

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

**PLAN ESTRATÉGICO DE
RECURSOS HUMANOS PARA
EL AYUNTAMIENTO DE
ALBORAYA**

II CURSO DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL. 2003

ALUMNO: J. JAVIER CUENCA CERVERA

ÍNDICE

1. <u>INTRODUCCIÓN.</u>	3
1.1 OBJETIVOS.	3
1.2 LA NECESIDAD DE OTRO ENFOQUE EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES MUNICIPALES	4
1.3 LA GESTIÓN PÚBLICA ESTRATÉGICA: MARCO CONCEPTUAL	7
1.3.1 POLÍTICA Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ÁMBITO LOCAL	7
1.3.2 UN PLANTEAMIENTO DIRECTIVO PARA LA FUNCIÓN DE PERSONAL: LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO	10
<u>2. EL PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS DEL AYUNTAMIENTO DE ALBORAYA</u>	16
2.1 DATOS DEL ENTORNO SOCIAL Y ECONÓMICO	16
2.2. LA ORGANIZACIÓN: EVOLUCIÓN INSTITUCIONAL RECIENTE	20
2.3 LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVO.	22
2.4 LA VISIÓN DE LOS ACTORES RELEVANTES	24
2.5 EL DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS DAFO.	25
2.6. LOS TEMAS ESTRATÉGICOS: LA AGENDA.	26
2.7. EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS: FINALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES. EJES ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS.	26
<u>3. CONCLUSIONES.</u>	33
<u>4. BIBLIOGRAFÍA.</u>	34
<u>5. LOS PROYECTOS.</u>	38 a 60

*Señor minino comenzó Alicia, con cierta timidez (...)
¿Podría usted indicarme la dirección que debo seguir desde aquí?
Eso depende - le contestó el gato- de adónde quieras llegar.
No me importa adónde...empezó a decir Alicia
En ese caso, tampoco importa la dirección que tomes – le dijo el gato-*

(LEWIS CARROL: Alicia en el País de las Maravillas.)

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS.

Este trabajo es la formulación práctica de una Plan Estratégico de Recursos Humanos para una Corporación Local. Como se detalla a continuación, con la expresión *estratégica* aplicada al ámbito de la gestión municipal de recursos humanos se designa un concepto: la formulación explícita de una política de personal. Desde el marco teórico que proporcionan las herramientas de la *nueva gestión pública* y su aplicación debidamente contextualizada se ensaya su aplicación a una realidad concreta: la del Ayuntamiento de Alboraya (Valencia) poniendo de manifiesto la utilidad de estas aproximaciones no solamente para la elaboración metodológica de planes sino para el ejercicio práctico de la función directiva pública.

El planteamiento que subyace es el siguiente: No hay organizaciones públicas *excelentes* sin una gestión de recursos humanos a la altura de este propósito, dado el carácter *horizontal, transversal*, de este ámbito de la gestión y su potencial como *palanca de cambio* en las administraciones públicas¹.

Tan relevante como lo anterior es adoptar un enfoque viable y directivo que de lugar a un Plan de Acción a medio plazo (4 años) y sobre todo, modifique en sentido positivo la situación preexistente².

Los **objetivos** son los siguientes:

1. Proveer a la Dirección de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Alboraya de un modelo de gestión debidamente contextualizado: A partir de la definición del rol de la unidad, elaborar la Visión y Misión del mismo y sus orientaciones estratégicas básicas.

¹ Como ponen de manifiesto BALLART y RAMIÓ en su obra *Ciencia de la Administración*, Tirant lo Blanch. Valencia, 2000., p. 360, la expresión *gestión de recursos humanos* tiene dos acepciones en el *management* público: *como gestión de personas* – la dimensión individual de la gestión, su comunicación, motivación e implicación – y *como gestión de personal*, entendida ésta como el conjunto de decisiones de la organización en relación con sus efectivos personales desde una perspectiva general. Esta última es la acepción empleada en este trabajo.

² Como es sabido, la corriente del Análisis de Políticas Públicas, al decir de dos de sus autores más conocidos, MENY y THOENIG, encierra en ella misma, implícitamente, *una teoría del cambio social*. La política de personal, como política pública es deudora de este planteamiento. En *Las Políticas Públicas*. Ed. ARIEL. Barcelona, 1992. Página 96.

2. Disponer de un Plan Estratégico de Recursos Humanos para 4 años, estructurado en la forma típica de la dirección por objetivos (DpO): un Plan de Mejora comprensivo de un conjunto de proyectos de mejora técnica, descritos y priorizados.

1.3. LA NECESIDAD DE OTRO ENFOQUE EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES MUNICIPALES.

En otro ámbito³ hemos sostenido una tesis respecto a la Administración Local: la de que contamos con un sistema de personal segmentado y estratificado, pese a su altísimo nivel de legitimidad social, provocado por la concurrencia de tres circunstancias: Un *modelo de recursos humanos* abierto, basado en el sistema de puestos de trabajo, de facto inaplicado, por complejo. Una *planta municipal* caracterizada por el inframunicipalismo y una *configuración organizativa* estamental, caracterizada por la multiplicidad y variedad de servicios. ¿El resultado? Una alta politización de la función de personal, un crecimiento exponencial de las plantillas municipales y una fuerte precarización laboral de las mismas⁴, existencia de un notable componente de conflictividad social, *revuelto* jurídico de funcionarios/laborales sin responder a criterio concreto; una gestión de personal rigidificada, en base a categorías subjetivas (plazas), la no identificación de una Función Pública Local, sino miles de funcionarios *de las corporaciones*, configuradas como islas organizativas incomunicadas y una consecuencia: la desmotivación y falta de perspectivas de carrera de sus empleados.

A estas circunstancias se añaden otras. Como la de un fuerte endeudamiento, sin que el recurso al déficit permita enjuagar ya deuda. Si por el lado de los ingresos no parece venir la solución, habida cuenta del consenso existente en no incrementar la presión fiscal, por el lado del gasto es obligado pensar en políticas de rediseño de la oferta de servicios públicos⁵, lo que ineludiblemente conduce a políticas de racionalización administrativa. Esta situación, paradójicamente, es paralela a otro fenómeno: la adopción acrítica y descontextualizada de técnicas de gestión, en lo que algunos autores acertadamente han calificado de verdadero *zapping manageria*⁶. Gestión por

³ CUENCA CERVERA: *La dirección de recursos humanos en el ámbito municipal: un enfoque de política de personal*. Ed.: Bayer Hnos. Barcelona. 2002. Págs. 26-27 y 70-71.

⁴ Una reciente noticia daba cuenta de ello, a cuenta de un informe del Defensor del Pueblo, que ponía de manifiesto una tasa de temporalidad del empleo local cifrada en el 32 por ciento. *El País*. Lunes, 6 de octubre de 2003.

