contextual a 31.12.2012	3.1.1. % de empleados evaluados
3.2. A 31.03.2013 los empleados han obtenido el reconocimiento en el sistema.	3.2.1. Fecha de los reconocimientos
3.3. Al menos el 80 % de los empleados ha sido evaluado por segunda vez en desempeño contextual a 31.12.2013	3.3.1. % de empleados evaluados por segunda vez
3.4. A 31.03.2014, los empleados han obtenido reconocimiento en el sistema	3.4.1. Fecha de los reconocimientos
4. Sistema de Progresión Profesional	
4.1. Al menos el 90% de los servicios cuenta con un sistema de dirección por objetivos a 31.12.20012	4.1.1. % de servicios con dirección por objetivos
4.2. El 100 % de los servicios tiene implantada la dirección por objetivos a 30.09.2013	4.2.1. % de servicios con dirección por objetivos
4.3. Se cuenta con un sistema operativo de gestión de la información a 30.09.2013	4.3.1. Fecha de operatividad del sistema
4.4. Primera convocatoria de progresión profesional en el primer trimestre de 2014	4.4.1. Fecha de publicación de la convocatoria
4.5. Reconocimientos de Progresión antes del 30 de junio de 2014	4.5.1. Fecha de concesión de los reconocimientos de progresión.

6.2. LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Al objeto de realizar el control sobre los resultados del programa se ha diseñado un Cuadro de Mando con definición de objetivos en los diferentes ámbitos seleccionados, y de los indicadores establecidos para su medición.

6.2.1. Los aspectos a evaluar.

La evaluación se realizará sobre los siguientes aspectos del programa:

1. Evaluación del Sistema de Desarrollo Individual en los aspectos de:

- Nivel de implantación
- Análisis de resultados en el nivel de desarrollo, utilidad del sistema de evaluación.
- Análisis del impacto de la formación dispensada en las necesidades formativas detectadas.
- Nivel de satisfacción de los empleados.

2. Evaluación del Sistema de Reconocimiento Individual en los aspectos de:

- Nivel de implantación
- Análisis de resultados en el nivel de Absentismo 2011 y 2012.
- Coste del sistema.
- Nivel de Reducción de costes por absentismo
- Satisfacción de los empleados respecto del sistema de Reconocimiento.

3. Evaluación del Sistema de Progresión Profesional en los aspectos de:

- Nivel de implantación
- Análisis del grado de participación de los empleados y resultados de la convocatoria.
- Costes del sistema.
- Satisfacción de los empleados.

4. Relaciones entre sistemas del programa: formación para el desarrollo en competencias-reconocimiento-progresión profesional en el marco de la gestión por competencias

6.2.2. El sistema de Control de los Resultados. El Cuadro de Mando del Programa.

El cuadro de mando diseñado para llevar a cabo el control de los resultados tiene dos niveles: Uno para el Servicio responsable de la gestión del programa, y otro de información de resultados sobre las metas establecidas para la Dirección del Área de Recursos Humanos.

En los Cuadros 1 y 2 de los Anexos puede consultarse el contenido de ambos.

7. REFLEXIONES FINALES

La estrategia de mejora planteada en este trabajo supone en sí misma un profundo cambio en la filosofía de gestión de las personas que ha venido practicándose en la actualidad.

Su éxito dependerá en buena parte de que este enfoque vaya operando cambios en la propia cultura organizativa y en la de las personas que la integran.

Resultará primordial que los responsables de personas asuman su papel como verdaderos agentes del desarrollo de sus subordinados, integrando en su quehacer tareas “ingratas” como la evaluación.

Cuanta mayor transparencia y objetividad se consiga en la aplicación de los instrumentos menor grado de disconformidad y oposición se producirá por parte de los empleados.

Será crítico para el éxito de la implantación la comunicación interna del proyecto y la formación que sobre el mismo se realice a los responsables de personas.

Ésta formación deberá ir dirigida sobretudo a disminuir en la mayor medida posible los errores de medida y la subjetividad interesada en la utilización de los instrumentos de evaluación. Si no es así quedará afectada la equidad percibida con los consiguientes efectos desmotivadores y de desconfianza.

El propio ritmo y secuencia de implantación del programa trata de favorecer el menor rechazo desde un principio. Sus efectos serán menos “duros” al inicio, incorporándose al final los de mayor trascendencia. Ello permitirá una paulatina incorporación de la cultura evaluativa para el tratamiento diferencial a los empleados, y el mayor entrenamiento en el uso adecuado de la evaluación.

No podemos ser ajenos al terreno que actualmente pisamos: El cambio de legislatura a mediados de 2011, y la profunda crisis económico financiera que atravesamos.

De no aprobarse el programa en el primer semestre de 2011, lo más probable es que su implantación, si se acoge positivamente, se retrasará entre seis meses y un año.

La falta de recursos puede significar así mismo que los efectos retributivos de las medidas a adoptar, y por ende la implantación de parte del programa deba retrasarse hasta un momento más propicio.

Por otra parte ya se ha mencionado los riesgos de perversión del sistema en tanto en cuanto se impongan actitudes “lights” en su aplicación.

La promulgación de la Ley de desarrollo del EBEP que la Comunidad Autónoma de Andalucía tiene pendiente de aprobar podrá operar cambios en la configuración de determinados aspectos del programa, influyendo en la formulación de los aspectos referidos a la evaluación del desempeño y la progresión profesional.

Elementos directamente ligados al desarrollo profesional son las posibilidades de promoción en la estructura interna, vía ascenso a puestos de mayor responsabilidad, y las oportunidades de progresión a niveles superiores de clasificación profesional vía promoción interna.

Debemos de profundizar en el establecimiento de prácticas estables y previsibles que posibiliten a los empleados ese crecimiento. Repercutirá indudablemente en la profesionalización de éstos y en su grado de motivación para el desarrollo.

Por último, a pesar del esfuerzo realizado para la identificación de los problemas y la formulación de propuestas de solución a ellos, es posible que no se hayan tenido en consideración aspectos que resulten decisivo para asegurar el éxito de la estrategia de mejora.

En este caso, deberemos reformular el problema.

Como Einstein decía: “Todo problema tiene una solución y si no encontramos la solución es que es un problema mal formulado”.

Jaén, septiembre de 2010.

Fdo. Francisco Javier Millán Miralles

Bibliografía

ARIAS CASAL, Carlos: *Experiencia Práctica Ayuntamiento de Barcelona*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2009.

CABAL CIFUENTES, Angel Luis: *Evaluación en la Administración del Principado de Asturias*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2010.

CLUB DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN. *La Calidad Total según el modelo EFQM de Excelencia*. Madrid 2001.

CORRALES GUILLÉN, Juan Carlos: *Experiencia Práctica del Ayuntamiento de Madrid*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2010.

CORTÉS CARRERES, José Vicente: *Evaluación de la Gestión de Personas en las Organizaciones*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2009.

CORTÉS CARRERES, José Vicente: *La Evaluación del Desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público*. El consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados nº 1. Enero 2009.

CORTÉS CARRERES, José Vicente: *Planificación y Control del Área de Recursos Humanos*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2009.

CHICA RAMOS, M^a JOSÉ: *Experiencia Práctica Diputación de Jaén*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2009.

DIPUTACIÓN DE JAÉN. *Plan ETicQ@ del Área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías 2007-2011*. Jaén 2008.

DIRUBE MAÑUECO, José Luis: *Un Modelo de Gestión por Competencias*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2004

FARIÑA GUILLÉN, Juan Fernando; CUENCA CERVERA, J. Javier: *La Ordenación de los Recursos Humanos*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2009.

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS: *Formación Continúa y Modernización de la Administración Local: El reto de la Evaluación del Impacto*. FEMP, 2009.

FERNÁNDEZ, Jesús : *Reflexiones: Ventajas e inconvenientes de la Gestión por Competencias*. Jesusfdezblog.wordpress.com/2010

GORRITI BONTIGUI, Mikel: *Análisis de Puestos de Trabajo en la Administración Pública*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2009.

GORRITI BONTIGUI, Mikel: *La Evaluación del Desempeño en la Administraciones Públicas*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2010.

GORRITI BONTIGUI, Mikel; LÓPEZ BASTERRA, Joseba: *Identificación de Criterios de Desempeño a partir del Análisis de Puestos*. IVAP.Oñati, 2009.

GRAU ORTS, Alex: *Sistemas de Gestión Integrada: Organización y Desarrollo Profesional*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2010.

INSTITUTO DE FORMACIÓN Y ESTUDIOS DEL GOBIERNO LOCAL DE MADRID. *Estudio sobre el Estatuto Básico del Empleado Público*. Aranzadi, S.A. Madrid, 2008.

JIMENEZ ASENSIO, Rafael: *Carrera Profesional*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2010.

JIMENEZ ASENSIO, Rafael: *Carrera Profesional: "Extractos de un Estudio-Informe" elaborado para una Institución Pública*. Estudi de Consultoría "Sector Públic" S.L.

JIMENEZ ASENSIO, Rafael: *EBEP y Carrera Profesional*. Estudi de Consultoría "Sector Públic" S.L.

JIMENEZ ASENSIO, Rafael: *Estatuto Básico del Empleado Público*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2009.

JIMENEZ ASENSIO, Rafael: *La Carrera Profesional en el EBEP*. Estudi de Consultoría "Sector Públic" S.L.

MUELAS ESCAMILLA, Virgilio: *Ayuntamiento de Aspe: Una experiencia en la aplicación de la productividad*. 2009

MUNTADA I COLELL, MANEL: *Diccionario de Competencias Profesionales*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2009.

MUNTADA I COLELL, MANEL: *La Evaluación de Competencias Profesionales por parte del Mando*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2009.

MUNTADA I COLELL, MANEL: *Ideas entorno al Despliegue de la Gestión de las Competencias*. Blog.cumclavis.net/2009.

MUÑIZ, Francisco: *La Evaluación del Rendimiento en el Ayuntamiento de Salamanca*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2010.

NAVIO GÁMEZ, Antoni: *La Formación de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2010.

PARRADO DÍEZ, Salvador: *Guía para la Elaboración de Planes de Mejora en las Administraciones Públicas*. INAP, Madrid, 2007.

PARRADO DÍEZ, Salvador: *Planificación y Control*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2009.

SAGI-VELA GRANDE, Luis: *Gestión por Competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*, ESIC EDITORIAL, Madrid, 2004

VILLORIA MENDIETA, Manuel: *Marco Conceptual de la Gestión de Recursos Humanos*. INAP. I Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, Madrid, 2009.

GRÁFICOS

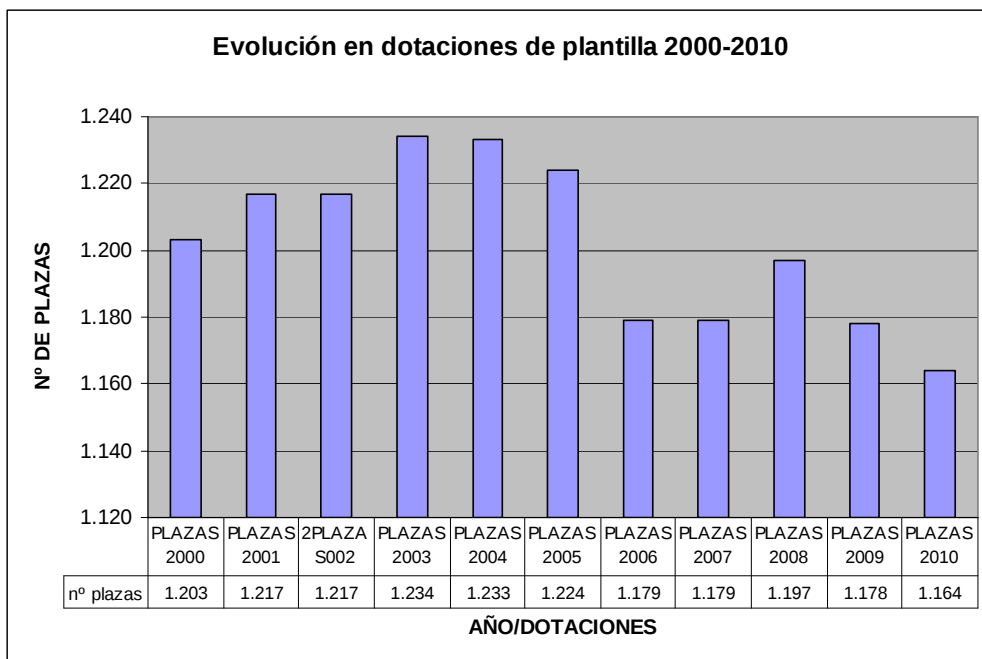


Gráfico I. Evolución 2000-2010 de dotaciones en las plantillas de personal de la Diputación Provincial de Jaén y sus Organismos autónomos

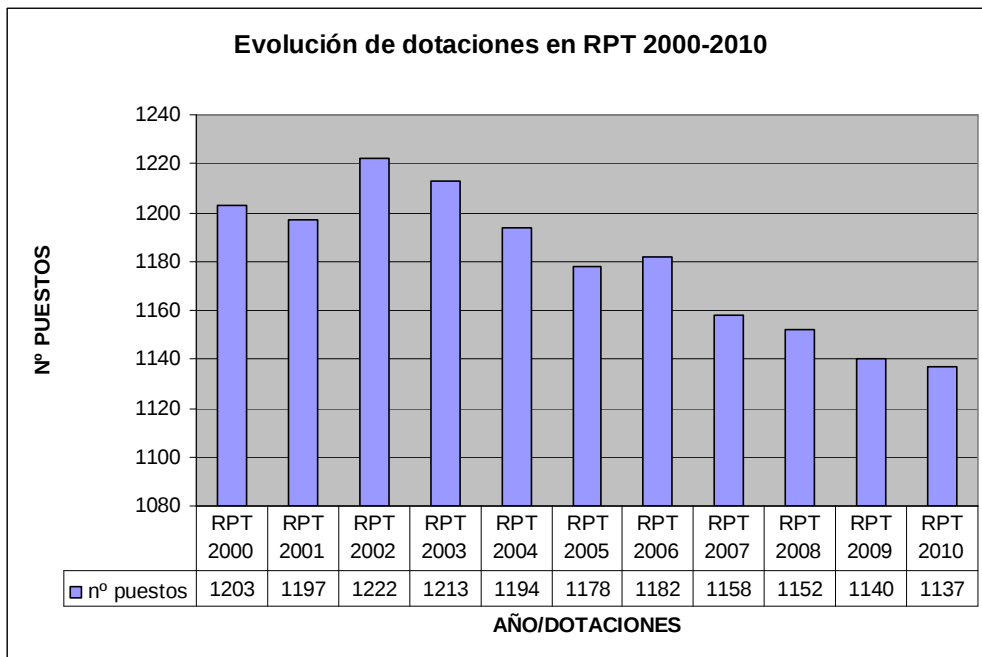


Gráfico II. Evolución 2000-2010 en las dotaciones de puestos de las Relaciones de Puestos de Trabajo de la Diputación Provincial de Jaén y sus Organismos Autónomos.