⁵ Acerca de la necesidad de repensar periódicamente el papel y misión de las agencias públicas puede verse KAUFMAN: “Son las organizaciones del gobierno inmortales? Puede que sí, puede que no.” En RAMÍO y BALLART: *Lecturas de Teoría de la Organización*. Volumen II: *La dinámica organizativa: últimas tendencias en teoría organizativa*. Págs. 415-437.

⁶ PÉREZ MENAYO: “La calidad como yacimiento de la nueva gestión pública: la experiencia del INSS, en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. INAP-EOI, Madrid. Número 11-12. Págs. 95-129.

competencias, valoraciones de puestos de trabajo y la calidad *redescubierta* coinciden con la situación descrita.

Resulta patente que se requiere variar notablemente los instrumentos empleados. Entorno, circunstancias organizativas y la necesidad de aprovechar a personas con recursos, requieren de un enfoque global y coherente; se demanda una *nueva generación* de políticas de gestión organizativa.: las centradas en el desarrollo de las personas. Como acertadamente se apunta en el Libro Blanco para la Mejora de los Servicios Públicos⁷

“(...) no hay razón alguna que justifique mantener a las Administraciones al margen de este movimiento que hace de las personas la clave del éxito de cualquier programa de cambio organizacional.”

En esta situación el enfoque estratégico resulta una construcción conceptual idónea para adaptar las organizaciones municipales a los cambios sociales, mediante su aportación más relevante: el *descubrimiento del entorno* para la organización pública⁸. Las necesidades preceden al diseño organizativo y éste a la dotación y desarrollo de los efectivos.

Sin embargo, no abundan en las entidades locales planteamientos ambiciosos en relación con sus recursos humanos. La mayor parte de las unidades de personal existentes han sido descritas como *meras oficinas de trámite y papeleo (...) auxiliar de procesos sustantivos de administración de personal*.⁹ Es decir, que tampoco los gestores han (hemos) adoptado los enfoques idóneos para afrontar los retos. Lo jurídico, algo relevante por derecho propio en el terreno de la gestión del personal local se ha constituido en el único lenguaje, la única *tecnología* para hacer frente a una problemática no jurídica. Se necesita además transformar el rol del departamento municipal de personal, conceptualizado como un proveedor de servicios a la organización, concentrado en las actuaciones verdaderamente relevantes, aportando valor¹⁰. Y ello agravado por una circunstancia que desde nuestro punto de vista no ha sido suficientemente ponderada: el de que el sistema de personal de la concreta entidad local ha de ser *construido*. En un contexto de reconocida autonomía local, en que cada una de las corporaciones territoriales goza de *autonomía para la gestión de sus propios intereses*¹¹, aún teniendo en cuenta la existencia de unas *bases del régimen estatutario de los funcionarios públicos* (ex artículo

⁷ Libro Blanco para la mejora de los Servicios Públicos: “Una nueva Administración al servicio de los ciudadanos.” Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid. 2ª edición. 2002.

⁸ BAZAGA, I: “El planteamiento estratégico en el ámbito público “. En BAÑÓN y CARRILLO, eds: *La Nueva Administración Pública*. Alianza Editorial. Madrid, 1997. Página 109.

⁹ CASTILLO BLANCO, F. : “ Management y Derecho Administrativo: ¿Hacia una necesaria evolución del Derecho de la Función Pública y de la Gestión de los Recursos Humanos?”. En *Revista Andaluza de Administración Pública* nº 26. Sevilla, 1996.

¹⁰ SISTERNAS, X.: *Gestió de Recursos Humans per a uns Ajuntaments eficaços*. Colección Perspectiva. Diputación de Barcelona. 1998. Pág. 20.

¹¹ En materia de recursos humanos es notable la configuración de autonomía que proporciona el artículo 6º de la Carta Europea de Autonomía Local: “(...) las Entidades locales deben poder definir por sí mismas las estructuras administrativas internas con las que pretenden dotarse, con objeto de adaptarlas a sus necesidades específicas y a fin de permitir una gestión eficaz.”

149.1.18 de la Constitución), no basta con mirar a la Ley de Bases de Régimen Local para gestionar. Las plantillas han de ser elaboradas teniendo en cuenta criterios de eficiencia; la herramienta principal, la Relación de Puestos de Trabajo (medio de ordenación de sus efectivos y de concreción de su política de personal, *de acuerdo con las necesidades de los servicios*, a tenor de la Ley de Medidas de Reforma de la Función Pública de 1984) ha de ser implantada en cada entidad local prácticamente *ex novo*, sin la existencia de normas orientadoras, habida cuenta de la situación de abstención legislativa de la Administración General del Estado¹². Por tanto, la situación sumariamente reseñada es la siguiente:

1º) La necesidad de elaborar cada organización local, su propia política de personal, a partir de su propia estimación de las necesidades organizativas: su sistema de recursos humanos, adoptando políticas de personal que al tiempo que contengan el gasto público doten de flexibilidad a la gestión y favorezcan el compromiso de los empleados públicos.¹³¹⁴. Es necesario colocar la gestión de personal en la agenda de los *problemas a resolver*¹⁵ en la política municipal.

2º) La existencia de notorios problemas en las plantillas municipales, en especial su precariedad laboral y la inexistencia de perspectivas de carrera profesional.

3º) Requerimientos de eficiencia por parte del entorno en forma de racionalización. Lo que supone gestionar estratégicamente la oferta y la demanda de servicios públicos.

¹² Si tenemos en cuenta que el modelo de puestos de trabajo es el vigente en nuestro empleo público, es notable la existencia de varias normas, ya básicas, ya refundidas, ya reglamentarias, que hacen referencia a una estructura de puestos-tipo que debe ser dictada por el Estado, siendo hasta la fecha ésta una regulación inédita. Si tenemos en cuenta la relevancia de esta materia en especial en supuestos de carrera y movilidad interna, política retributiva y organización, los gestores locales han de *hacer la guerra por su cuenta* si quieren efectuar una gestión de personal mínimamente consistente, bajo la mirada recelosa, en muchas ocasiones, de las Comunidades Autónomas, inventando puestos-tipo; elaborando baremos y normas de provisión de puestos, etc.

¹³ BLASCO y SISTERNAS: "Los Recursos Humanos en una Administración en cambio". Ponencia presentada a las Jornadas sobre *Nuevos retos en la Gestión de las Administraciones Públicas*. Lanzarote. Abril de 1996.

¹⁴ Sin que necesariamente esté subyacente un planteamiento ideológico, ya que muchas organizaciones públicas locales, si algún modelo aplican es el *preburocrático*: islas organizativas, estratificación estamental, politización de la función de personal en forma de clientelismo latente, etc. Para un balance de la función pública local siguen siendo insustituibles los trabajos de BAÑÓN, R.: "Función Pública Local en España: Movilidad, carrera y profesionalización del personal". En *CIVITAS, Revista Española de Derecho Administrativo*, nº 51. Julio-septiembre de 1986, así como el de SÁNCHEZ MORÓN: "Balance de la Función Pública", en: La posición institucional de la Administración Local ante el Siglo XXI. IVAP. Oñate. 1998. Por otro lado conviene dejar constancia de que el sistema de mérito plasmado en nuestra Constitución sigue reclamando su vigencia, sin que la flexibilidad signifique abandonar en todo el *paradigma weberiano*. Al respecto SULEIMAN, E: "Sigue siendo Max Weber insustituible? en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. INAP-EOI. Madrid. Nº XX. 2001.

¹⁵ SISTERNAS, Op. Cit. Pág. 13.

4º) La variedad de subculturas profesionales en los diversos servicios públicos locales, que hacen necesaria una perspectiva integradora.

5º) Respuesta notablemente insuficiente de los departamentos de personal, en forma de planteamientos administrativos cuando se necesitan enfoques directivos.

1.3 LA GESTIÓN PÚBLICA ESTRATÉGICA: MARCO CONCEPTUAL.

1.3.1. POLÍTICA Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ÁMBITO LOCAL.

Desde nuestro punto de vista, la gestión pública estratégica es idónea para el directivo público no solamente como enfoque metodológico, sino como planteamiento desde el que hacer posible un ejercicio eficaz de la función directiva en el campo de la gestión de recursos humanos.

En términos conceptuales ésta tampoco es demasiado diferente de su homónima en el sector privado en punto a sus objetivos: compromiso de las personas, incremento de sus capacidades profesionales y atención a los costes¹⁶. Si acaso, el marco jurídico, fuertemente reglado, obliga a los profesionales en el ámbito público a una suerte de *reconceptualización innovadora* que contemple criterios tales como el carácter de no-mercado, la difícil medición de la creación de valor público y el carácter monopolista de las organizaciones públicas¹⁷. Hecha esta salvedad, se dispone de definiciones plenamente aplicables como la recogida por VILLORIA¹⁸, el cual, citando a autores como INGRAHAM y ROSENBLOOM define a la gestión (pública) de recursos humanos como el

“(...) conjunto de políticas y operaciones tendentes a atraer, desarrollar y motivar una fuerza de trabajo socialmente representativa y competente que trabaje eficazmente junta.”

Este planteamiento, similar por lo demás al de autores anglosajones¹⁹, es el adoptado en este trabajo y permite alinear a los departamentos de recursos

¹⁶ BEER, SPECTOR y LAWRENCE: *Gestión de Recursos Humanos: perspectiva de un director general*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid. 1989. Págs. 21 y 23.

¹⁷ MENDOZA, X.: “Técnicas gerenciales y administración Pública” en *Documentación Administrativa*, nº 223, monográfico sobre técnicas gerenciales en la Administración Pública. Julio-septiembre 1990.

¹⁸ VILLORIA y DEL PINO: *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. TECNOS. Madrid. 1997. Pág. 158.

¹⁹ HAYS y REEVES: *Personnel management in the public sector*. C. Brown publishers. IOWA. 1989. Quien incide especialmente en la función de motivación de personal atribuible al departamento de recursos humanos (pág. 74); DRESANG: *Public personnel management and public policy*. Longman. NEW YORK. 1991. 2ª edición, que añade la de reclutar una fuerza laboral además de competente,

humanos en la consecución de unos **objetivos** concretos mediante una serie de **funciones** a prestar, consistentes principalmente en el desarrollo de programas de selección, política retributiva, desarrollo de carreras y de gestión del rendimiento, al que cabe añadir la gestión y sensibilidad hacia los valores predicables de los público: equidad, receptividad, imparcialidad, además de los clásicos de eficacia, eficiencia y compromiso de las personas²⁰.

Para GALOFRÉ²¹, el desarrollo de políticas de personal es uno de los instrumentos del cambio organizativo, que en el contexto actual deben combinar un *míx* de programas, tanto de reducción de plantillas como de desarrollo de recursos humanos y flexibilización. Es por ello que el contexto actual del empleo público, más que de reformas normativas habría que hablar de *incapacidad institucional* en la formulación de políticas públicas de personal²².

La dirección de personas en el ámbito público y en el privado difiere más en los constreñimientos jurídicos, en el entorno y los valores de referencia que propiamente en el contenido sustantivo. También difiere en los actores, como se verá a continuación. Ahora bien, ¿subsiste esta identidad sustancial cuando de planificación de recursos humanos se habla?

Básicamente, la planificación estratégica de recursos humanos *empresarial* toma como principal aspecto la determinación cuantitativa de los efectivos en un horizonte temporal dado: la planificación de plantillas²³. Esta acepción restringida es la que se toma para hablar de plan estratégico de recursos humanos: aquel que centre sus esfuerzos en determinar la plantilla ideal de la entidad. Este es el sentido adoptado también por tratadistas como PALOMAR OLMEDA²⁴, para el que la planificación de recursos humanos en el ámbito público debe centrarse en el establecimiento de un diagnóstico sobre necesidades de recursos humanos y sobre la estructura organizativa.

sensible al interés público (pág. 4); o KLINGNER y NALBANDIAN: *Public personnel management: contexts and strategies*. Prentice-Hall. NEW JERSEY. 1998. 2nd. Edition, que llama la atención sobre los valores emergentes en los entornos administrativos: responsabilidad, receptividad y gobierno limitado. En definitiva, objetivos todos ellos a sumar como propios de las unidades de personal.

²⁰ Esta atención a los objetivos es primordial para plantearnos una evaluación de las prácticas de gestión en una organización pública. Difícilmente puede ésta ser efectiva si desconocemos el rol y misión a jugar por la unidad administrativa.

²¹ En *La modernización de las Administraciones Públicas en España*: Guía de actuaciones y estrategias. Escuela Gallega de Administración Pública. Santiago de Compostela, 1997.

²² LONGO, F.: "Reforma del empleo público: tótem y tabú." En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 2. INAP-EOI. Madrid. 1995. Algo que conviene recordar ante el siempre anunciado Estatuto de la Función Pública.

²³ BARRANCO: *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación*. Pirámide. Madrid. 1993. Pág. 215.

²⁴ Autor al que no obstante, seguimos cuando opina que de la reflexión estratégica se deriva la elaboración de la Relación de Puestos de Trabajo. Al respecto: *Planificación de los recursos humanos en el ámbito público*. Mc Graw Hill. Madrid. 1997. También "Planes de Empleo y reforma administrativa" en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Nº 2. INAP-EOI. 1995; "La ordenación jurídica de los Planes de Empleo" en *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*. Nº 265. Enero-marzo de 1995. PP 33-69.