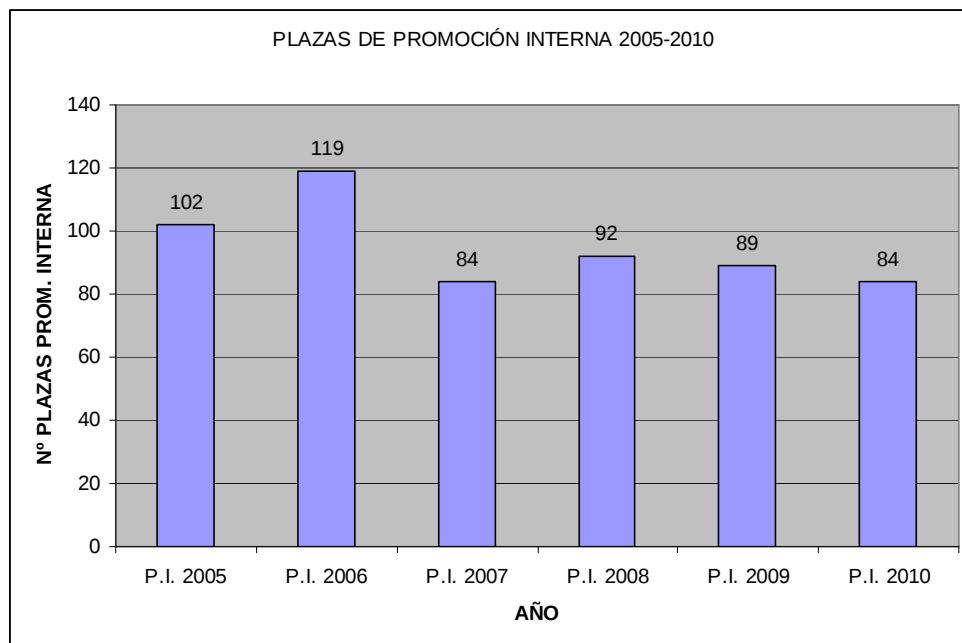


Gráfico III. Evolución del nº de plazas de promoción interna 2005-2010

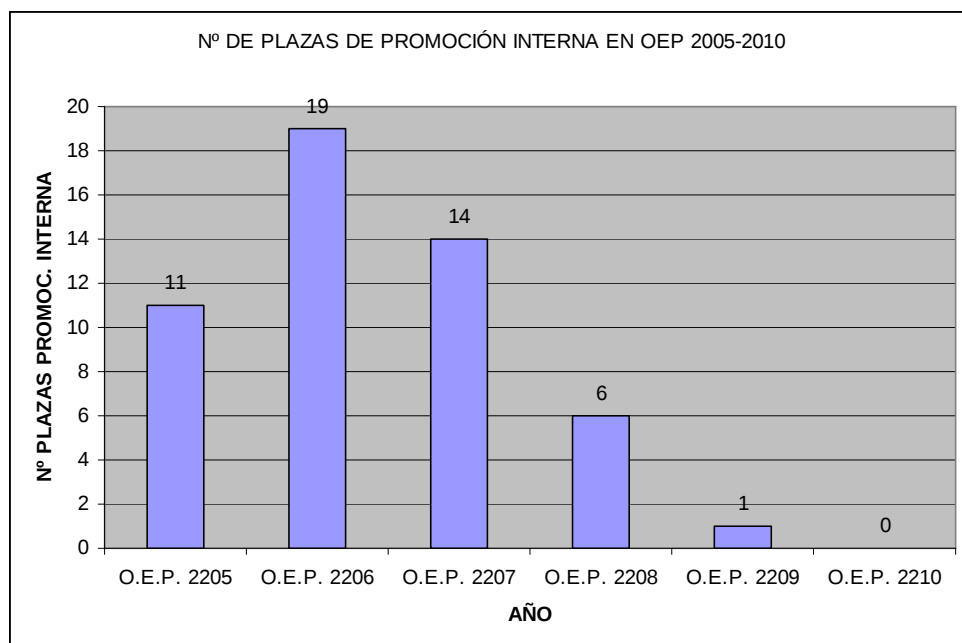


Gráfico IV. Nº de plazas de promoción interna en oferta de empleo 2005-2010

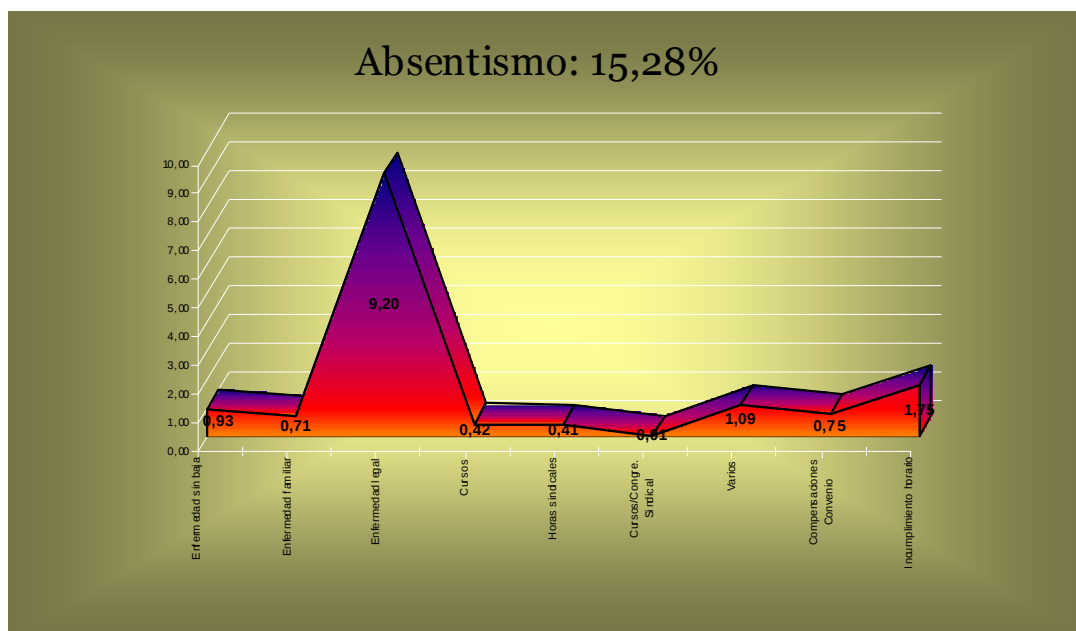


Gráfico V. Absentismo 2005. Porcentajes total y por causa de absentismo.

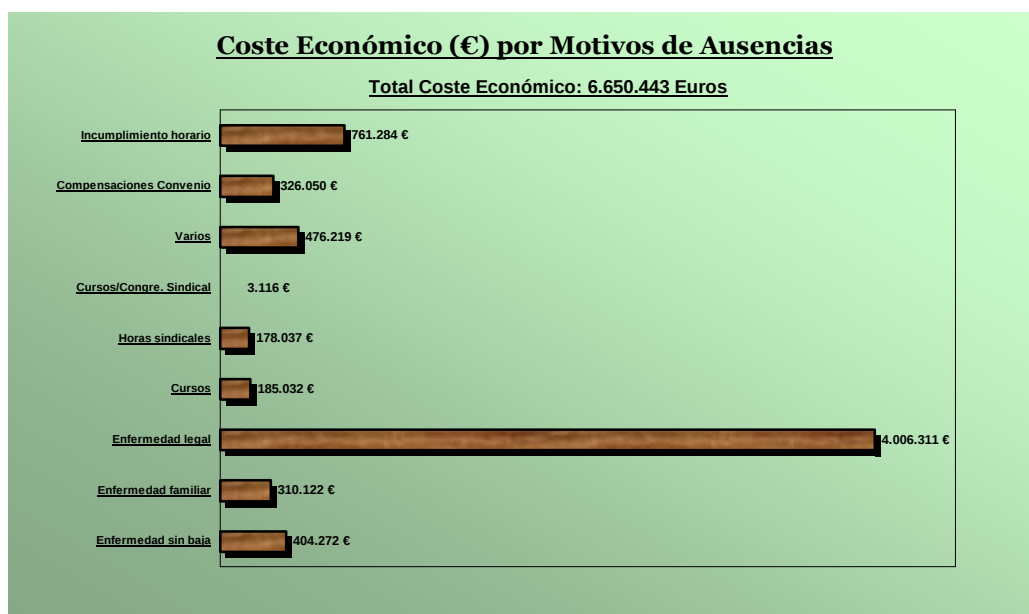


Gráfico VI. Costes por causa de absentismo en 2005.

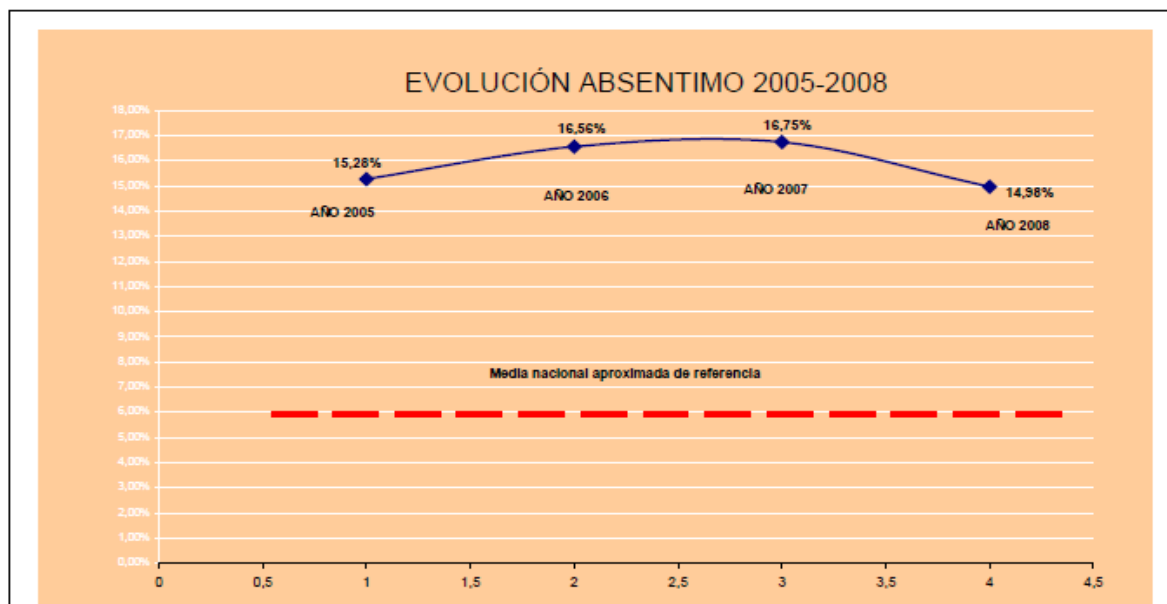


Gráfico VII. Evolución del porcentajes de absentismo 2005-2008

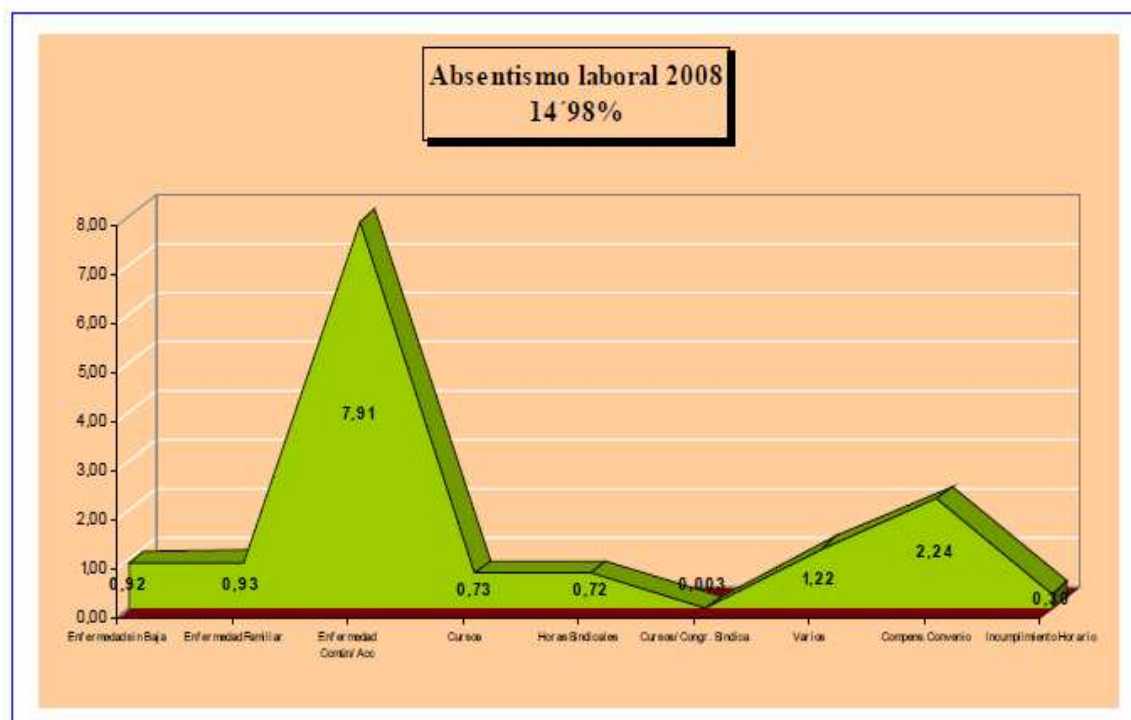


Gráfico VIII. Porcentajes total y por causa del absentismo producido en 2008

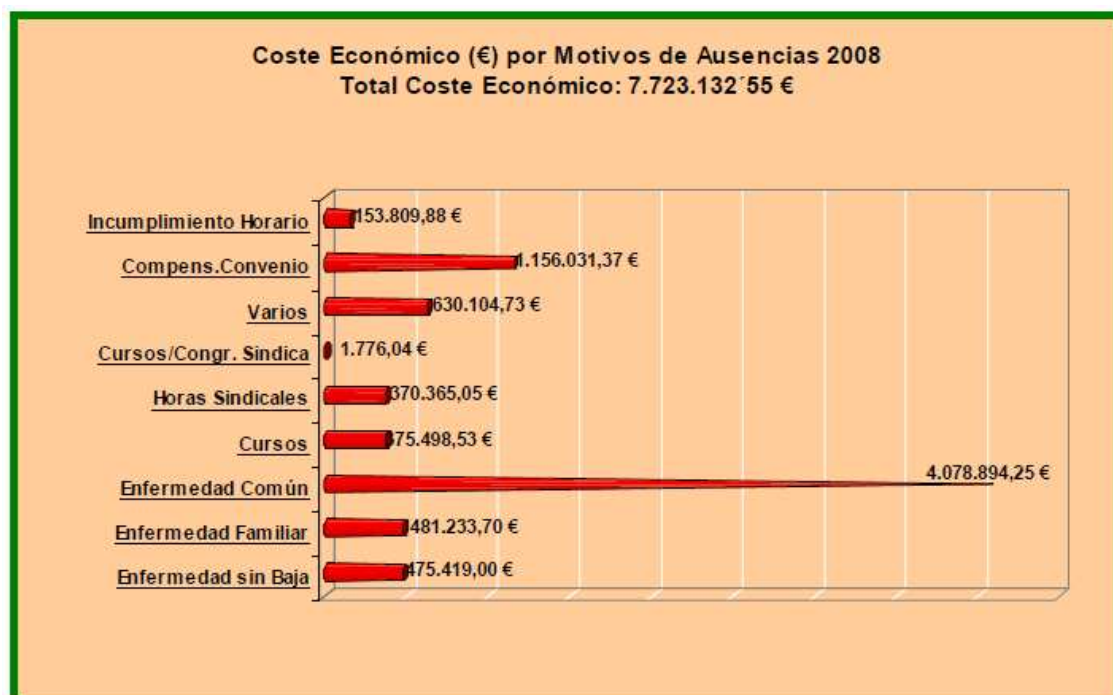


Gráfico IX. Costes económicos derivados del absentismo en 2008.

CUADROS

Cuadro 1.- Cuadro de Mando para la evaluación de resultados del programa por parte del Servicio responsable de la Gestión .