La calificación de *estratégico* se reserva para la determinación de las orientaciones político-directivas, de la definición de las líneas maestras de la **Política de Personal**, *el saber hacia dónde vamos*, en los términos empleados por autores como PRATS²⁵, GALOFRÉ²⁶ o RAMIÓ y BALLART²⁷, quienes diferencian muy gráficamente tres grandes niveles en el ámbito de la gestión de personal, a partir de cuya conceptualización se efectúa el siguiente CUADRO:

ÁMBITO	CONTENIDO	HERRAMIENTAS
Política de Personal	Es el nivel político-directivo de fijación de las orientaciones básicas y los objetivos en relación con las personas que integran la institución.	Gestión Pública Estratégica de los Recursos Humanos
Gestión de Recursos Humanos	Establecimiento de los objetivos operacionales y su implantación mediante los sistemas que integran las funciones: selección y planificación; política de compensación; carrera administrativa y desarrollo estratégico; gestión del rendimiento; relaciones laborales y participación; diseño organizativo.	Relación de Puestos de Trabajo Registro Personal/Inventario de Recursos Humanos Plantillas Acuerdos Sociales y Convenios Plan de Formación
Administración de Personal	Gestión operativa diaria, con sujeción a la normativa legal, convencional y presupuestaria.	Manuales de Procedimiento Plantilla Presupuestaria Normativa de aplicación

Cada ámbito de ellos tiene su propia lógica implícita: la política el primero de ellos; la eficacia y la coherencia de los diferentes subsistemas el nivel de gestión. La conformidad legal el nivel administrativo. En todo caso es una conceptualización útil desde la que evaluar las prácticas de gestión seguidas en una Entidad Local. ¿Qué objetivos se persiguen o se refuerzan explícita o implícitamente? ¿Qué ámbitos de la gestión se acometen? ¿En qué nivel de desarrollo se halla la función? Es además, una aproximación que fomenta la autoevaluación de la propia unidad administrativa.

²⁵ PRATS: “Política, gestión y administración de recursos humanos en las Administraciones Públicas.” En *Documentación Administrativa*, nº 210-211, mayo-septiembre de 1987. Monográfico sobre la Carrera Administrativa.

²⁶ Apuntes del *Curso de Planificación, gestión y formación estratégicas de los recursos humanos en las organizaciones públicas locales*. Mimeografiado.

²⁷ *Ciencia de la Administración*, Tirant lo Blanch, op. cit. pág. 362.

1.3.2. UN PLANTEAMIENTO DIRECTIVO PARA LA FUNCIÓN DE PERSONAL: LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO.

¿Cuál es el criterio de éxito en la gestión pública? La experiencia demuestra que el éxito gerencial no deriva solamente de manejarse con la tecnología *dura* al uso, con sesudos planes estratégicos, con definiciones *canónicas* de una política de personal, sino que en el confuso panorama de lo público, con múltiples definiciones en competencia acerca de qué hacer en cada momento, resulta conveniente hacer referencia a la viabilidad de las estrategias, su éxito en la implementación. Es decir, que aproximaciones *blandas*, de tipo relacional y cualitativo, que garanticen el acierto en la definición e implantación de la estrategia deben ser moneda común de uso para gestores y directivos públicos. También para los encuadrados en las unidades de recursos humanos²⁸.

Una literatura en su mayor parte anglosajona, ha insistido en la relevancia para los directivos públicos de lo que denominan la *capacidad de interpretación política*²⁹ como habilidad básica.

Por tanto, los actores con interés/influencia en la política (*stakeholders*) juegan un papel relevante. Algo que por otra parte ya ha sido definido por el propio *management* de los recursos humanos aplicados al ámbito *empresarial*³⁰.

En el concreto contexto de la gestión de personal en ayuntamiento ¿Quiénes son los **actores** a tener en cuenta? Esta cuestión ya ha sido ensayada por LONGO³¹, quien destaca los siguientes, cada uno de ellos con su propia lógica de interés:

- Los **políticos**: con sus demandas de receptividad y flexibilidad para con el departamento de recursos humanos.
- Los **directivos**, con sus requerimientos de flexibilidad y adaptación, en relación los efectivos adscritos.

²⁸ Al respecto, en el terreno de las políticas públicas suelen emplearse dos criterios para garantizar la aplicabilidad: la viabilidad *técnica*, como es obvio, pero también la viabilidad *política*, entendida como la formación de una coalición con poder suficiente para implantar el cambio propuesto. En muchas ocasiones un directivo debe asumir un papel de *emprendedor interno* postulando programas de mejora. Véase METCALFE: "Análisis de políticas públicas: el arte de lo factible", en *Documentación Administrativa*, nº 224-225. INAP. *Monográfico sobre Políticas Públicas y Organización Administrativa*. 1992. TESKE y SCHNEIDER: "The bureaucratic entrepreneurs: the case of city managers." En *Public Administration Review*. Julio-Agosto de 1994. Vol. 54. Nº 4.

²⁹ BARZELAY y O'KEAN: *Gestión pública estratégica: Conceptos, análisis y experiencias*. El Caso IPIA. Madrid. Instituto de Estudios Fiscales. 1989. Páginas 29, 72 y 54.

³⁰ SPECTOR, BEER y LAWRENCE: *Gestión de Recursos Humanos: perspectiva de un director general*. Op. Cit. Págs 17 y 21.

³¹ LONGO, F.: "Políticos, directivos y sindicatos como actores de la gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas." En *Pensar lo público*. CEMCI-ESADE. Granada, 2000. Págs. 473-512.

- Los **sindicatos**, con pretensiones centradas en la mejora y en la normalización de la gestión de personal.

En este contexto la planificación puede ser una ocasión tanto para explicitar intereses como para concitar un consenso básico, en línea con lo que MOORE³² concibe como el principal rol del directivo: ayudar a definir lo que es valioso, desde una doble perspectiva, la de la eficiencia y la de la equidad. El éxito directivo estaría constituido por la redefinición del papel de la unidad de recursos humanos para satisfacer las necesidades del entorno. Por tanto, planificación se emplea en el sentido que el Libro Blanco para la mejora de los Servicios Públicos califica como *planificación adaptativa*³³.

Por tanto, además del análisis del Entorno (Amenazas y Oportunidades) y de la Entidad Local (Debilidades y Fortalezas), comúnmente conocido mediante el acrónimo DAFO, y del análisis de los agentes críticos antes citado, la gestión estratégica conducida relacionamente posibilita el acuerdo sobre la función social de la unidad, la concreción del rol a prestar, mediante:

- a) La determinación de los **Temas Estratégicos**, definidos como elementos significativos sobre la organización, conflictos sobre sus fines, lo que se tiene que hacer³⁴.
- b) La confirmación del mandato organizativo, la clarificación de su **Misión** y valores.

De forma más sistematizada, MOORE ha calificado a este enfoque como el *triángulo estratégico*³⁵. Definir la **dimensión sustantiva** de la Unidad: su Misión. Reconocer a la gestión política, al **ámbito autorizante** como algo clave en la gestión pública y por último redefinir la gestión operativa, la **dimensión administrativa**: los *productos* a prestar.

La aplicación de este enfoque al Ayuntamiento de Alboraya posibilita:

- a) Diagnosticar los aspectos de la gestión de recursos humanos más relevantes desde el punto de vista de las prácticas directivas y usando el enfoque sugerido por PRATS.
- b) Definir expresamente la política de personal por parte del nivel de dirección política: Alcaldía y Equipo de Gobierno.