Acción	Objetivo	Indicador de seguimiento (formato)
1. Impacto de la formación de las necesidades detectadas	1.1. A 31.06.2013, se ha medido el impacto formativo de al menos el 80 % de las acciones formativas derivadas de la detección de necesidades en la 1ª evaluación del desarrollo competencial	1.1.1. % de acciones formativas en las que han participado empleados evaluados en la 1ª y 2ª evaluaciones. (nº de acciones formativas en las que han participado evaluados en ambas ocasiones / nº total de acciones formativas derivadas de la 1ª evaluación X 100)
	1.2. Al menos el 60 % de empleados que cumplimentaron acciones formativas han obtenido calificación de actuación correcta o superior en los resultados de la 2ª evaluación respecto de las competencias deficitarias en la 1ª evaluación	1.2.1. % de empleados que han obtenido una calificación de actuación correcta o superior en los resultados respecto a las competencias deficitarias (nº de empleados formados con calificación correcta o superior en la 2ª evaluación / nº de empleados con déficit en competencias en la 1ª evaluación X 100)
2. Nivel de satisfacción de los empleados sobre el Sistema de Desarrollo Individual.	2.1. Al menos el 70 % de los empleados encuestados expresan una consideración positiva sobre el sistema de desarrollo en general.	2.1.1. % de empleados evaluados que expresan una apreciación positiva del sistema, medida en dos grupos: Evaluadores y Evaluados. (nº de empleados participantes en el sistema que expresan apreciación positiva/ nº total de empleados participantes en el sistema, en ambos grupos)
3. Resultados de Absentismo 2012 y costes por sustituciones y abono de horas extraordinarias para suplir ausencias de personal	3.1. A fecha 31-12-2012 se ha producido un nivel de absentismo no superior al 10 %	3.1.1 % de absentismo. (nº de horas de trabajo efectivo de todo el personal en computo anual / nº de horas a trabajar por todo el personal según calendario 2012 X 100)
		3.1.2. % de absentismo del personal participante en el Sistema de Reconocimiento Individual. (nº de horas de trabajo efectivo del personal que ha participado en el sistema / nº de horas a realizar por ese personal en computo anual X 100)
	3.2. Reducción en un 15 % en la contratación de personal de sustitución por Incapacidad temporal (I.T.) en 2012.	3.2.1. % de diferencia entre el nº de horas contratadas por sustitución por I.T. en 2012 respecto a 2011. (diferencia de nº de horas contratadas por I.T. 2012-2011 / nº horas contratadas por I.T. en 2011 X 100)

	3.3. Reducción en un 15 % en abono de retribuciones en concepto de compensación por horas extraordinarias en 2012.	3.3.1. % de diferencia entre lo abonado para compensar horas extraordinarias en 2012 respecto a 2011. (Diferencia entre lo abonado por horas extraordinarias 2012-2011 / cuantía de lo abonado en 2011 X 100)
4. Resultados del Reconocimiento Individual en la 1ª evaluación	4.1. El número de personas que reciben productividad por Reconocimiento es igual o superior al de las personas que venían recibiendo productividad fuera del sistema.	4.1.1. nº de personas que reciben productividad por reconocimiento – nº de personas que perciben productividad fuera del sistema.
	4.2. Cuantía de productividad reconocida	4.2.1. Cuantía abonada en concepto de productividad por reconocimiento. (importe total abonado en concepto de productividad por reconocimiento)
		4.2.2. Media de productividad por reconocimiento por empleado participante en el sistema de reconocimiento. (cuantía total abonada por reconocimiento / nº de personas participantes en el sistema de reconocimiento)
5. Resultados de Absentismo 2013 y costes por sustituciones y abono de horas extraordinarias para suplir ausencias de personal	5.1. A fecha 31-12-2013 se ha producido un nivel de absentismo no superior al 8 %	5.1.1 % de absentismo. (nº de horas de trabajo efectivo de todo el personal en computo anual / nº de horas a trabajar por todo el personal según calendario 2013 X 100)
		5.1.2. % de absentismo 2013 del personal participante en el Sistema de Reconocimiento Individual. (nº de horas de trabajo efectivo del personal que ha participado en el sistema / nº de horas a realizar por ese personal en computo anual X 100)
	5.2. Reducción en un 10 % en la contratación de personal de sustitución por Incapacidad temporal (I.T.) en 2013.	5.2.1. % de diferencia entre el nº de horas contratadas por sustitución por I.T. en 2013 respecto a 2012. (diferencia de nº de horas contratadas por I.T. 2013-2012 / nº horas contratadas por I.T. en 2012 X 100)
	5.3. Reducción en un 10 % en abono de retribuciones en concepto de compensación por horas extraordinarias.	5.3.1. % de diferencia entre lo abonado para compensar horas extraordinarias en 2013 respecto a 2012. (Diferencia entre lo abonado por horas extraordinarias 2013-2012 / cuantía de lo abonado en 2012 X 100)

6. Resultados del Reconocimiento Individual en la 2ª evaluación	6.1. El número de personas que reciben productividad por Reconocimiento se ha incrementado en al menos un 10 % respecto a la evaluación anterior	6.1.1. % de incremento en el nº de personas que reciben reconocimiento. (nº de personas que reciben reconocimiento en 2ª evaluación / nº de personas que recibieron reconocimiento en la 1ª evaluación X 100).
		6.1.2. Cuantía abonada en concepto de productividad por reconocimiento. (importe total abonado en concepto de productividad por reconocimiento)
		9.1.3. Media de productividad por reconocimiento por empleado participante en el sistema de reconocimiento. (cuantía total abonada por reconocimiento / nº de personas participantes en el sistema de reconocimiento)
7. Nivel de satisfacción de los empleados sobre el Sistema de Reconocimiento Individual.	7.1. Al menos el 70 % de los empleados encuestados expresan una consideración positiva sobre el sistema de Reconocimiento en general.	7.1.1. % de empleados evaluados que expresan una apreciación positiva del sistema. (nº de empleados participantes en el sistema que expresan apreciación positiva/ nº total de empleados participantes en el sistema)
8. Operatividad del sistema informático de información del Programa	8.1. A 30.09.2013 el sistema de información es operativo	8.1.1. Fecha de operatividad del sistema
9. Implantación del sistema de Dirección por Objetivos	9.1. A fecha 30.03..2013 al menos el 90 % de los servicios cuentan con información pertinente sobre los resultados del cumplimiento de objetivos durante 2012	9.1.1. % de servicios que tienen información sobre resultados de los objetivos 2012. (nº de servicios con información pertinente / nº total de servicios X 100)
10. 1ª Convocatoria de Progresión Profesional	10.1. A fecha 30.03.2014 se tienen elaborados los informes sobre el análisis de los resultados de la convocatoria, al menos en los siguientes aspectos:	10.1.1. % de empleados presentados a la convocatoria por grupos de clasificación. (nº de empleados presentados / nº de empleados susceptibles de presentarse X 100, en cada grupo de clasificación.)
		10.1.2. % de solicitudes de las que se cuenta con información en los diferentes factores a valorar. (nº de solicitudes que cumplen tal criterio / nº total de solicitudes X 100)

		10.1.3. % de solicitudes admitidas. (nº de solicitudes admitidas / nº total de solicitudes X100)
		10.1.4. % de empleados que progresan por grupo de clasificación. (nº de empleados que han progresado / nº de empleados admitidos X 100, por grupos de clasificación)
		10.1.5. Importe de las retribuciones reconocidas por grupos de clasificación.
		10.1.6. % de empleados promocionados que han tenido evaluaciones previas del desarrollo en competencias superior al 60 %. (nº de empleados que cumplen el criterio / nº de empleados que progresan)
		10.1.7. Puntuaciones medias obtenidas por los empleados que progresan, en los diversos factores, por grupos de clasificación
11. Nivel de satisfacción de los empleados sobre el sistema de Progresión Profesional	11.1. Al menos el 75 % de los empleados encuestados expresan una consideración positiva sobre el sistema de Progresión Profesional implantado.	11.1.1. % de empleados evaluados que expresan una apreciación positiva del sistema. (nº de empleados participantes en el sistema que expresan apreciación positiva/ nº total de empleados participantes en el sistema)
		11.1.2. % de reclamaciones sobre el proceso. (nº de reclamaciones habidas / nº de solicitudes presentadas)

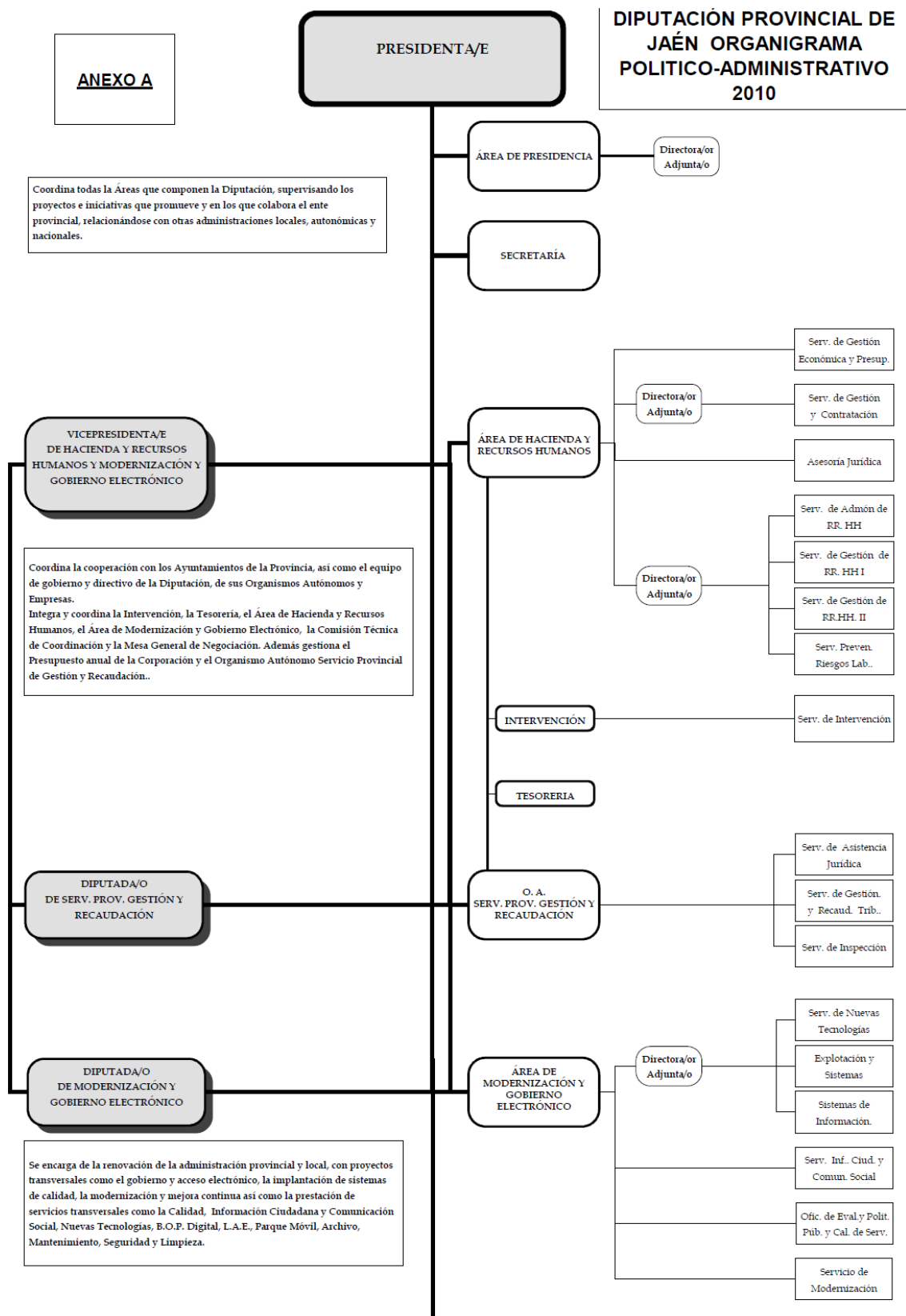
Cuadro 2.- Cuadro de Mando para la evaluación de los resultados del Programa para la dirección del Área de RRHH.

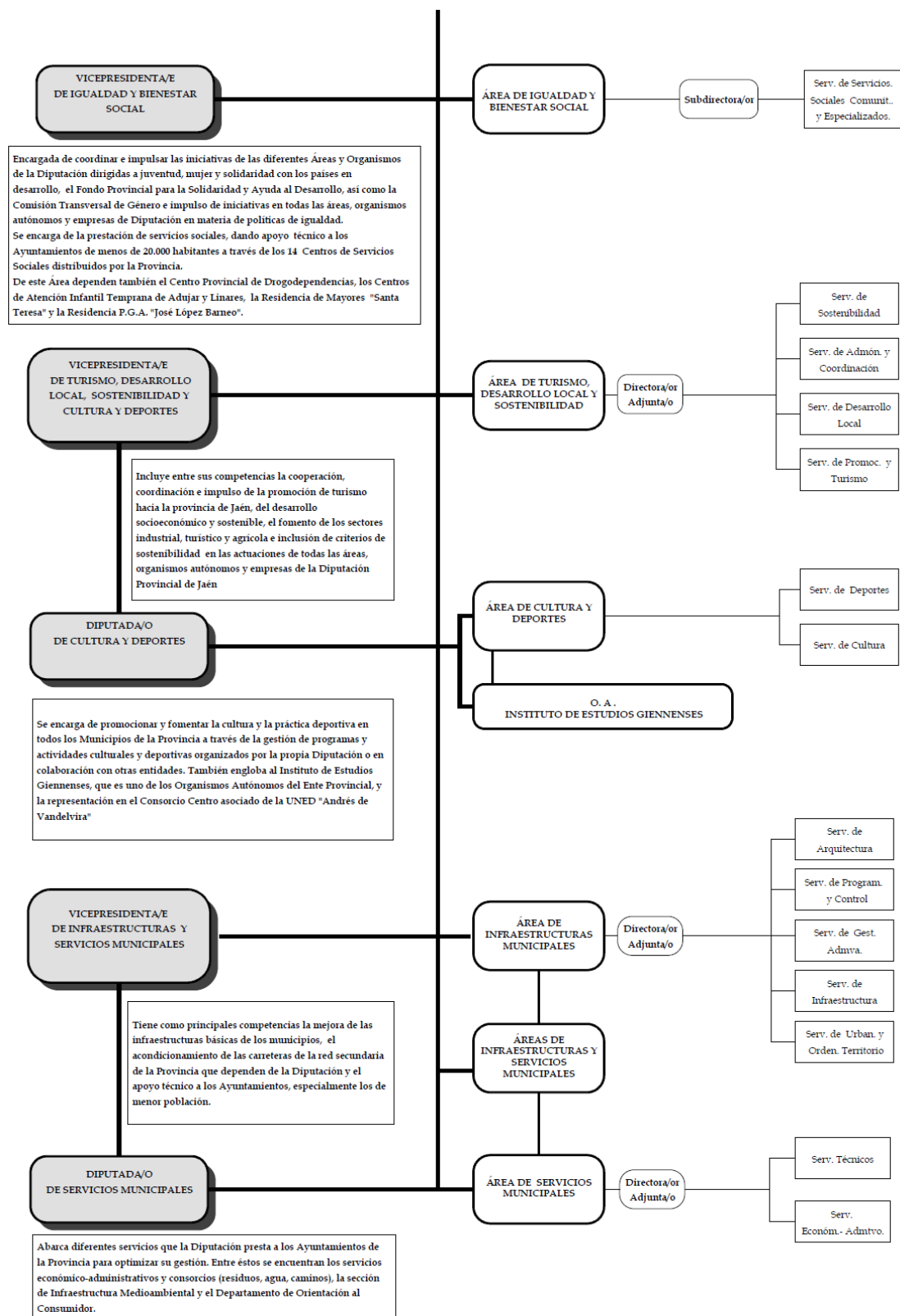
Indicadores	Metas	Actual	Final
1.- Nivel medio de desarrollo en competencias de los empleados de la organización 2012	60 %		
2.- Incremento en el desarrollo de competencias en 2013 respecto a 2012	10 %		
3.- % de evaluaciones-entrevistas en 2012 y 2013	80% / 90%		
4.- % de empleados con compromisos de desarrollo que acceden a la formación requerida	80 %		
5.- Nivel de impacto de la formación facilitada	75 %		
6.- Nivel de Absentismo 2012/2013	10% / 8%		
7.- Nivel medio de puntuaciones obtenidas en el Sistema de Reconocimiento	55 puntos		
8.- % de empleados que obtiene reconocimiento en el sistema 2013	60 %		
9.- Coste anual de aplicación del sistema de reconocimiento 2013	No >800.000		
10.- Coste anual de aplicación del sistema de reconocimiento 2014	No >1.000.000		
11.- % de disminución de costes de contratación temporal por sustituciones y horas extra. 2012/2013	15%/10%		
12.- % de empleados adheridos al Sistema de Progresión Profesional	No < 60 %		
13.- % de empleados que progresan por grupos de titulación	No > 50 %		
14.- % de reclamaciones administrativas sobre resultados obtenidos	No > 5 %		
15.- Coste de anual del Sistema en reconocimiento de la progresión 2014	No >		

	1.500.000		
16.- % de valoraciones positivas expresada por los empleados respecto a cada uno de los sistemas: Desarrollo, Reconocimiento y Progresión	65 %		
17.- Puntuaciones obtenidas en los criterios de personas y resultados en las personas en 2ª autoevaluación EFQM	45 puntos en ambos		

Cuadro 3.- Ejemplo de Cuestionario de Diagnóstico del Desarrollo de Competencias.

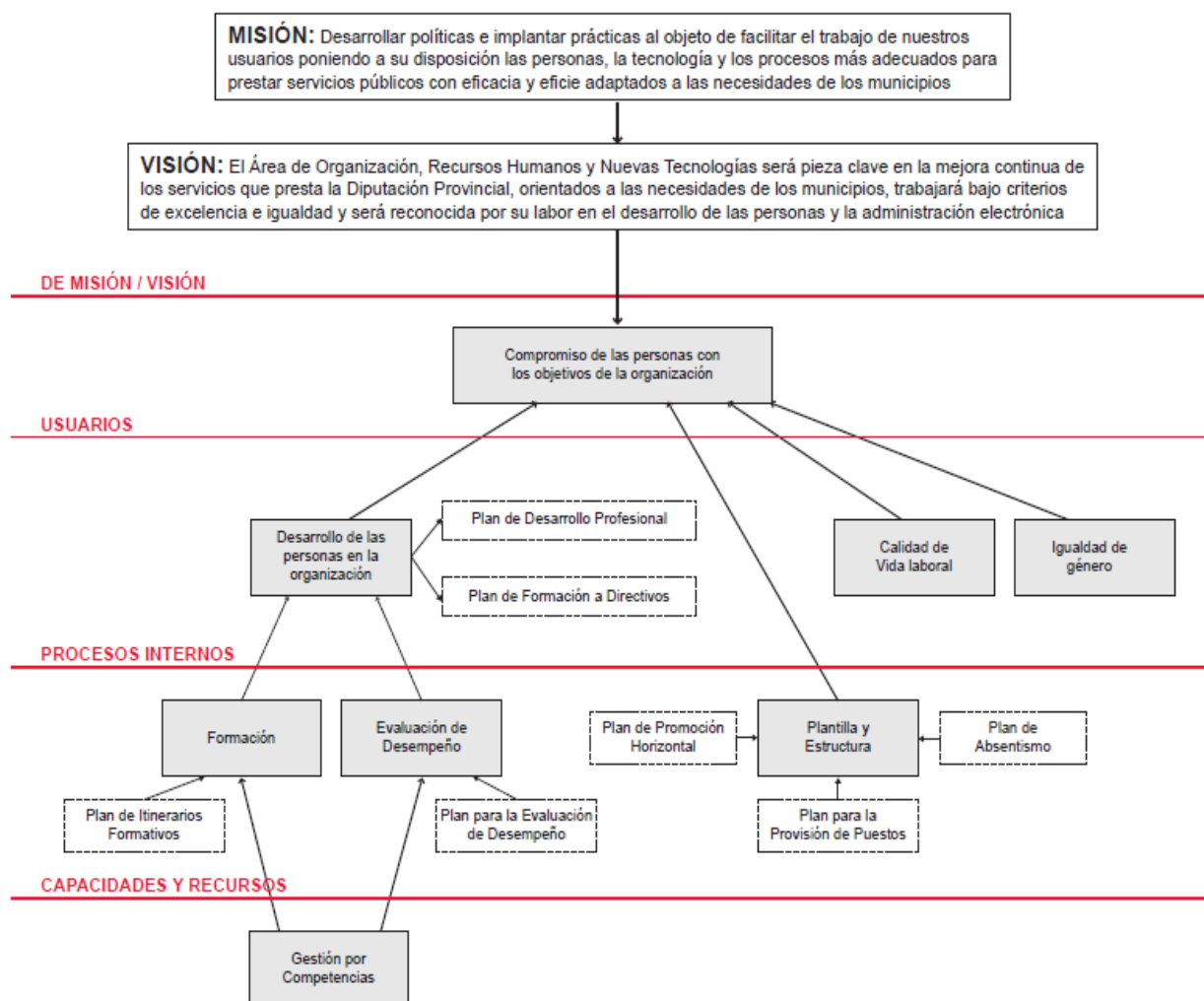
TRABAJO EN EQUIPO			Nivel Operativo		
Capacidad de integrarse, de colaborar y de comunicarse de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.			Incluye a todas las personas que, en sus puestos, ejecutan una o varias tareas concretas que tienen un propósito específico y que podrían estar o no sujetas a un procedimiento. Normalmente no tienen personal a su cargo aunque pueden coordinar tareas o actividades ejecutadas por otros.		
Práctica asociada	Descriptores				
Cuando trabaja en equipo, comunica abiertamente sus opiniones.	Nunca realiza aportaciones. No dice nada.	Solo aporta cuando se le instiga.	Habitualmente expresa sus opiniones.	Expresa sus opiniones y las argumenta.	Expresa sus opiniones y las argumenta, incluso las que son contrarias a la mayoría.
Se interesa por conocer los retos y/o los objetivos que persigue el equipo de trabajo.	Nunca pide información ni sobre las tareas ni sobre los objetivos ni reacciona frente a la misma.	Se interesa sólo por las tareas, no le interesa el “para qué”.	Habitualmente demanda información sobre los objetivos que se persiguen.	Traduce los objetivos y los retos en tareas.	Transmite y contagia al grupo su interés por los objetivos.
Sabe emitir y recibir críticas constructivas dentro del equipo de trabajo.	Es incapaz de emitir críticas y se altera al recibirlas.	Es capaz de emitir críticas pero se altera al recibirlas.	Emite y acepta críticas constructivas.	Emite y recibe críticas manteniendo siempre una conducta respetuosa con los demás.	Fomenta una actitud crítica como medio de desarrollo del equipo.
Formula propuestas para alcanzar mejor los objetivos del equipo.	Nunca formula propuestas.	Sólo propone cuando se le instiga.	Habitualmente propone.	Realiza propuestas y las argumenta.	Realiza propuestas y las defiende aún en contra de las propuestas imperantes.
Realiza los requerimientos y demandas del equipo a pesar de que éstas sean incómodas o difíciles.	Nunca realiza las tareas.	Sólo realiza las tareas cuando le son cómodas.	Habitualmente realiza los requerimientos y demandas del equipo.	Realiza las tareas generando método para disminuir la incomodidad o la dificultad.	Además, influye al resto del equipo para que asuma las tareas incómodas o difíciles.





ANEXO B

MAPA PERSONAS



ANEXOC

MAPA DE COMPETENCIAS DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN Y SUS ORGANISMOS AUTÓNOMOS

Tanto la Corporación Provincial como los Sindicatos firmantes del Acuerdo/Convenio para el personal de la Diputación Provincial de Jaén y sus Organismos Autónomos están seguros de la importancia de impulsar la mejora de la calidad en la prestación de los servicios públicos, incrementar la productividad, mejorar las condiciones de trabajo y optimizar el funcionamiento de las Administración Provincial.

En consecuencia ambas partes convinieron en aplicar el “Plan Integral de Recursos humanos de la Diputación Provincial y sus Organismos Autónomos”, comprometiéndose a abordar con carácter prioritario, entre otras, las medidas referidas a gestión de carreras y desarrollo profesional, la evaluación del desempeño y las políticas de formación y desarrollo de los recursos humanos para la modernización administrativa.

El desarrollo e implantación de las medidas referidas implica la adopción de un sistema de gestión de recursos humanos dirigida a desarrollar las conductas profesionales de las/os empleadas/os públicas/os que apoyen los objetivos estratégicos de la Corporación.

Para ello se ha elaborado el “Mapa de Competencias de la Diputación Provincial de Jaén y sus Organismos Autónomos”, instrumento en el que esta Corporación define las características y atributos de la correcta conducta profesional, y por tanto el perfil de exigencias de los puestos, basado en competencias, que ha de ser incorporado a la Relación de Puestos de Trabajo como elemento esencial de los mismos. .

En el Mapa de Competencias de la Diputación Provincial de Jaén y sus Organismos Autónomos se establecen **tres tipos de competencias**:

COMPETENCIAS NUCLEARES: Las que deben de tener todos los empleados de la Corporación de acuerdo a la misión, visión, valores y estrategia, e independientemente del puesto ocupado.

- 1) Trabajo en Equipo (TE)
- 2) Relación y Comunicación Interpersonal (RCI)
- 3) Orientación a Resultados (OR)
- 4) Orientación al Servicio y a los Clientes (OSC)
- 5) Orientación al Aprendizaje, Flexibilidad y Adaptación al Cambio (AFC)
- 6) Iniciativa (Responsabilidad, Resolución) (I)
- 7) Compromiso Institucional y Público (CIP)

No obstante, el nivel de exigencia de las competencias nucleares va a ser distinto en función de la posición que tenga el puesto que se desempeña en la estructura organizativa:

- 1.- Nivel Operativo.
- 2.- Nivel Supervisor/Técnico.
- 3.- Nivel Directivo/Mando Superior.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Las que necesitan los empleados que desempeñan puestos que participan de una misma función considerada de relevancia.

En la Diputación de Jaén se consideran relevantes a efectos de definición del perfil competencial de los puestos el que entre las responsabilidades esenciales de éstos estén: El Mando y Dirección de personas, y la Atención directa a usuarios.

En virtud de tales responsabilidades se han determinado cuatro competencias específicas:

- 1) Dirección de Personas (DP)

Con dos niveles de exigencia:

- 1.- Nivel Medio.
- 2.- Nivel Experto.
- 1) Liderazgo (L)
- 2) Impacto e Imagen (II)
- 3) Autocontrol y Manejo del Estrés (AE).

COMPETENCIAS TÉCNICAS: Es disponer de unos conocimientos teóricos y /o destrezas técnicas concretas sobre las actividades que se realizan. Es la Competencia de Dominio Profesional (DOP.)

Aplicaciones

El Mapa de Competencias constituye el instrumento de gestión de los recursos humanos de la Diputación Provincial, y es el eje que vertebra los demás subsistemas de gestión por lo que progresivamente irá extendiéndose a los diferentes procesos de recursos humanos, entre otros, a los siguientes:

La descripción de puestos de trabajo, al constituir el perfil competencial uno de los elementos integrantes de las características y requisitos de desempeño del puesto de trabajo.

La Evaluación del Desempeño, al constituir la evaluación del desarrollo competencial una medida de la conducta profesional. Factor éste integrante, junto a la evaluación del rendimiento, de la evaluación del desempeño.

El Plan de Desarrollo Profesional (Carrera Horizontal) al integrar su evaluación uno de los requisitos de progreso, y al constituir el elemento de determinación de los itinerarios formativos exigibles.

El Plan de Formación, al delimitar el contenido y estructura de las acciones formativas que lo conformen.

DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS, NIVELES DE EXIGENCIA Y DESCRIPCIÓN DE LAS CONDUCTAS ASOCIADAS.

COMPETENCIAS NUCLEARES

Definición de los diferentes niveles de exigencia.

1.- OPERATIVO (O): Incluye a todas las personas que, en sus puestos, ejecutan una o varias tareas concretas que tienen un propósito específico y que podrían estar o no sujetas a un procedimiento. No tienen personal a su cargo.

2.- SUPERVISIÓN/TÉCNICO (S) (supervisores y/o mandos medios): Incluye a todas las personas que, en sus puestos, responden por el logro operativo de los objetivos en sus áreas de responsabilidad. Estos objetivos pueden impactar los resultados de otras áreas a las que apoya o da servicio. Normalmente tienen personal a su cargo o coordinan tareas o actividades ejecutadas por otros.

3.- DIRECTIVO (D) / MANDO SUPERIOR (MS): Incluye a todas las personas que, en sus puestos, son responsables por el cumplimiento de una función estratégica de la organización que impacta los resultados de varias unidades o coordinaciones distintas. Normalmente tienen personal con mando a su cargo.

TRABAJO EN EQUIPO (TE)

DEFINICIÓN

Capacidad de integrarse, de colaborar y de comunicarse de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.

1.- Nivel Operativo

- Cuando trabaja en equipo, comunica abiertamente sus opiniones.
- Se interesa por conocer los retos y/o los objetivos que persigue el equipo de trabajo.
- Sabe emitir y recibir críticas constructivas dentro del equipo de trabajo.
- Formula propuestas para alcanzar mejor los objetivos del equipo.
- Realiza los requerimientos y demandas del equipo a pesar de que éstas sean incómodas o difíciles.

2.- Nivel Supervisor /Técnico

- Sabe escuchar, resume bien las opiniones y motiva la participación.
- Toma en cuenta los puntos de vista de los demás, inspira confianza y fomenta la interacción y colaboración.
- Sabe gestionar correctamente los conflictos que surgen en el equipo.
- Orienta al equipo hacia los objetivos y crea conciencia grupal hacia los mismos. Responsabilizándose de posibles errores o fracasos en la consecución de los mismos.

- Cuando debe tomar decisiones importantes en equipo, dirige de manera acertada y sin despotismos.

3.- Nivel Directivo/Mando Superior

- Vela porque los equipos establezcan metas ambiciosas y claramente definidas.
- Potencia y facilita la participación entre equipos heterogéneos, enfocándolos a la consecución de los objetivos estratégicos.
- Promueve el uso eficiente de los recursos procurando que se cuente con los medios y capacidades adecuadas para desarrollar su tarea.
- Desarrolla instrumentos o procedimientos para un seguimiento continuo de los equipos y genera retroinformación.
- Asegura la integración y el adecuado flujo de información interáreas.

ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE, FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO (AFC)

DEFINICIÓN

Capacidad para tener una actitud flexible y abierta al aprendizaje permanente, que le permita adaptarse, proponer e iniciar cambios y mejoras necesarias para un óptimo desempeño y para la mejora de la calidad del servicio.

1.- Nivel Operativo

- Está abierto a nuevas propuestas y maneras diferentes de hacer las cosas.
- Está dispuesto a desarrollar funciones y/o tareas distintas a las que habitualmente desempeña y que sean necesarias para la Organización.
- Acepta con gusto participar en procesos de formación a iniciativa propia o de la organización, asimilando conocimientos.
- Aplica o transfiere el aprendizaje al puesto de trabajo.
- Experimenta las dificultades y el fracaso como una oportunidad de aprendizaje.

2.- Nivel Supervisor /Técnico

- Propone iniciativas de cambio o de mejora que aportan valor añadido a su desempeño.
- Se adapta fácilmente a desempeñar funciones que corresponden a su grupo profesional, independientemente del área en que presta sus servicios.
- Establece mecanismos para impulsar la formación y el desarrollo de sus colaboradores.
- Coordina proyectos de mejora.
- Modifica una opinión mantenida frente a los datos y evidencias que demuestran lo contrario.

3.- Nivel Directivo/Mando Superior

- Está interesado y con disposición a formarse en nuevas tendencias, nuevos enfoques y nuevas formas de trabajo.

- Participa y/o coordina proyectos interdisciplinares con compañeros de otros departamentos e instituciones.
- Se adapta a cada persona a través del diálogo inteligente y es capaz de provocar e inspirar su apertura al cambio.
- Asume funciones de formador ocasional y traslada sus aprendizajes al grupo.
Establece mecanismos para detectar las necesidades de formación.

RELACIÓN COMUNICACIÓN INTERPERSONAL (RCI)

DEFINICIÓN

Capacidad para relacionarse provechosamente con otras personas expresando claramente las ideas, escuchando a los demás y generando un clima relacional positivo y motivador.