³² MOORE, M: *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. PAIDÓS. Barcelona. 1998. Págs. 45, 60 y 82.

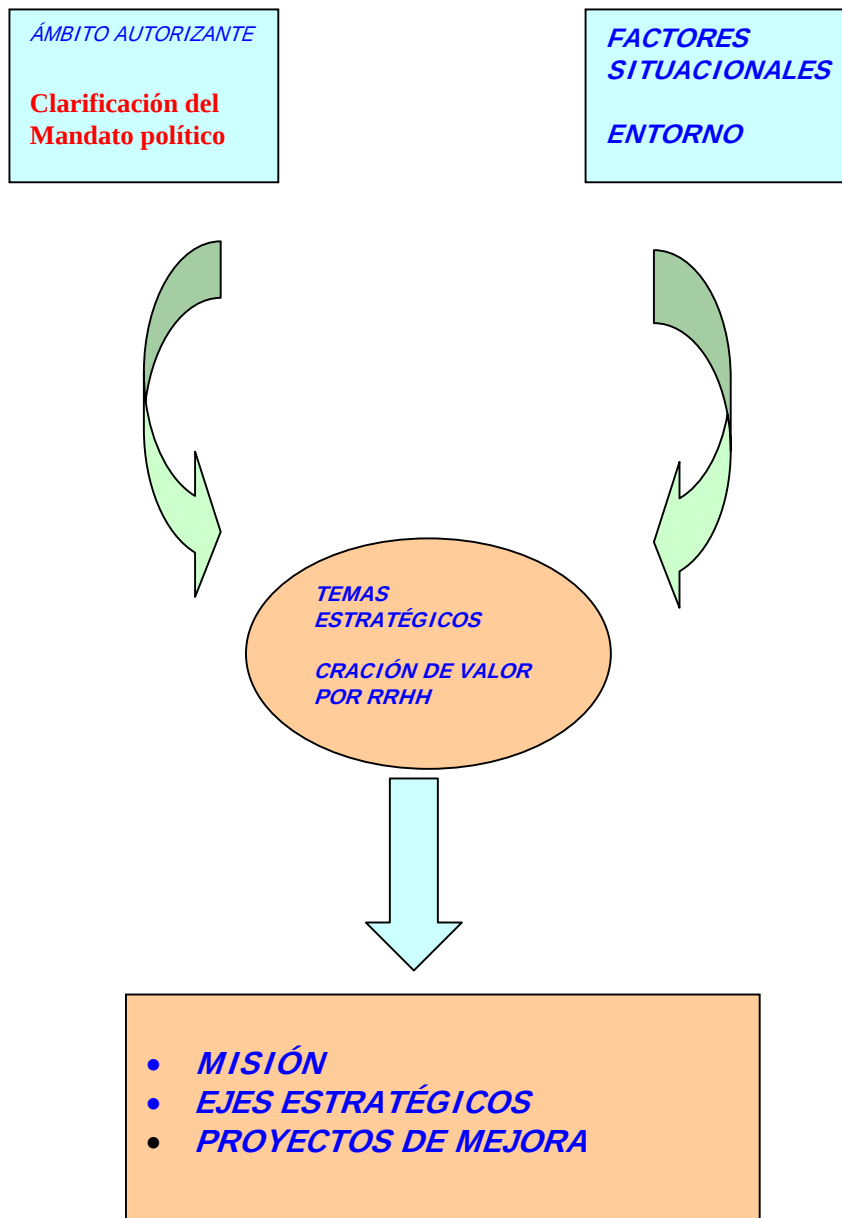
³³ Op. cit. pág. 20.

³⁴ EADIE, D.: "Building the capacity for strategic management." En PERRY, editor: *Handbook of Public Administration*. New York. Prentice-Hall. 1989. Págs. 166-169. BOZEMAN, B.: "Los fundamentos de la gestión pública estratégica." En BRUGUÉ y SUBIRATS: *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid. MAP. 1996. Págs. 386 y 395.

³⁵ Op. Cit. Págs 47, 31.

- c) Identificar los temas estratégicos del Ayuntamiento con ayuda de los actores con intereses y la historia institucional y redefinir la misión de la unidad de recursos humanos, su creación de valor en un contexto concreto. La figura 2 ilustra el procedimiento seguido.

FIGURA 2: PLANTEAMIENTO DIRECTIVO DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL EN LAS ENTIDADES LOCALES



Es ésta una aproximación ecléctica en materia de gestión estratégica, ya que combina aproximaciones racionales y cualitativas. Al decir de MINTZBERG³⁶, estaríamos empleando la estrategia como plan, como orientación general.

Frente a una estrategia fuertemente racional, la realidad de nuestras Administraciones Locales aconseja un enfoque de estrategia *modelada*³⁷, de *aprendizaje estratégico*; una visión más sintética y menos mecanicista del proceso de formulación estratégica, en el cual el énfasis se hace en la búsqueda de una perspectiva compartida entre los miembros de la organización. Como el autor citado sugiere, *nadie ha tocado una estrategia*, pero lo verdaderamente importante es que, si definimos a una organización *como una acción colectiva en busca de una misión común*, es especialmente relevante ponerse de acuerdo en los fines, la misión de la organización, en las normas y **valores sociales compartidos**. Esta es la perspectiva empleada por la producción científica más cercana, cuando al subrayar el fracaso que supone la importación mimética y acrítica de la planificación estratégica entendida al modo *empresarial*, sugiere la adopción de un enfoque más modesto, el de la *dirección estratégica*³⁸, como medio de vincular el qué y el cómo. En este caso la reflexión estratégica conectaría el ámbito organizativo con la *Misión* y con los *Objetivos*

Con este enfoque disponemos de una orientación que permite:

1. Definir el **valor público** del departamento. Mediante la

- **Visión:** La imagen compartida, el vínculo emocional de los miembros del equipo. En términos de gestión, juega un papel entendida como un medio de alentar el compromiso, al fomentar, mediante un proceso participativo el sentido de pertenencia. Supone lo que SENGE³⁹ denomina en las organizaciones contemporáneas el proceso de *gestionar el significado*. En términos operativos es: ¿Cómo queremos que nos perciban?, ¿qué queremos llegar a ser? Es la IMAGEN IDEAL. **EL QUÉ.**
- **Misión:** Un enunciado, simple, preciso y radical: La razón de ser. La premisa de valor⁴⁰ que ofrece el departamento a partir de la concreción de quién es el cliente. En términos operativos es: PAPEL A JUGAR. **EL PORQUÉ.**

³⁶ “Las cinco Ps de la Estrategia”. En QUINN y MINTZBERG: *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice-Hall. México. 1993. Págs 19-22.

³⁷ MINTZBERG: “Destreza en la estrategia.” En QUINN y MINTZBERG: *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice-Hall. México. 1993. Págs. 120-121.