1.- Nivel Operativo

- Actúa con educación, respeto, comprensión y tolerancia en el trato con los demás.
- Domina la escucha activa y sabe ponerse en el lugar del interlocutor. Sabe hacer resúmenes de lo dicho por otros.
- Se expresa, se comunica y dialoga de forma clara y precisa.
- Es discreto, en lo que dice y hace, en el campo profesional y personal.
- Controla las emociones y no pierde los estribos en situaciones estresantes o de fuerte carga emocional.

2.- Nivel Supervisor /Técnico

- Sabe transmitir órdenes traduciendo objetivos en acciones de servicio.
- Escucha de forma empática y entiende las ideas de los demás aunque sean opuestas a las suyas.
- Es objetivo y justo en el trato con los demás.
- Reconoce el trabajo bien hecho y critica de forma constructiva para que éste se realice.
- Sabe ejercer la autoridad y el liderazgo oportunamente y sin abusos.

3.- Nivel Directivo/Mando Superior

- Abre canales de comunicación entre distintas áreas y grupos de trabajo.
- Mantiene informado a su personal tanto de los aspectos relacionados con el trabajo como de los generales de la organización para fomentar el compromiso.
- Domina la expresión en público, comunica de forma estructurada y convincente.
- Crea un clima laboral basado en la cordialidad y en el respeto.
- Se asegura de que la información institucional que se difunde en los diferentes medios de información es oportuna y verídica.

INICIATIVA (RESPONSABILIDAD/RESOLUCIÓN) (I)

DEFINICIÓN

Capacidad de proponer y/o actuar, en el ámbito de sus responsabilidades, sin necesidad de recibir indicaciones expresas para ello.

1.- Nivel Operativo

- Se interesa por conocer bien sus responsabilidades y se organiza persiguiendo resultados.
- Se entera rápidamente cuando algo no marcha bien en su trabajo.
- Propone formas alternativas de trabajo y/o enfoques diferentes a los problemas.
- Sabe actuar y no se bloquea ante la ausencia de indicaciones precisas.
- Tolerancia bien la frustración cuando sus iniciativas no prosperan.

2.- Nivel Supervisor /Técnico

- Desarrolla instrumentos para el fomento de iniciativas en su área.
- No censura iniciativas de mejora y, en todo caso, argumenta razonadamente aquellas que desestima.
- Cuestiona los procedimientos y procesos de gestión del trabajo establecidos proponiendo alternativas novedosas.
- Enfoca los problemas con precisión y datos concretos, sin confundir suposiciones con datos. Aporta soluciones.
- Antes de decidir, reflexiona sobre las consecuencias de su actuación, toma riesgos calculados. Es prudente y responde de las consecuencias derivadas de las decisiones adoptadas.

3.- Nivel Directivo/Mando Superior

- Promueve e impulsa un sistema de gestión de ideas (innovación).
- Anticipa bien los conflictos en situaciones complejas y actúa antes de que se vuelvan irresolubles.
- Soluciona problemas y toma decisiones "arriesgadas" en escenarios inciertos.
- Busca información sobre lo que están haciendo en otros lugares y organizaciones para adecuarlo a su área de influencia. (Se mantiene al día)

Modela la conducta de los colaboradores a partir de su ejemplo, reforzando en forma positiva las ideas e innovaciones que contribuyen a aumentar la eficiencia del equipo.

COMPROMISO INSTITUCIONAL Y PÚBLICO (CIP)

DEFINICIÓN

Capacidad de conocer y comprender las características específicas de la organización local y de alinear las acciones y las responsabilidades profesionales con la

misión, visión, valores y principios de la organización, sometiéndose a la ley y al derecho.

1.- Nivel Operativo

- Conoce y asume los valores de servicio público de la Diputación como entidad municipal.
- Actúa profesionalmente conforme a la misión y valores de la Diputación.
- Actúa motivado por el bien común y no por intereses individuales.
- Actúa con rigor y ética en todo lo que requiere discreción y honestidad. Sirve eficazmente a los clientes sin distinción de sexo, raza o afiliación política.

2.- Nivel Supervisor /Técnico

- Transmite los valores de servicio público de la Diputación como entidad municipal.
- Es capaz de converger las actuaciones individuales con la misión y objetivos de la Diputación.
- Sabe traducir en acciones concretas la misión y visión de la Diputación.
- Transmite a su grupo de trabajo, una imagen de compromiso público y lealtad a la Diputación.
- Mantiene un alto nivel de discreción respecto a la información importante que está asociada a su cargo.

3.- Nivel Directivo/Mando Superior

- Traduce la misión, visión, valores y principios en planes estratégicos.
- Mantiene coherencia personal y profesional de compromiso público.
- Identifica posibles desviaciones de las diferentes áreas respecto a la misión y valores de la Diputación.
- Impulsa acciones correctoras de las posibles desviaciones en la misión y valores de las diferentes áreas.
- Fomenta la profesionalización y los valores institucionales contribuyendo a crear una cultura de confianza en la Diputación.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO Y A LOS CLIENTES (OSC)

DEFINICIÓN

Capacidad de conocer y satisfacer atenta y oportunamente las demandas de los clientes internos y externos anticipándose a sus necesidades.

1.- Nivel Operativo

- Identifica claramente a sus clientes internos y/o externos.
- Responde oportunamente a las peticiones de sus clientes.
- Brinda una atención cordial y efectiva a los clientes.
- Escucha con amabilidad y comprensión las quejas o requerimientos insatisfechos de los clientes y los

traslada oportunamente a los responsables pertinentes.

- Busca alternativas y da soluciones cuando los requerimientos planteados por el cliente son difíciles de satisfacer.

2.- Nivel Supervisor /Técnico

- Detecta las necesidades de sus clientes internos y/o externos con precisión.
- Busca y aplica los medios necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Supervisa el cumplimiento de los procedimientos y servicios prestados al cliente.
- Se responsabiliza personalmente de subsanar los problemas del cliente, los subsana con rapidez y sin presentar excusas.
- Obtiene y registra información que retroalimenta el servicio a su cargo, con el fin de mejorarlo continuamente.

3.- Nivel Directivo/Mando Superior

- Da valor añadido al servicio que él o su equipo ofrecen a los clientes internos y/o externos.
- Establece estándares para los procesos bajo su responsabilidad, adecuándolos a los criterios de calidad de los clientes.
- Promueve acciones que permiten anticiparse a los requerimientos de los clientes.
- Periódicamente, retroinforma a su personal sobre la valoración del servicio que les otorgan sus clientes y sobre las necesidades percibidas.
- Desarrolla en su equipo de trabajo una preocupación constante por la mejora del servicio al cliente.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS (OR)

DEFINICIÓN

Capacidad de hacer un buen trabajo y obtener resultados preocupándose por la mejora continúa.

1.- Nivel Operativo

- Organiza la información y documentación que gestiona, de forma ordenada e inteligible tanto para él mismo como para los demás.
- Mantiene el orden adecuado en el espacio personal de trabajo y en los materiales e instrumentos a su cargo.
- Planifica su trabajo con el fin de conseguir los resultados previstos.
- No pierde el tiempo en actividades innecesarias o sin valor.
- Asume con responsabilidad las tareas que se le asignan.

2.- Nivel Supervisor /Técnico

- Establece objetivos claros y los procedimientos para su consecución.
- Asegura el cumplimiento de las metas de su área, superando los obstáculos que se le presentan.

- Utiliza los recursos de acuerdo a las prioridades de su área, optimizando su distribución y uso.
- Exige resultados cuantitativos y cualitativos, superándolos en la medida de lo posible.
- Contagia su profesionalidad a los demás. Es modelo de cumplimiento de objetivos.

3.- Nivel Directivo/Mando Superior

- Establece objetivos claros y los procedimientos para su consecución.
- Asegura el cumplimiento de las metas de su área, superando los obstáculos que se le presentan.
- Utiliza los recursos de acuerdo a las prioridades de su área, optimizando su distribución y uso.
- Exige resultados cuantitativos y cualitativos, superándolos en la medida de lo posible.
- Contagia su profesionalidad a los demás. Es modelo de cumplimiento de objetivos.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

DE MANDO

DIRECCIÓN DE PERSONAS (DP)

DEFINICIÓN

Capacidad de lograr que el trabajo se realice eficazmente a través de otros, utilizando el ciclo de dirección de manera eficiente y oportuna.

SUPONE

- Capacidad de planear la utilización de recursos y personas para conseguir resultados
- Capacidad de organizar recursos y personas para el logro de objetivos y metas
- Capacidad de controlar los resultados del equipo
- Delegación eficaz
- Reconocimiento de los logros
- Corrección de desviaciones en los resultados

1.- Nivel Medio

- Clarifica, al personal a su cargo, objetivos, instrucciones y plazos, llenando de contenido sus puestos para obtener el mayor rendimiento de cada uno de ellos.
- Evalúa el desempeño y acuerda acciones de mejora con sus colaboradores.
- Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a las tareas propias de la dirección.
- Las reuniones que él convoca son efectivas. Tienen la frecuencia adecuada y un propósito claro.
- Supervisa las tareas y procesos del personal a su cargo con el fin de hacerlos más eficaces para el logro de resultados.
- Reconoce los aciertos de la otra persona. Expresa verbalmente sus opiniones positivas.

2.- Nivel Experto

- Establece, al personal a su cargo, objetivos en términos de resultados finales, numéricos en su mayoría, y con indicadores para su seguimiento.
- Utiliza sistemas de control basados en información fiable y oportuna (informes, reuniones periódicas de resultados, etc.)
- Oportunamente, reconoce la buena actuación del personal a su cargo cuando se han alcanzado metas (o tareas) correspondientes, con franqueza y precisión, ofrece su apoyo para que la conducta o acción se mantenga.
- Delega tareas y responsabilidades con la autoridad y los recursos necesarios para llevarla a cabo.
- Define el poder de decisión que tienen cada uno de sus colaboradores o áreas a su cargo, sobretodo en asuntos que afectan a más de un área o persona.
- Corrige al personal a su cargo cuando no se han alcanzado las metas (o tareas) correspondientes, con precisión, estableciendo un diálogo y generando planes de acción para que no vuelva a ocurrir.
- Las reuniones que él convoca son efectivas, tienen la frecuencia adecuada, un propósito claro y terminan con compromisos.

LIDERAZGO (L)

DEFINICIÓN

Capacidad para influir en las personas y crear equipos cohesionados, conduciendo sus esfuerzos hacia la consecución de un objetivo común.

SUPONE

- Alta capacidad de comunicación interpersonal y de creación de sintonías emocionales con los demás
- Capacidad de fomentar la confianza en otras personas
- Ascendencia personal e influencia.
- Fuerza de carácter y persistencia para superar las resistencias y los intereses individuales.
- Honestidad y credibilidad profesional
- Capacidad para apoyar, enseñar y dar coaching

Nivel único

- Busca y modela actitudes positivas e impulsa y facilita la iniciativa y la capacidad de los individuos.
- Promueve el desarrollo profesional de sus colaboradores, identificando sus necesidades de capacitación y sus áreas de oportunidad.
- Fomenta que todos los miembros del equipo se sientan responsables de la gestión y funcionamiento del área.
- Influye y da energía al grupo para que se centre en sus objetivos, proporcionando aprendizajes adecuados.
- Establece canales de comunicación recíprocos y se preocupa por mejorar el clima laboral.
- Genera entusiasmo, confianza e ilusión respecto a los proyectos y metas de la Diputación.

- Es consciente y está orgulloso de la repercusión de su trabajo en la sociedad. Hace partícipes a sus colaboradores de la importancia de este hecho.

DE ATENCIÓN DIRECTA

IMPACTO E IMAGEN (II)

DEFINICIÓN

Capacidad para crear una impresión favorable al cliente a través del trato y la eficacia profesional, transmitiendo con sus conductas una imagen positiva y dinámica de la Diputación.

SUPONE

Alta capacidad de tratar al cliente con simpatía, respeto y amabilidad

Imagen personal acorde con el servicio que ofrece

Utilizar el conocimiento y la experiencia para dar respuestas ágiles y rápidas.

Presencia personal. Carácter atractivo.

Nivel único.

- Cuando se comunica con un cliente, su mensaje verbal y no verbal es claro, conciso y coherente, lo cual ayuda a dar una imagen positiva de la Diputación. Transmite interés y seguridad.
- Utiliza los protocolos de saludo y despedida con los clientes. Cuando la comunicación con el cliente es telefónica, se identifica correctamente.
- Mantiene su lugar de trabajo (de atención al cliente), ordenado y pulcro.
- Su imagen está acorde con el servicio que ofrece.
- Se compromete con el cliente solamente con lo que puede cumplir. Cumple con lo que promete.

Utiliza el conocimiento y la experiencia adquirida en la atención al cliente para dar respuestas más ágiles y rápidas.

AUTOCONTROL Y MANEJO DEL ESTRÉS (AE)

DEFINICIÓN

Capacidad de mantener bajo control las emociones, evitando reacciones negativas ante provocaciones u oposición por parte de los clientes o en situaciones del estrés.

SUPONE

Nivel único.

- Recibe críticas de sus clientes de forma constructiva, manteniendo la calma.
- Facilita la expresión emocional de los clientes a pesar del nivel de tensión que esto conlleva.
- Es autocrítico. Reflexiona sobre sus propios actos y aprende de ellos.

- Afronta la interacción con los clientes con optimismo. No deja entrever ningún rasgo de mal humor.
- Modifica sus recomendaciones y sugerencias en función de la información que le proporciona el cliente. Es flexible dentro de las normas y procesos establecidos.
- En situaciones de oposición de los clientes, utiliza el diálogo y argumentos.

•

• COMPETENCIA TÉCNICA

DOMINIO PROFESIONAL (DOP)

DEFINICIÓN

Tener el “saber hacer” y la actualización de conocimientos necesarios para desarrollar la propia función con profesionalidad.

SUPONE

Conocer con profundidad las técnicas y conocimientos necesarios para realizar el trabajo.

Contar con la suficiente práctica o experiencia para entender correctamente las dificultades e imprevistos y saber reaccionar de forma adecuada.

Capacidad de enseñar a otros.

Mantenerse al día en los nuevos temas o técnicas que van apareciendo.

Uso adecuado de las herramientas e instrumentos.

Niveles de exigencia

1.- Nivel Insuficiente: No tiene conocimientos teórico-técnicos para el desarrollo de su ámbito de especialidad.

2.- Nivel Suficiente (Suf.): Tiene conocimientos teórico-técnicos suficientes para el desarrollo de su ámbito de especialidad, y los aplica.

3.- Nivel Medio (Medio): Y, además, es capaz de implantar con éxito los conocimientos adquiridos, obteniendo mayor rendimiento.

4.- Nivel Avanzado (Avanz.): Y, además, actúa como referente interno y transmisión de conocimientos en su área, incluso en diferentes servicios.

5.- Nivel Experto (Exper.): Y, además, se le considera un experto dentro de su ámbito de actuación por nivel de conocimientos adquiridos. Formador

PERFILES COMPETENCIALES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CONTENIDOS EN LA RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO 2008 DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL Y SUS ORGANISMOS AUTÓNOMOS.

1.- Perfil Directivo con Mando y Atención (DMAT).

Puestos a los que se le aplica:

Directora/or
Directora/or Adjunta/o
Directora/or de Área
Gerente
Subdirectora/or

Tabla de perfiles competenciales y niveles exigibles:

Competencias	Niveles		
NUCLEARES	O.	S.	D/MS
TE.			
RCI.			
OR.			
OSC.			
AFC.			
I.			
CIP.			
ESPECÍFICAS	Único	Medio	Experto
DP.			
L.			
II.			
AE.			

TÉCNICA	Suf.	Medio	Avanz.	Exper.
DOP.				

2.- Perfil Mando Superior con Mando y Atención (MSMAT).

Puestos a los que se le aplica

Adjunta/o a la Dirección
Adjunta/o Jefa/e de Servicio
Interventora/or
Jefa/e de Secretaría
Jefa/e de Explotación y Sistemas
Jefa/e de la Oficina de la Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios
Jefa/e de Secretaria
Jefa/e de Servicio
Directora/or Centros Asistenciales
Jefa/e de Sistemas de Información
Letrada/o-Jefa/e de Servicio
Secretaria/o General
Supervisora/or Técnica/o Proyectos
Tesorera/o
Vicesecretaria/o

Tabla de perfiles competenciales y niveles exigibles

Competencias	Niveles		
NUCLEARES	O.	S.	D/MS
TE.			
RCI.			
OR.			
OSC.			
AFC.			
I.			
CIP.			
ESPECÍFICAS	Único	Medio	Experto
DP.			
L.			
II.			
AE.			

TÉCNICA	Suf.	Medio	Avanz.	Exper.
DOP.				

3.- Perfil Supervisor/Técnico con Mando y Atención 1 (SMAT 1).

Puestos a los que se le aplica

Archivera/o
Subdirectora/or de Residencia "José López Barneo"
Subdirectora/or de Residencia "Santa Teresa"
Directora/or de Servicios Soc. Comunitarios
Directora/or del C.P.D.
Directora/or Médica/o Asistencial
G.A.G.
Jefa/e de Mantenimiento
Jefa/e de Negociado (Gr. A1, A2 y A2/C1)
Jefa/e de Sección
Jefa/e de Sistemas Secundarios
Jefa/e de Unidad (Gr. A1, A2 y A2/C1)
Jefa/e de Unidad de Recaudación Ejecutiva
Jefa/e de Unidad Territorial
Jefa/e del Sistema de Arquitectura Técnica
Jefa/e del Sistema de Gestión Económica
Jefa/e del Sistema de Gestión Exp. y Contratación
Jefa/e del Sistema de Gestión Tributaria
Jefa/e del Sistema Informático Municipal
Jefa/e del Sistema Windows y Adm. Red Local
Jefa/e U.T. De Centro Documental y Biblioteca
Secretaria/o C.E.S.
Supervisora/or de Enfermería
Supervisora/or de Planes y Programas
Técnica/o Asistencia Jurídica

Tabla de perfiles competenciales y niveles exigibles

Competencias	Niveles		
NUCLEARES	O.	S.	D/MS
TE.			
RCI.			
OR.			
OSC.			
AFC.			
I.			
CIP.			
ESPECÍFICAS	Único	Medio	Experto
DP.			
L.			
II.			
AE.			

TÉCNICA	Suf.	Medio	Avanz.	Exper.
DOP.				

4.- Perfil Supervisor/Técnico 2 con Mando y Atención (SMAT 2).

Puestos a los que se le aplica

Capataz
 Coordinadora/or I.E.G.
 Encargada/o de Imprenta y Encuadernación
 Encargada/o Equipo de Supervisor Obras
 Encargada/o Vías y Obras
 Gobernanta/e
 Jefa/e Administrativa/o
 Jefa/e C.A.I
 Jefa/e de Cocina
 Jefa/e de Delegación
 Jefa/e de Lavandería
 Jefa/e de Negociado (C1, C2, C1/C2)
 Jefa/e de Unidad (C1, C1/C2)
 Jefa/e del Departamento de Orientación al Consumidor
 Jefa/e Equipo Mantenimiento
 Jefe de Grupo
 Secretaria/o Comunicación
 Supervisora/or

Tabla de perfiles competenciales y niveles exigibles

Competencias	Niveles		
NUCLEARES	O.	S.	D/MS
TE.			
RCI.			
OR.			
OSC.			
AFC.			
I.			
CIP.			
ESPECÍFICAS	Único	Medio	Experto

DP.			
L.			
II.			
AE.			

TÉCNICA	Suf.	Medio	Avanz.	Exper.
DOP.				

5.- Perfil Supervisor/Técnico Sin mando y Atención (SSMAT).

Puestos a los que se le aplica

A.T.S.
 Arquitecta/o
 Arquitecta/o Técnica/o
 Asesora/or Técnica/o
 Coordinadora/or de Unidad
 Educadora/or Espec. Encargada/o
 Ingeniera/o de Caminos Canales y Puertos
 Ingeniera/o Técnica/o
 Letrada/o-Asesora/or Jurídica/o
 Médica/o
 Psicóloga/o
 Supervisora/or de Prevención C.P.D
 Supervisora/or Comarcal
 Supervisora/or Técnica en Promoción Turística
 Técnica/o Agenda 21
 Técnica/o en Prevención
 Técnica/o Informática/o

Tabla de perfiles competenciales y niveles exigibles

Competencias	Niveles		
NUCLEARES	O.	S.	D/MS
TE.			
RCI.			
OR.			
OSC.			
AFC.			
I.			
CIP.			
ESPECÍFICAS	Único	Medio	Experto
DP.			
L.			
II.			
AE.			

TÉCNICA	Suf.	Medio	Avanz.	Exper.
DOP.				

6.- Perfil Operativo Sin mando y Atención 1 (OSmAT 1).

Puestos a los que se le aplica

Administrativa/o
Administrativa/o Administradora/or
Agente de Desarrollo Local
Agente Tributario
Auxiliar Administrativa/o
Auxiliar de Biblioteca
Auxiliar de Consulta
Auxiliar de Enfermería
Auxiliar de Información
Auxiliar Ocupacional
Auxiliar Rehabilitadora/or
Auxiliar Soporte Nóminas
Barbera/o Peluquera/o
Conductora/or
Conductora/or Reparad. Mant. Maq. L.A.E.
Conductora/or Repartidora/or
Conductora/or-Aux. de Enfermería.
Cuidadora/or
Documentalista
Educadora/or Especialista
Educadora/or
Fisioterapeuta
Grabadora/or Soporte
Logopeda
Monitora/or Ocupacional
Oficial/a
Oficial/a Mecánica/o Conductora/or
Oficial/a Procesos Bibliográficos
Oficial/a Servicios Generales
Operadora/or Maq. Fotocopiadora
Programadora/or Soporte
Recepcionista
Secretaria/o de Dirección
Secretaria/o Interventora/o
Supervisora/or de Zona
Supervisora/or Obras
Supervisora/or Oficina Delegada
Técnica/o
Técnica/o Administración General
Técnica/o Aux. de Juventud
Técnica/o Auxiliar
Técnica/o Auxiliar Formación
Técnica/o Auxiliar Industrial
Técnica/o de Museos
Técnica/o en Contabilidad y Fiscalización
Técnica/o en Turismo
Técnica/o Formación Informática
Técnica/o Intermedio en Prevención
Técnica/o Medio
Técnica/o Medio de Difusión
Técnica/o Medio Gest. Proyec. Europeos

Técnica/o Medio Informática
Técnica/o Medio Promoción
Técnica/o Medioambiental
Técnica/o Superior
Técnica/o Superior de Sistemas
Técnica/o Superior Deportes
Técnica/o Superior en C.C. Geológicas
Técnica/o Superior Lda/o C.C. Información
Técnica/o Superior Lda/o Documentación
Técnica/o Superior Lda/o en CC. Económicas
y/o Empresariales
Telefonista
Trabajadora/or Social
Vigilantes de Sala

Tabla de perfiles competenciales y niveles exigibles

Competencias	Niveles		
NUCLEARES	O.	S.	D/MS
TE.			
RCI.			
OR.			
OSC.			
AFC.			
I.			
CIP.			
ESPECÍFICAS	Único	Medio	Experto
DP.			
L.			
II.			
AE.			

TÉCNICA	Suf.	Medio	Avanz.	Exper.
DOP.				

7.- Perfil Operativo Sin mando y Atención 2 (OSmAT 2).

Puestos a los que se le aplica

Ayudanta/e Recepcionista
Ordenanza Conductora/or
Peón/a
Peón/a A.I.M.
Peón/a Mecánica/o
Peón/a Servicios Generales
Subalterna/o/Ordenanza/Portera/o

Tabla de perfiles competenciales y niveles exigibles

Competencias	Niveles		
NUCLEARES	O.	S.	D/MS
TE.			
RCI.			
OR.			
OSC.			
AFC.			

I.			
CIP.			
ESPECÍFICAS	Único	Medio	Experto
DP.			
L.			
II.			
AE.			

TÉCNICA	Suf.	Medio	Avanz.	Exper.
DOP.				

8.- Perfil Operativo Sin mando y Sin atención 1 (OSmSat 1).

Puestos a los que se le aplica

Analista Programadora/or

Asesora/or Económico-Financiero

Cocinera/o

Costurera/o

Delineante

Ingeniera/o Técnica/o Topógrafa/o

Maquinista Lavandera/o

Operadora/or Controladora/or

Operadora/or Maq Reproductora

Práctica/o Topógrafa/o

Técnica/o Aux. Económico-Administrativo

Técnica/o Auxiliar Organización y Métodos

Tabla de perfiles competenciales y niveles exigibles

Competencias	Niveles		
NUCLEARES	O.	S.	D/MS
TE.			
RCL.			
OR.			
OSC.			
AFC.			
I.			
CIP.			
ESPECÍFICAS	Único	Medio	Experto
DP.			
L.			
II.			
AE.			

TÉCNICA	Suf.	Medio	Avanz.	Exper.
DOP.				

Tabla de perfiles competenciales y niveles exigibles

Competencias	Niveles		
NUCLEARES	O.	S.	D/MS
TE.			
RCL.			
OR.			
OSC.			
AFC.			
I.			
CIP.			
ESPECÍFICAS	Único	Medio	Experto
DP.			
L.			
II.			
AE.			

TÉCNICA	Suf.	Medio	Avanz.	Exper.
DOP.				

9.- Perfil Operativo Sin mando y Sin atención 2 (OSmSat 2).

Puestos a los que se le aplica

Pinche de Cocina

Planchadora/or

Servicios Generales

ANEXO D

(Parte del Plan de Formación 2009-2010)

PLAN DE FORMACIÓN PARA MUNICIPALISTAS 2009/10

Núm.	Denominación de la acción formativa	Horas	Modalidad (1)	Competencias a desarrollar y/o Ámbito Funcional Técnico	Perfil preferente de los destinatarios
1.	ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	40 H	Mixta	Dirección de Personas, Liderazgo. Dirección y gerencia pública.	Personal perteneciente a los Ayuntamientos de nuestra provincia, que desempeñe puestos directivos y de nivel intermedio; e igualmente el de la Diputación Provincial perteneciente a los grupos de clasificación A1 y A2, en puestos con perfil competencial de DMAT, MSMAT y SMAT1.
2.	APLICACIÓN DE LA LEY ORGÁNICA 3/2007 PARA LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES	18 H	Teleformación	Compromiso Institucional. Habilidades profesionales y de gestión	Personal de los Ayuntamientos de la provincia, y de la Diputación Provincial.
3.	BASE DE DATOS ACCESS (Nivel I)	50 H	Mixta	Dominio profesional. Nuevas Tecnologías e Informática	Personal de los Ayuntamientos de nuestra provincia, que utilicen habitualmente esta Base de Datos; e igualmente el de la Diputación Provincial pertenecientes a los grupos de clasificación A1, A2, C1 y C2, en puestos con perfil competencial de SMAT2, OSmAT1 y OSmSat1.
4.	BASE DE DATOS ACCESS (Nivel II)	50 H	Mixta	Dominio profesional. Nuevas Tecnologías e Informática	Personal Administrativo y Técnico de los Ayuntamientos de nuestra provincia, que disponiendo de los conocimientos previos de esta herramienta, o hayan realizado el nivel I, su desempeño requiera la adquisición de competencias de especialización en el manejo de la misma; e igualmente el de la Diputación Provincial pertenecientes a los grupos de clasificación A1, A2, C1 y C2, en puestos con perfil competencial de DMAT, MSMAT, SMAT1, SMAT2, SSmAT, OSmAT1 y OSmSat1.
5.	COMPETENCIAS, RECURSOS, Y PROCESOS PARA LA DINAMIZACIÓN JUVENIL	20 H	Presencial	Dominio profesional. Salud y Servicios Sociales	Personal adscrito a los servicios de juventud y de los centros de información juvenil de los Ayuntamientos de la provincia; e igualmente el de la Diputación Provincial perteneciente a los grupos de clasificación A1, A2, C1 y C2, en puestos con perfil competencial de SMAT2, SSmAT, OSmAT1 y OSmSat1.
6.	COMUNICAR BIEN PARA DIRIGIR MEJOR	16 H	Presencial	Dirección de Personas, Liderazgo, Relación y Comunicación Interpersonal. Dirección y gerencia pública	Directivos y mandos intermedios de los Ayuntamientos de la provincia con personal a su cargo que tengan asignadas responsabilidades en la gestión de personas; e igualmente los de la Diputación Provincial en puestos con perfil competencial de DMAT, MSMAT, SMAT1 y SMAT2.
7.	CONOCIMIENTO Y SEGUIMIENTO DE LA EXPECTATIVA Y SATISFACCIÓN CIUDADANA	16 H	Presencial	Orientación a Resultados, Orientación al Servicio y al Cliente. Calidad	Personal de los Ayuntamientos de la provincia que desempeñan puestos directivos o tengan asignadas responsabilidades de evaluación de servicios o integrados en sistemas de gestión de la calidad; e igualmente el de la Diputación Provincial pertenecientes a los grupos de clasificación A1 y A2, en puestos con perfil competencial de DMAT, MSMAT y SMAT1.



Núm.	Denominación de la acción formativa	Horas	Modalidad (1)	Competencias a desarrollar y/o Ámbito Funcional Técnico	Perfil preferente de los destinatarios
8.	CONTABILIDAD PÚBLICA LOCAL (Nivel I)	20 H	Presencial	Dominio profesional. Económico- Presupuestario	Personal técnico de las Áreas económicas de los Ayuntamientos de la provincia que posean conocimientos relativos al Plan General Contable; e igualmente el de la Diputación Provincial pertenecientes a los grupos de clasificación A1 y A2, en puestos con perfil competencial de SMAT1, SSmAT, OSmAT1 y OSmSat1.
9.	CONTROL Y PREVENCIÓN AMBIENTAL	25 H	Presencial	Dominio profesional. Urbanismo y Medio Ambiente	Personal técnico de los Ayuntamientos de la provincia adscritos a áreas funcionales de medio ambiente, Agenda 21, servicios municipales y análogos; e igualmente el de la Diputación Provincial pertenecientes a los grupos de clasificación A1 y A2, en puestos con perfil competencial de DMAT, MSMAT, SMAT1, OSmAT1 y SSmAT.
10.	CRITERIOS DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	21 H	Presencial	Orientación a Resultados, Orientación al Servicio y al Cliente. Calidad	Personal de los Ayuntamientos de la provincia que presten servicios de atención directa al ciudadano; e igualmente el de la Diputación Provincial adscritos a puestos cuyo perfil competencial incluya la atención directa: DMAT, MSMT, SMAT1, SMAT2, SSmAT, OSmAT1 y OSmAT2.
11.	CURSO DE LENGUA DE SIGNOS ESPAÑOLA PARA EMPLEADOS PÚBLICOS	25 H	Presencial	Impacto e Imagen. Habilidades profesionales y de gestión	Personal de los Ayuntamientos de la provincia que presten servicios al colectivo de personas sordas o de atención al ciudadano; e igualmente el de la Diputación Provincial pertenecientes a todos los grupos de clasificación, en puestos cuyo perfil competencial conlleve atención directa: DMAT, MSMT, SMAT1, SMAT2, SSmAT, OSmAT1 y OSmAT2.
12.	CURSO PRACTICO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO LOCAL (N-I)	25 H	Teleformación/ Presencial	Dominio profesional. Jurídico-Procédimental	Mandos intermedios, personal técnico y administrativo de los Ayuntamientos de la provincia; e igualmente los de la Diputación Provincial pertenecientes a los grupos de clasificación A1, A2, C1 y C2, en puestos con perfil competencial de SMAT2, OSmAT1 y OSmSat1.
13.	DEMENCIAS Y ENFERMEDAD DE ALZHEIMER	20 H	Presencial	Dominio profesional. Salud y Servicios Sociales	Personal de enfermería de los Ayuntamientos de la provincia adscritos a Centros Residenciales, que presten atención sociosanitaria a pacientes con algún tipo de demencia; e igualmente el de la Diputación Provincial pertenecientes a todos los grupos de clasificación, en puestos con perfil competencial SMAT1, SMAT2, SSmAT, OSmAT1 y OSmAT2.
14.	DERECHOS DE AUTOR Y PROPIEDAD INTELECTUAL EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL	8 H	Presencial	Dominio profesional. Habilidades Profesionales y de Gestión	Personal técnico de los Ayuntamientos de la provincia que tengan a su cargo funciones relacionadas con la organización y contratación de productos culturales, servicios bibliotecarios y/o documentales; e igualmente el de la Diputación Provincial pertenecientes a los grupos de clasificación A1, A2 y C1 en puestos con perfil competencial de DMAT, MSMAT, SMAT1, SMAT2, SSmAT, OSmAT1 y OSmSat1.
15.	DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN FAMILIAR	20 H	Presencial	Dominio profesional. Salud y Servicios Sociales	Personal adscrito a los Servicios Sociales comunitarios y especializados de los Ayuntamientos de la provincia; e igualmente el de la Diputación Provincial pertenecientes a los grupos de clasificación A1 y A2, en puestos con perfil competencial de SMAT1, SSmAT, OSmAT1, y OSmSat1.
16.	EL ARCHIVO DIGITAL: GESTIÓN Y DIGITALIZACIÓN DE ARCHIVOS MUNICIPALES	20 H	Presencial	Dominio profesional. Habilidades Profesionales y de Gestión	Personal vinculado a los Archivos, Bibliotecas y Centros Documentales de los Ayuntamientos de la provincia, así como técnicos de cultura, gestores culturales y demás personas cuyo puesto esté relacionado con esta materia; e igualmente el de la Diputación Provincial pertenecientes a los grupos de clasificación A1, A2, C1 y C2, en puestos con perfil competencial de SMAT1, SMAT2, OSmAT1 y OSmSat1.