³⁸ RAMÍO y SALVADOR: “Los modelos de orientación estratégica (MOe’s): una adaptación del enfoque estratégico para el rediseño organizativo en las Administraciones Públicas.” *En Gestión y Análisis de Políticas Públicas* nº 16. Septiembre-diciembre 1999. Madrid. INAP.

³⁹ En: *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. PAIDÓS, Barcelona. 1996. Págs. 282 y ss.

⁴⁰ ALBRECHT: *La Misión de la empresa: Definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. PAIDÓS. Barcelona, 1996. Págs. 171 y ss.

- **Valores:** Los principios que guían la acción. Referencias que permiten optar. En términos operativos: REGLAS DE CONDUCTA. *El CÓMO*.
2. Consensuar los temas críticos a afrontar en la unidad: los **temas estratégicos**.
 3. Definir las áreas y **proyectos de mejora**, a partir de un enfoque participativo, pero también de un diagnóstico de las prácticas de gestión en materia de recursos humanos, según su nivel de profundidad (Política, Gestión, Administración).

Es repensar una unidad administrativa a la luz de los productos y servicios que presta⁴¹, en un contexto de una Administración *posburocrática*⁴².

En este momento es cuando procede plantearse la concreta configuración de las herramientas de gestión, los instrumentos de ordenación de la gestión de personal, además de establecer los parámetros a tener en cuenta para su medición (el sistema de control de gestión). Teniendo en cuenta que, a efectos operativos, se conectan dos sistemas de gestión, la dirección estratégica y la dirección por objetivos (DpO), esta última entendida como técnica concreta orientada a la obtención de resultados⁴³. Desde este punto de vista no habría oposición entre marco jurídico de la gestión de personal y planteamiento estratégico. La política precede a la gestión operativa, y los instrumentos que hacen posible la gestión de recursos humanos en las Entidades Locales (plantillas, relaciones de puestos de trabajo, ofertas de empleo público, planes operativos, convenios) son simples herramientas, instrumentos para hacerla posible, no fines en sí mismos⁴⁴. Función Pública y Recursos Humanos no son categorías antitéticas. (Véase figura 3).

⁴¹ BOIX, C.: “Hacia una Administración Pública eficaz: Modelo institucional y cultura profesional en la prestación de servicios públicos.” En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 1. Madrid. INAP-EOI. 1994.

⁴² El empleo del término *posburocrático*, se hace en un contexto muy concreto: el de los Municipios españoles gestores de parcelas importantes del Estado del Bienestar, dispensadores de importantes prestaciones sociales – servicios- y no solamente regulación jurídica. Para una crítica del concepto de cliente, véase en el mismo número de la revista GAPP: BRUGÚE, AMORÓS y GOMÁ: “La Administración Pública y sus clientes: ¿moda organizativa u opción ideológica?”. Probablemente una unidad de recursos humanos, desde nuestro punto de vista se halle, dentro del paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP) dentro del modelo neopúblico. Los propios valores de lo que la doctrina denomina *sistema de mérito* le impelen a ello. PRATS y VILLORIA podrían considerarse representantes de lo que en sentido amplio podríamos denominar la *corriente ética* de la gestión pública de recursos humanos.

⁴³ Y por ello mismo pertinente para su empleo por parte de los directivos locales. Véase REDDIN y RYAN: *Manual de Dirección por Objetivos*. Deusto. Bilbao. 1993.; RAIA: *Administración por Objetivos*. Trillas. México. 1985. GUILLÉN ZANÓN y NÚÑEZ DE PRADO: “Administración por Objetivos”. En Documentación Administrativa. Nº 223. INAP. Madrid. 1990. Monográfico sobre *Técnicas Gerenciales en la Administración Pública*.

⁴⁴ Al respecto: PRATS CATALÁ: “Derecho y Management en las Administraciones Públicas.” En BRUGÚE y SUBIRATS, coords.: *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid. MAP. 1996. CASTILLO BLANCO: “Management y Derecho Administrativo...” Op. Cit.

PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

- Temas Estratégicos
- Misión y Objetivos: Finalidades
- Planes de Mejora: Proyectos

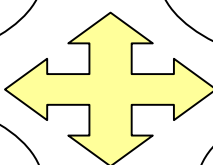
POLÍTICA DE PERSONAL

SELECCIÓN
(Ingreso; L/F y Gestión de Plantillas)

POLÍTICA RETRIBUTIVA
(Fija: VPT y Variable: Productividad)

CARRERA ADMINISTRATIVA
(Prom. Interna y Provisión Puestos)

GESTIÓN DEL RENDIMIENTO
(individual y Colectivo. Disciplina)



INSTRUMENTOS

Plan Integral de Recursos Humanos

Relación de Puestos de Trabajo

Plantilla de Plazas

Oferta de Empleo Público

Acuerdo Regulator de CC.TT./Convenio

Reglamentos del Sistema de RRHH

CONTROL DE GESTIÓN

- Cuadro de Mando Social mensual y trimestral
- Memoria anual

2. EL PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS DEL AYUNTAMIENTO DE ALBORAYA

2.1 DATOS DEL ENTORNO SOCIAL Y ECONÓMICO

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El municipio de Alboraya (Alboraia en lengua valenciana) se enmarca dentro de la comarca denominada L'Horta Nord.

Alboraya limita al norte con los términos municipales de Almacera y Meliana, al sur con la ciudad de Valencia, al oeste con Tabernes Blanques y al este con el mar Mediterráneo, litoral que baña sus propias costas de aproximadamente 4 Km. de playas, desde la denominada playa norte, que limita con las nuevas playas acondicionadas de Meliana, hasta *La Patacona*, playa vecina de la *La Malvarrosa*, esta última ya en término de Valencia capital.



El municipio, territorialmente se estructura alrededor de dos grandes núcleos de población, lo que tiene su relevancia a efectos de prestación de servicios públicos: EL CENTRO URBANO y LAS PLAYAS.

CENTRO URBANO



PLAYAS



Algunos datos económicos del municipio son los que se muestran en el cuadro siguiente:

DATOS SOCIOECONÓMICOS

Población	19.211 habitantes
Extensión	8.30 kilómetros cuadrados
Estructura Económica	• Agricultura: 16.70% • Industria: 33.00% • Construcción: 3.60% • Servicios: 45.80%
Distancia a la Capital de provincia (Valencia)	3.1 kilómetros

Habla predominante	Valenciano
Comarca	L'Horta Nord
Núcleos residenciales	• Alboraya centro • Port Saplaya (Port Alboraya) • Residencial de Vera (Playa Patacona)
Altitud sobre el nivel del mar	5 metros
Frente costero	3.5 kilómetros
Principales vías de comunicación	• Carretera Nacional 340 • Autovía N221 (Valencia-Puçol) • EMT (línea 70) • FGV (metro)

Junto a estos datos generales, otros tomados de otro entorno específico relevante para la organización municipal, la estructura social, proporciona los siguientes:

ALGUNOS DATOS DEL ENTORNO SOCIAL

	Edad Media (EMP)	Nac. mismo Mun. (NM M)	Crec. Veget. (CV)	Tasa Nat. (TN)	Saldo Migr. (SM)	Paro Reg. (PR)	Índice e Juv. (IJ)	Índice Dep. (ID)	Índice Vejez (IV)
Alboraya	36.7	27.2	110	14.1	796	4.2	24.4	35.2	11.5
Prov. Valencia	39.2	49.1	-519	9.3	23.17 1	4.1	23.6	43.9	16.3
CAV	39.2	47.9	541	9.4	67.457	3.7	23.2	45.55	16.6

FUENTE: ANUARIO SOCIAL DE ESPAÑA. LA CAIXA. 2003

- **Edad Media Poblacional (EMP):** da cuenta del progresivo envejecimiento de la población.
- **Porcentaje de nacidos en el mismo municipio (NMM):** Casi la mitad de los españoles (49.7%) ha nacido fuera del municipio.
- **Crecimiento Vegetativo (CV):** Es la diferencia en términos absolutos entre los nacimientos y las defunciones en un año.
- **Tasa de Natalidad (TN):** En España es del 9.7%
- **Saldo Migratorio (SM):** Positivo cuando la inmigración es superior a la emigración.
- **Paro Registrado (PR):** Desempleados inscritos en las oficinas del INEM. Es importante no confundir con la tasa de desempleo de la Encuesta de Población Activa (EPA), generalmente superior.
- **Índice Juventud (IJ):** Expresa la relación porcentual de población entre 15-29 años sobre el total. En España es del 23.1%
- **Índice Dependencia:** Expresa la relación porcentual de población dependiente, niños entre 0-14 años y mayores (65 y más) sobre el total. En España es del 45.9%.
- **Índice de Vejez:** Expresa la relación porcentual de población mayor de 65 años. En España es del 16.9%.

Respecto a estos datos del entorno social del municipio, una interpretación puede ser la siguiente:

1. Alboraya como ciudad *de aluvión*, formada mayoritariamente por gente nacida fuera del municipio, probablemente necesitada de fomentar el sentido cívico de pertenencia. Crecimiento vegetativo positivo y saldo migratorio positivo, además de significativo, lo que permite aventurar la hipótesis de ser una ciudad que actualmente constituya un *polo de atracción* poblacional.
2. Destaca la edad media de la población, mayoritariamente joven, más que la media provincial, autonómica y estatal, en coherencia con el menor envejecimiento poblacional y la menor tasa de dependencia. Este hecho permite prever que la **oferta de políticas** locales deberá centrarse no tanto en servicios sociales de bienestar destinados a mayores, cuanto en servicios destinados a esta franja poblacional, que requiere, podríamos decir, un tipo de políticas más exigentes, *postmaterialistas*⁴⁵, (ofertas de políticas de *segunda generación* y participativas) más sensible por ejemplo a ofertas de promoción e inserción laboral y de compatibilización de la vida familiar y laboral (el índice de natalidad es notablemente superior al estatal o provincial), algo que pone de manifiesto una tasa de paro registrado ligeramente superior a la provincial.
3. Cabe formular la hipótesis de que sea una franja de población proveniente de Valencia capital, que busca mayor calidad de vida, lo que unido a su juventud y mayor nivel de renta (hipótesis a verificar) sea más demandante de servicios municipales de calidad. (*Igual o más servicios con igual o menor carga fiscal*).

⁴⁵ INGLEHART: *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid. 1990.

2.2. LA ORGANIZACIÓN: EVOLUCIÓN INSTITUCIONAL RECIENTE

LA POLÍTICA

La composición política del ayuntamiento ha sido siempre de gran fragmentación. De hecho, la mayoría absoluta del actual equipo de gobierno obtenida en 2003 ha sido una novedad en el consistorio, históricamente caracterizado por la inestabilidad. En 1999, poco antes de las elecciones llegó a darse la paradoja de un gobierno municipal de cuatro concejales, frente a los trece de la oposición. Éste es año de la irrupción de un equipo nuevo, cuya primera tarea fue encarar una notable crisis financiera de la institución municipal y que explica en parte, el grado de consenso entre las dos fuerzas políticas más relevantes en número de electos (PP y PSOE) en ese momento, al punto de aprobar los presupuestos del mandato 1999-2003 con una aceptación tácita del principal partido de la oposición, consciente de la situación de fragilidad económica. Implícitamente existía un acuerdo de favorecer la gobernabilidad en tanto se saliese del bache económico que condujo incluso a compartir algunas decisiones relevantes entre fuerzas políticas diferentes, algo solamente posible desde la conciencia de la gravedad, aún con la circunstancia de que las elecciones de 1999 supusieron un cambio en la Alcaldía, que desde esa fecha fue detentada por el partido popular. Este cambio, como se resalta fue compatible con el inicio del saneamiento económico, hecho posible por un acuerdo de que normalizara la gestión.

El cuadro siguiente da cuenta de la evolución política reciente.

Partido político	Resultado 2003	Resultado 1999
Partido Popular	9	7
Partido Socialista Obrero Español	3	3
Socialistas Independientes de Alboraya	2	3
Esquerra Unida de País Valencià	1	1
Unión Valenciana	1	1
Bloc Nacionalista Valencià	1	1
Independientes	-	1

LA ADMINISTRACIÓN

En 1999 en el contexto descrito de insuficiencia de recursos, se plantea un proyecto de mejora del funcionamiento administrativo, conocido como MIDAS (*Modernización Integral de Alboraya y sus Servicios*) cuyo objetivo era la consecución de una administración municipal eficiente, ágil y que respondiera a las expectativas de los ciudadanos.

Este proyecto obtuvo en el mandato 1999-2003 algunos logros significativos como: la implantación del proyecto *AMIC* (Agencia Municipal de Información al Ciudadano), como sistema integrado e innovador de atención, respuesta y gestión administrativa. *Alboraya Próxima*, un sistema de descentralización municipal en los núcleos territoriales más significativos o la obtención de la certificación ISO 9000 para algunos servicios públicos municipales (la propia AMIC o el Servicio de Deportes).

Son años de una intensa innovación gestora. Así, 2001 supone un hito destacado, al introducir en la rama ejecutiva de la Administración Municipal la figura del Gerente, a la par que otras posiciones directivas en el ámbito deportivo, económico, del urbanismo o del bienestar social. De igual modo, en la actualidad se ha planteado la conveniencia de despojar de facultades administrativas a los Concejales del equipo de gobierno a favor de un rol más político para los mismos. Ello no obstante, a la par que el saneamiento del gasto, la plantilla municipal tiende a crecer de manera muy significativa en forma de nuevos servicios.