ANEXO E

REGLAMENTO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO, RECONOCIMIENTO Y PROGRESIÓN PROFESIONAL DE LAS EMPLEADAS Y EMPLEADOS PÚBLICOS DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN Y SUS ORGANISMOS AUTÓNOMOS

Artículo 1. Objeto.

El presente Programa tiene por objeto establecer las reglas de gestión que han de regir el programa de Desarrollo, Reconocimiento y Progresión Profesional de las empleadas y empleados públicos de la Diputación Provincial de Jaén y sus Organismos Autónomos.

Artículo 2. Ámbito de aplicación.

1. Estarán incluidos en los sistemas de Desarrollo y Reconocimiento del presente Programa las empleadas y empleados laborales fijos y funcionarios de carrera, funcionarios interinos y el personal laboral temporal en situación de servicio activo, adscritos a la Diputación Provincial de Jaén o cualquiera de sus Organismos Autónomos.

2. Podrán participar en el sistema de Progresión Profesional las empleadas y empleados laborales fijos y funcionarios de carrera, quedando excluidos del mismo los funcionarios interinos, los funcionarios eventuales, el personal directivo profesional y el personal laboral temporal.

Artículo 3. El sistema de Desarrollo Individual.

1.- El sistema de Desarrollo Individual tiene como objetivo la formación y el desarrollo de los empleados en las competencias idóneas para el desempeño del puesto de trabajo, conforme al perfil de las competencias nucleares, específicas y técnicas requeridas que se establezcan para cada puesto en la Relación de Puestos de trabajo, y de acuerdo con el Mapa de Competencias aprobado.

2.- Anualmente se efectuará una evaluación del nivel de desarrollo de las competencias establecidas para el puesto de trabajo que cada empleada/o demuestra en su conducta laboral.

3.- Cada empleada/o será evaluada/o por su superior jerárquico inmediato mediante cuestionarios objetivos de evaluación de las competencias que se pongan a disposición. De la evaluación efectuada se elaborará un informe de resultados que será puesto a disposición del evaluado y el evaluador a efectos de conocimiento y propuestas de acción.

4.- En entrevista concertada entre el evaluador y el evaluado se establecerá, en su caso, un Plan de Desarrollo Individual de las competencias que sean susceptibles de mejora, estableciéndose las actuaciones y los compromisos concretos de mejora así como el plazo para realizarlos. Transcurrido el citado plazo volverá a concertarse nueva entrevista para hacer balance de los resultados obtenidos fruto de las acciones de mejora realizadas.

5.- Los resultados de la evaluación del nivel de Desarrollo Competencial serán calificados conforme la siguiente escala, para cada una de las competencias requeridas y prácticas asociadas en su caso. La calificación general será el resultado de la valoración media computando todas las competencias.

Actuación a mejorar	0 – 49 %
Actuación correcta	50 – 69 %
Buena actuación	70 – 84 %
Sobresale por su actuación	85 – 100 %

6.- Los informes de las evaluaciones realizadas y el contenido del Plan de Desarrollo Individual y de los compromisos de desarrollo establecidos tendrán carácter confidencial al que sólo podrán tener acceso el evaluado y el evaluador. Sin perjuicio de la explotación de la información resultante por parte de los servicios administrativos responsable de la gestión del sistema a los efectos de incorporación de los datos para el diseño de planes formativos, estudios organizacionales y utilización para los sistemas de Reconocimiento y Progresión Profesional en su caso.

7.- Las empleadas y empleados que suscriban compromisos de desarrollo en los correspondientes Planes de Desarrollo Individual tendrán preferencia para participar en las acciones formativas que se diseñen al efecto en los Planes de Formación Continua que se desarrollen. La suscripción de tales compromisos significará la plena aceptación de la valoración efectuada.

Artículo 4. El Sistema de Reconocimiento Individual.

1.- El Sistema de Reconocimiento Individual tiene como objetivo reconocer y recompensar a las empleadas y empleados productivos para, de este modo, servir como elemento de equidad y medio motivador para incrementar su compromiso con la organización y contribución a los objetivos de ésta.

2.- Integrado en el modelo de gestión por competencias, mediante el Sistema de Reconocimiento Individual se reconocerá a las empleadas y empleados que muestran interés en su desarrollo, prestan su servicio con actividad y dedicación por encima de lo normalmente exigido y demuestran interés o iniciativa y ello en función de circunstancias objetivas relacionadas con el tipo de puesto de trabajo y el desempeño del mismo.

3.- Serán factores a valorar a efectos de reconocimiento los siguientes:

a) El Nivel de Desarrollo Competencial

Se calificará de 0 a 40 puntos, conforme a la escala de valoración del Nivel de Desarrollo en Competencias establecido en la Artículo 1, debiéndose alcanzar como mínimo el nivel de Actuación Correcta, y puntuándose a razón de un valor por unidad de porcentaje alcanzado a partir del 50 % inclusive, por tramos conforme a la siguiente escala:

Nivel de Desarrollo de competencias	Porcentaje alcanzado	Valor de la unidad	Puntuación asociada
Actuación a mejorar	0 – 49 %	0,00	0,00
Actuación correcta	50 – 69 %	0,50	0,50 – 10,00
Buena actuación	70 – 84 %	0,75	10,75 – 22,00
Sobresale por su actuación	85 – 100 %	1,125	23,125 – 40,00

b) El Desempeño Contextual demostrado.

Se valorará la conducta laboral demostrada en las siguientes dimensiones de desempeño contextual:

- Ayudar a otros.
- Cooperación.
- Motivar a iguales.
- Conformidad con las reglas y procedimientos organizacionales.
- Persistencia/Tenacidad.

Se calificará de 0 a 20 puntos y a tales efectos se utilizará la Escala de Evaluación mediante Anclajes Conductuales para las Dimensiones del Desempeño Conductual que se establezca, puntuándose en una escala de 0 a 4 puntos en cada una de las dimensiones.

c) La regularidad en la puntualidad y la asistencia al trabajo.

Se calificará en base a los informes que se faciliten por parte de la unidad responsable del control de presencia sobre el cumplimiento del horario de trabajo y el número de días de asistencia del personal en relación al calendario anual.

Al inicio del año cada empleada/o partirá de 40 puntos, descontándose a razón de 1,5 puntos por cada uno de los ocho primeros días de no asistencia, y 2,8 puntos por cada uno de los diez siguientes.

Las ausencias parciales descontarán proporcionalmente al tiempo de ausencia sobre la jornada normal de 7 horas.

Se exceptúan a efectos del cómputo de la asistencia las ausencias por días de asuntos sindicales, por accidente o enfermedad profesional, la baja por maternidad, y las que se produzcan con motivo del fallecimiento de un familiar hasta segundo grado.

La falta de cumplimiento del horario de jornada, descontará a razón de 0,5 puntos por cada hora de déficit, en cómputo anual, ello sin perjuicio de los efectos reglamentarios que del incumplimiento horario deban de producirse.

4.- El Sistema de Reconocimiento Individual tendrá asociada una retribución en concepto de productividad a abonar una vez al año. La cuantía de productividad destinada a retribuir se establecerá anualmente en función de las disponibilidades presupuestarias, distribuyéndose individualmente en su cuantía en función del valor por punto resultante de dividir el montante económico total disponible entre el total de puntos acumulados por todos los empleados a recompensar, y los puntos acumulados por cada empleado.

Artículo 5. El sistema de Progresión Profesional.

1. Conceptos y principios y características.

El sistema de Progresión Profesional de la Diputación Provincial de Jaén y sus Organismos Autónomos constituye un sistema de ascenso y progreso profesional de los empleados públicos que contribuye a hacer efectivo el derecho a progresar de forma individualizada a niveles superiores, como reconocimiento al desarrollo profesional en términos de experiencia, formación adquirida, trayectoria profesional y contribución al logro de los objetivos de la organización, conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad y pretende contribuir a la mejora de la calidad en la prestación del servicio público.

El sistema de progresión profesional consiste en la progresión consecutiva en los sucesivos grados de los Niveles de ascenso, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo.

El presente sistema de progresión profesional será compatible e independiente de las modalidades de carrera profesional vertical y de promoción interna vertical u horizontal que estén establecidas o puedan establecerse por la normativa vigente en cada momento.

Para la progresión en ellos se valorará la actuación y trayectoria profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos, el resultado de la evaluación del desempeño, la experiencia adquirida y otros méritos y aptitudes por razón de la función desarrollada.

El sistema de Progresión Profesional será susceptible de homologación, adoptándose las medidas necesarias para adecuarlo a los principios y criterios generales y efectos retributivos que puedan establecerse por la normativa de la Comunidad Autónoma para el reconocimiento del desarrollo profesional en el ámbito de los sistemas de carrera profesional que tal legislación establezca.

La Progresión Profesional es de acceso voluntario y tiene tratamiento individualizado, de manera que cada empleado público pueda determinar su acceso y ritmo de progresión en los distintos grados y niveles que lo integran, cumpliendo los requisitos oportunos.

Podrán participar en él todos los empleados público de la Diputación Provincial y sus Organismos Autónomos que tengan la condición de labores fijos y funcionarios de carrera. Para poder participar en las convocatorias será precisa la adhesión voluntaria al sistema de progresión expresada mediante solicitud en la que se exprese la aceptación y sujeción a las normas y sistemas de valoración establecidos y aceptada, en su caso, mediante resolución.

Se exceptuarán del sistema el personal adscrito a puestos de personal eventual o directivo profesional.

Los empleados representantes de los trabajadores que cuenten con liberación total podrán participar considerándose que se ha producido una evaluación positiva del desempeño durante el periodo de tal liberación, debiendo de cumplir el resto de requisitos tanto para la participación como para la progresión, en su caso.

El personal con encomienda o atribución temporal de funciones o adscripciones provisionales a puestos que impliquen superior categoría o responsabilidad respecto del puesto de adscripción definitiva, y en general las adscripciones temporales a puestos distintos a los de titularidad, será evaluado respecto al puesto efectivamente desempeñado, siendo retribuido, en su caso, conforme a las cuantías asignadas para cada grado de progresión asignadas al grupo de clasificación de pertenencia.

Estará integrada en el modelo de gestión de recursos humanos de la Corporación, basada en la gestión por competencias para la valoración de la conducta profesional en la evaluación del desempeño, vinculando asimismo la experiencia, la formación adquirida, y la contribución a los resultados obtenidos.

Los procedimientos de valoración de tales méritos se basarán en criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, aplicándose en cualquier caso sin menoscabo de los derechos de las/os empleadas/os.

Los empleados públicos podrán consolidar, de conformidad con la normativa vigente en cada momento, la progresión obtenida dentro del sistema, con los efectos económicos correspondientes en el concepto retributivo de carrera que se determine.

No obstante su carácter independiente y compatible con otras modalidades de carrera profesional vertical, la posesión de un grado o nivel de progreso podrá considerarse como requisito o valorarse como mérito o para la provisión de determinados puestos y la promoción interna.

2.- Estructura del sistema de Progresión Profesional

Para cada grupo de clasificación profesional, y subgrupos en su caso, se establecen Niveles subdivididos en grados consecutivos de progresión profesional.

A estos efectos y hasta tanto se generalice la clasificación de los grupos de clasificación profesional establecidos en el artículo 76 de la Ley 7/2007 de 12 de abril del Estatuto Básico del Empleado Público, será de aplicación el sistema de equivalencias establecido en el apartado 2 de la Artículo Transitoria Tercera de la citada Ley.

Para todos los grupos de clasificación existirán tres niveles de progresión en función del desempeño, la formación y el desarrollo profesional alcanzado:

- a) **Nivel de Entrada.** Nivel inferior de la banda de desarrollo para los empleados de nuevo ingreso durante los primeros años de actividad.
- b) **Nivel Medio.** En este nivel ha de demostrarse un desempeño pleno y eficaz del puesto de trabajo.
- c) **Nivel Experto.** Se considera un desempeño de nivel avanzado y se posee un conocimiento experto de las funciones que se desempeñan.

Cada Nivel está subdividido en un número de grados de progresión en función de los grupos de clasificación conforme al siguiente esquema:

GRUPO	NIVELES Y GRADOS DE PROGRESIÓN PROFESIONAL POR GRUPOS DE CLASIFICACIÓN									
	ENTRADA		MEDIO				EXPERTO			
A. Prof.	I	II	III	IV	V	VI				
C2	I	II	III	IV	V	VI	VII			
C1	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
A2	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	
A1	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	

Cada grado de progresión tendrá asociado una cuantía económica en concepto de productividad. Tal cuantía será equivalente, inicialmente, a las cantidades asignadas por la Leyes de Presupuestos Generales del Estado para los niveles de destino, correspondiendo a cada grado de progresión el asignado conforme a la siguiente tabla.

GRUPO	NIVELES DE DESTINO ASOCIADOS A LOS GRADOS DE DESARROLLO PROFESIONAL									
	ENTRADA		MEDIO				EXPERTO			
A. Prof.	9	10	11	12	13	14				
C2	12	13	14	15	16	17	18			
C1	15	16	17	18	19	20	21	22		
A2	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
A1	22	23	24	25	26	27	28	29	30	

Ejemplo de cuantías conforme a valores de N.D. en 2010:

GRUPO	CUANTÍAS ECONÓMICAS 2010 ASOCIADOS A LOS GRADOS DE DESARROLLO PROFESIONAL EN CUANTÍA ANUAL (Euros)									
	ENTRADA		MEDIO				EXPERTO			
A. Prof.	2.447,64	2.582,28	2.851,44	3.120,84	3.390,36	3.660,12				
C2	3.120,84	3.390,36	3.660,12	3.929,28	4.199,16	4.467,96	4.737,48			
C1	3.929,28	4.199,16	4.467,96	4.737,48	5.007,00	5.276,40	5.680,20	6.118,08		
A2	4.737,48	5.007,00	5.276,40	5.680,20	6.118,08	6.556,92	6.995,04	7.443,64	8.378,40	
A1	6.118,08	6.556,92	6.995,04	7.443,64	8.378,40	9.550,20	9.988,80	10.427,16	11.625,00	

Las cuantías serán incrementadas anualmente en proporción a los aumentos que anualmente prevean los Presupuestos Generales del Estado.

En la medida que se establezcan legal o reglamentariamente conceptos retributivos asociados a la carrera profesional la cuantía, concepto retributivo y posibilidades de consolidación quedarán establecidas de conformidad con tales normas.

Anualmente podrán establecerse cupos máximos de progresión profesional en cada convocatoria en función de las disponibilidades presupuestarias y el número de empleados susceptibles de ascenso, estableciéndose tales cupos proporcionalmente en función de participantes por cada grupo de clasificación.

3.- Factores a valorar en el Sistema de Progresión Profesional .

Serán factores a valorar con carácter general para la progresión en el sistema:

- Los conocimientos adquiridos y la formación exigida, en términos de créditos formativos que se determinen para cada grado de progresión.
- La evaluación positiva del desempeño, valorando la conducta profesional y midiendo la obtención de resultados mediante el sistema que reglamentariamente se determine
- La trayectoria profesional demostrada, considerando el reconocimiento obtenido durante los periodos de tiempo que conlleve la permanencia previa.
- La calidad de los trabajos realizados mediante la participación en grupos de mejora o proyectos de mejora de la calidad que se establezcan.
- Para la progresión de grados de nivel superior se requerirá además la presentación de memorias, propuestas o proyectos de mejora aplicables al puesto o la unidad o la superación de programas de formación específicos en los casos en los que se establezca, u otras pruebas objetivas que se determinen.

Los referidos factores se valorarán conforme a criterios objetivos y transparentes mediante los procedimientos y reglas que ha continuación se determinan.

3.1.- Tiempo mínimo de permanencia.

El tiempo mínimo de permanencia está constituido por los periodos de tiempo de permanencia en cada grado de progresión determinado que habilitan como condición indispensable para el ascenso al grado inmediatamente superior.

En todos los grupos y subgrupos de clasificación profesional, el tiempo mínimo de permanencia para cada grado de progresión será de 2 años en los del Nivel de Entrada; de 3 años en los grados del Nivel Medio, y de 4 años en los del Nivel Experto.

GRUPO	PERIODOS MINIMOS DE PERMANENCIA. EN AÑOS								
	ENTRADA		MEDIO			EXPERTO			
A. Prof.	2	2	3	3	3	4			
C2	2	2	3	3	3	4	4		
C1	2	2	3	3	3	4	4	4	
A2	2	2	3	3	3	4	4	4	4
A1	2	2	3	3	3	4	4	4	4

A estos efectos no computarán los periodos en los que las empleadas o empleados públicos se encuentren cumpliendo una sanción disciplinaria, licencias sin sueldo, o cese por cualquier razón en la prestación de servicios en la Diputación Provincial de Jaén o cualquiera de sus Organismos Autónomos.

El personal de nuevo ingreso y aquel que no hubiera cubierto el periodo mínimo anteriormente mencionado deberá cumplir tal periodo para participar en convocatorias de ascenso al grado y nivel referidos. Igual tratamiento tendrá el personal que promoció a grupos de superior categoría profesional, sin perjuicio de mantener mientras tanto la retribución económica correspondiente al grado de progresión que hubiese alcanzado con anterioridad.

3.2.- La Formación acreditada

Se deberán acreditar los conocimientos adquiridos y formación realizada, validada y homologada por la Diputación Provincial, directamente relacionada con el perfil competencial del puesto desempeñado y las principales responsabilidades determinadas para el mismo en la Relación de Puestos de Trabajo y, en su caso, dentro del itinerario formativo que se establezca.

Anualmente se establecerán las acciones formativas incluidas en el Plan de Formación Continua a orientadas al desarrollo competencial de las/os empleados y susceptibles de valoración a efectos de la progresión profesional.

Las empleadas y los empleados públicos que hayan suscrito compromisos formativos en los planes de desarrollo individual tendrán preferencia para la asistencia a los cursos de formación correspondientes organizados por la Diputación Provincial.

Para progresar de uno a otro grado o nivel de ascenso se exigirá, como norma general, el cumplimiento de un número mínimo de horas de formación en función del grado y nivel a los que pretende progresar y el grupo de clasificación de pertenencia, conforme a la siguiente tabla:

GRUPO	NÚMERO MÍNIMO DE CREDITOS FORMATIVOS								
	ENTRADA		MEDIO			EXPERTO			
A. Prof.	16	16	20	20	24	32			
C2	16	16	20	20	24	32	40		
C1	20	20	24	24	32	36	40	48	
A2	24	24	32	32	36	40	48	60	72
A1	32	32	36	36	40	48	60	72	80

En los casos de progresión a grados de nivel experto se exigirá así mismo la participación como formador, valorándose a razón de 1,5 puntos por cada hora de impartición.

Al menos el 70 % de los contenidos de las acciones formativas realizadas deberán estar relacionadas con las competencias del puesto de trabajo y las principales funciones y tareas que se desarrollen en el área funcional correspondiente, así como sobre aspectos formativos relacionados con las nuevas tecnologías, la prevención de riesgos laborales, igualdad, calidad y otros que se consideren de carácter transversal, y en su caso sobre los aspectos objeto de compromiso de mejora suscritos en los planes de desarrollo individual. Cada hora de acción formativa equivaldrá a un punto.

Por parte de la Comisión Técnica que se constituya se determinarán los criterios de acreditación de la formación realizada y las acciones formativas a valorar en cada caso, conforme a las normas que se establezcan.

3.3. La Evaluación positiva del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora conjuntamente la conducta profesional y la contribución al logro de resultados.

Para la valoración de la conducta profesional se tendrá en cuenta la calificación obtenida en el Sistema de Reconocimiento Individual en los factores de Nivel de Desarrollo en Competencias y Desempeño Contextual, expresados en la Artículo 4.

La valoración de la contribución del empleado respecto de los resultados obtenidos se determinará en función del nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos anualmente por el Servicio en el que desempeña su trabajo, siendo su resultado la media ponderada de los logros en el conjunto de las actuaciones planificadas, y se puntuará conforme a la siguiente escala:

Nivel de Contribución al Logro	% de consecución	Puntuación
Logro insuficiente	0 – 60 %	0
Logro aceptable	61 – 74 %	1 - 14
Logro satisfactorio	75 – 89 %	15 - 29
Logro excelente	90 – 100 % o superior	30 - 40

La calificación de la Evaluación del Desempeño será el resultado de la consideración conjunta de las calificaciones en el Nivel de desarrollo Competencial, el Desempeño Contextual, y la Contribución al Logro de Resultados:

Evaluación del Desempeño	Conducta Profesional		Rendimiento-Resultados
	Nivel de desarrollo en Competencias	Desempeño contextual	Contribución a Resultados
Negativa	< 50 %	< 10 puntos	< 61 %
Positiva	50 % - 84 %	10 – 15 puntos	61 % - 89 %
Excelente	> 84 %	16 – 20 puntos	> 89 %

La obtención de una calificación positiva o excelente en la Evaluación del Desempeño requerirá de una valoración que se encuentre dentro de los rangos expresados en la escala anterior, en cada uno de los factores considerados.

La Evaluación del Desempeño se efectuará con una periodicidad anual. Y los aspectos referidos a la conducta profesional serán valorados por el Responsable inmediato del empleado, mediante los cuestionarios de evaluación referidos al Nivel de Desarrollo en Competencias y del Desempeño Contextual, o cualesquiera otros que se implanten.

El proceso de Evaluación del Desempeño tendrá carácter universal para todos los empleados públicos, de la Diputación Provincial y sus Organismos Autónomos, exceptuándose el personal funcionario eventual.

El resultado de la Evaluación del Desempeño podrá valorarse como mérito para la participación en concursos de provisión y para la promoción interna. Igualmente, en su caso a efectos de posición y permanencia en la Bolsas de Trabajo de personal temporal, y como mérito a computar en la fase de concurso en los procesos selectivos para el acceso a plazas que la incluyan.

3.4.- La Calidad de los Trabajos realizados

La calidad de los trabajos se valorará en función de la participación de los empleados en equipos de mejora de la calidad de los servicios, o en proyectos de gestión de recursos humanos en los que se requiera su participación, puntuándose a razón de un punto por unidad porcentual de consecución de los objetivos de mejora propuestos, siempre y cuando se haya alcanzado al menos un 40 por ciento de los mismos.

Este factor no será considerado como requisito para acceder a la progresión, salvo que se trate de progresar del nivel medio al de experto, o en los grados de éste último.

3.5.- Otros factores a considerar.

Para la progresión del nivel medio al experto, y en la progresión de los grados de éste nivel será requisito la elaboración de memorias o proyectos de mejora de los procesos, tareas o servicios de la unidad en la que se trabaja, o la realización de programas específicos de formación que puedan establecerse, u otras pruebas objetivas que se determinen.

Las memorias o proyectos serán evaluados por una comisión constituida al efecto e integrada por tres miembros, personal técnico en la materia, puntuándose de 0 a 10 puntos, siendo necesaria una puntuación de 5 para considerar superado el requisito. En el caso de programaciones formativas específicas deberá acreditarse el aprovechamiento mediante la certificación de la entidad formadora con expresa mención de la calificación otorgada.

4.- Requisitos para la progresión profesional.

4.1.- Serán requisitos para poder participar en las convocatorias del Sistema de Progresión Profesional:

Tener la condición de funcionario de carrera o empleado laboral fijo en la Diputación Provincial o sus Organismos Autónomos, en situación de activo.

Haber solicitado y obtenido la aceptación de participación en el sistema de progresión.

No encontrarse incurso en procedimiento disciplinario ni cumpliendo sanción derivada de ello al momento de presentar solicitud de participación en la convocatoria.

Haber cumplimentado el periodo mínimo de desempeño del puesto de trabajo que se determina para cada grado de progresión.

4.2.- Valoración de los factores de progresión.

a) Periodo de permanencia: Se puntuará con tres puntos si se participa en la convocatoria habiendo permanecido el periodo mínimo establecido para la progresión al grado correspondiente. Con dos puntos si el periodo de permanencia es superior en un año al mínimo exigido. Y con un punto si es superior en dos años o más al mínimo exigido.

b) La formación acreditada durante el periodo de permanencia se valorará a razón de un punto por hora de formación, siendo preciso haber cumplimentado el mínimo de horas establecido para cada grado de progresión en función del grupo de clasificación.

c) La trayectoria profesional puntuará con la media de las puntuaciones obtenidas en el Sistema de Reconocimiento Individual en el periodo de permanencia a considerar.

d) Las evaluaciones positivas de desempeño se valorarán considerando la media de las puntuaciones obtenidas en las Evaluaciones de Desempeño realizadas en el periodo de permanencia.

Cuando la progresión suponga el paso del nivel de entrada al nivel medio se exigirá la obtención de una puntuación mínima de 36 puntos en la última Evaluación de Desempeño previa a la convocatoria. En el caso de progresión desde el nivel medio al de experto, y en los subsiguientes grados de éste nivel, la puntuación mínima en las dos últimas Evaluaciones de Desempeño previas a la convocatoria deberá de ser al menos de 70 puntos.

e) La calidad de los trabajos realizados se puntuará considerando la media de las puntuaciones obtenidas conforme a los porcentajes de consecución de los objetivos establecidos en los planes de mejora en los que se haya participado.

f) La memoria o proyecto será valorada de 0 a 10 puntos, siendo precisa la obtención de un mínimo de 5 puntos. Los cursos de formación específica se puntuarán conforme a la calificación de aprovechamiento otorgada.

5.- Convocatorias del Sistema de Progresión Profesional

Durante el primer trimestre de cada año se abrirá un plazo de convocatoria en la que podrán participar todas las empleadas/os que reúnan a 31 de diciembre del año anterior los requisitos exigidos.

Aquellas empleadas/os que decidan tomar parte en la convocatoria estarán obligados a presentar en el Registro General de la Diputación, la correspondiente solicitud dirigida al Ilmo. Sr. Presidente, acompañada de la documentación acreditativa de la formación realizada. Los datos correspondientes al resto de requisitos se incorporarán al expediente de solicitud por el servicio correspondiente.

El plazo de presentación de instancias será de 15 días naturales a partir de la publicación en el Tablón de Edictos de la Corporación. Finalizado el plazo, se publicará la lista de instancias admitidas y no admitidas indicando en este caso el motivo de inadmisión.

Las personas cuyas instancias no hayan sido admitidas podrán presentar las oportunas reclamaciones en el plazo de 10 días hábiles, las cuales serán resueltas motivadamente.

Culminados los trabajos de verificación del cumplimiento de los requisitos se elevará propuesta motivada de reconocimiento o denegación de la progresión solicitada, al Presidente de la Corporación, quien resolverá.

La resolución favorable al reconocimiento de la progresión profesional tendrá efectos desde el día de la fecha de publicación de la convocatoria.

Artículo 6. Comisión Técnica.

La Comisión Técnica de Promoción es un órgano colegiado de carácter técnico y especializado encargada de verificar y valorar, en su caso, el cumplimiento de los requisitos de los solicitantes en el sistema de Progresión Profesional.

Su funcionamiento se regirá por los principios de imparcialidad, independencia y profesionalidad de sus miembros, y de objetividad y discrecionalidad técnica en su actuación.

La Comisión estará compuesta por tres miembros nombrados por el Presidente de la Corporación de entre empleadas y empleados públicos de plantilla que cuenten con experiencia en organización y gestión de recursos humanos de la Diputación Provincial. El nombramiento designará así mismo sus suplentes.

Uno de ellos actuará como Presidente de la Comisión, y otro como Secretario de la misma. Todos actuarán con voz y voto. Para que la Comisión pueda considerarse validamente constituida será necesaria la asistencia de dos de sus miembros, o sus suplentes.

Este órgano técnico establecerá su propio régimen de funcionamiento y se constituirá dentro del mes siguiente a la fecha de finalización del plazo de presentación de solicitudes de la convocatoria de progresión profesional, que tendrá carácter anual.

Serán funciones de la Comisión Técnica de Promoción, entre otras, las siguientes:

- Recepcionar las solicitudes de participación en la convocatoria de promoción en el sistema de progresión profesional.
- Revisar y estudiar todos los requisitos de admisión o exclusión de los aspirantes al proceso.
- Confeccionar y publicar las listas de admitidos y no admitidos, resolver las reclamaciones que se produzcan a las mismas, y elevarlas a definitivas.
- Recabar los informes de evaluación de desempeño y la documentación relativa a los requisitos exigidos para el progreso que obre en los servicios correspondientes
- Dictaminar sobre las reclamaciones que pudieran surgir respecto de las valoraciones o puntuaciones otorgadas a las/os empleados en los sistemas de valoración de méritos utilizados
- Verificar el cumplimiento y, valorar en su caso, los criterios establecidos. Para ello podrá solicitar la participación de técnicos cualificados que considere.

- Proponer al Presidente de la Corporación el reconocimiento o la desestimación de ascenso al nivel, o grado, solicitado de cada uno de los aspirantes.
- Cuantas otras actuaciones considere convenientes para el buen desarrollo de la convocatoria.

Disposición Transitoria.

Las empleadas y empleados que en el momento de implantación del sistema de progresión profesional ya hubieran prestado servicio en el mismo puesto de trabajo al menos dos años podrán participar en la primera convocatoria de ascenso para la obtención del grado I del Nivel de Entrada correspondiente al grupo reclasificación de pertenencia.

A efectos de acreditar la formación cumplimentada se tendrá en consideración la formación realizada en los últimos diez años previos a la convocatoria. La consideración de su idoneidad a efectos de ser valorada será facultad de la Comisión Técnica.

Disposición Final.

La presente Normativa entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Boletín Oficial de la Provincia.

La misma y cuantos actos se deriven de su aplicación estarán sujetos a lo dispuesto en la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, del Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