Actualmente el objetivo expreso del gobierno local es sustentar el modelo de crecimiento y desarrollo del territorio ajustado a las capacidades organizativas. Esto es, disponer de una organización ejecutiva capaz de producir resultados, como paso previo al proceso de reflexión estratégica del municipio. Esto explica que en la actualidad se halle en tramitación la adjudicación de un Plan Estratégico institucional, no para el municipio, en tanto en cuanto se percibe como un factor crítico el incremento de la capacidad de respuesta de la propia organización municipal, necesitada de un intenso *aggiornamento* en especial en su orientación a la ciudadanía y en métodos de gestión.

Recientemente se han producido innovaciones en el modelo de dirección política. El Reglamento Orgánico Municipal aprobado en septiembre de 2003 aporta dos novedades en este ámbito:

- El ***Comité de Dirección***, definido como *órgano colegiado de asistencia a la Alcaldía e integrado por los concejales miembros del equipo de gobierno y el gerente del Ayuntamiento, el cual se reunirá automáticamente después de cada sesión de la comisión de gobierno o a requerimiento de la Alcaldía* (artículo 34).
- Los ***Concejales de Proximidad***: concebidos como órganos políticos de gestión descentralizada de carácter territorial (artículo 35).

Esta innovación es significativa por su propósito: *repolitizar* a los electos, otorgándoles un rol estratégico⁴⁶ y de relación con los vecinos. El deseo explícito es evitar el *modelo ministerial*⁴⁷ en la configuración del gobierno municipal, esto es, su vertiente administradora a la que conduce la asignación de parcelas burocráticas, según el clásico modelo funcional.

LA ADMINISTRACIÓN: ALGUNOS DATOS

- Personal en plantilla/RPT: 224
 - Funcionarios: 106
 - Personal Eventual: 9
 - Laborales Fijos: 7
 - Personal Temporal: 43
 - Patronato de Deportes-Funcionarios: 9
 - Patronato de Deportes-Laborales: 23
 - Empresa Municipal (funcionarios y laborales transferidos): 25

No obstante estos datos, en lo referente a la plantilla municipal, la empresa municipal (EGUSA) asume numeroso personal (más de 50); otros programas temporales como los del INEM, los monitores deportivos y demás llevan a cifrar la plantilla dependiente en casi 400 personas. La magnitud del crecimiento de la plantilla lo proporciona un análisis de su evolución en el periodo 1992-2002: de 116 a 342 empleados.

- Presupuesto Corriente: 15.139.636 euros
- Gastos de Personal (capítulo 1º): 4.238.911

2.3 LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVO.

El estudio organizativo evidencia un funcionamiento tradicional del departamento de recursos humanos, esto es, centrado en los temas operativos de administración de personal: nóminas, resoluciones, tomas de posesión, ofertas de empleo público, seguridad social, convocatorias, etc.

Un análisis más detallado por los distintos ámbitos concretos de la gestión de recursos humanos permite constatar este juicio:

⁴⁶ BRUGUÉ y GOMÀ: *Gobiernos Locales y Políticas Públicas*. Ariel. Barcelona, 1998. Pág. 19.

⁴⁷ CALDERÓ y ESQUIROL: *L'Organització del Govern Municipal*. Diputación de Barcelona. Colección Perspectiva. 1996. Pág. 14.

Selección

En lo que se refiere al reclutamiento se constata la no programación de efectivos. No se dispone de criterios explícitos para diferenciar funcionarios/laborales a la hora de confeccionar los instrumentos (Plantilla, RPT) ni de política de plantillas. Las técnicas de selección son básicamente memorísticas. El procedimiento de ingreso no está basado en previos perfiles elaborados a partir de un análisis de puestos de trabajo. Existe una bolsa importante de personal temporal estructural, pendiente de regularizar, que supone un porcentaje importante (1/3 del total).

Retribución

Se cuenta con un estudio de valoración de puestos de trabajo elaborado por la administración autonómica, que ha configurado complementos específicos por categorías genéricas, obviando el análisis de las condiciones concretas de los puestos de trabajo. Aún así existe una grave carencia de equidad interna en las retribuciones: puestos similares perciben retribuciones sensiblemente diferentes. No se remuneran adecuadamente la disponibilidad y la dedicación. No existen criterios para la asignación de los complementos de destino. El complemento de productividad está consolidado en algunos casos. No existen datos sobre la competitividad externa de los salarios en colectivos relevantes: Habilitados, directivos, Cuerpo de Policía Local, Administrativos.

Rendimiento

Control básicamente de asistencia. No hay un seguimiento sistemático del absentismo. No se contempla el tratamiento del mayor rendimiento o la consecución de objetivos. Carencia en los últimos seis años de procedimientos disciplinarios. No se dispone de descripciones de puestos de trabajo.

Carrera y Desarrollo

No existen procedimientos regulares de asignación o provisión de puestos de trabajo. Poca movilidad interna. No se ha sistematizado la promoción interna. No existe un Plan de Formación con objetivos estratégicos, elaborado a partir de un diagnóstico de necesidades. Inexistencia de actividades de Comunicación Interna: información ascendente/descendente, ni planes de acogida para el nuevo personal.

Instrumentos de Gestión

Hay un cumplimiento adecuado de los aspectos jurídicos de la gestión. No existe formalmente constituido el Registro de Personal, sino tan solo los expedientes individuales. No hay procesos regulares de gestión de personal normalizados. La Relación de Puestos de Trabajo es notablemente insuficiente, y está concebida más como un documento administrativo para uso del propio departamento de Personal que como un instrumento flexible de gestión organizativa de la Entidad y de la promoción/movilidad de sus empleados: no

hay definida una estructura de puestos-tipo; denominación por categorías similar a la de una Plantilla de Plazas; no se profundiza en los requisitos de desempeño de los diversos puestos (perfil de los ocupantes; carácter singularizado o no de los mismos). No existe un Calendario Laboral como tal.

Relaciones Laborales

Hay un Acuerdo y Convenio (funcionarios y laborales) firmado a tres años de inminente vencimiento. Poca conflictividad social. Se echa a faltar una interlocución estable a través de la Mesa General de Negociación.

Diseño Organizativo

Existe un equipo directivo y un gerente, si bien el grupo adolece de cohesión y de hábitos de trabajo en común, así como de instrumentos de control y evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos y de seguimiento de la tarea. Se han implantado con éxito algunos programas de calidad, si bien el diseño típicamente funcional favorece los problemas de coordinación de la tarea.

Clima Laboral y Cultura Organizativa

No hay un clima conflictivo, si bien pueden diferenciarse diversos subclimas y subculturas, según unidades organizativas, antigüedad del personal y reclutamiento del mismo, lo que evidencia la necesidad de diseñar explícitamente programas de gestión por valores de servicio público. Existe una brecha entre los *nuevos* y los *antiguos*.

2.3 LA VISIÓN DE LOS ACTORES RELEVANTES

El nivel de dirección política (Alcaldía)

Se halla comprometida con un importante proceso de cambio organizativo, basado en la calidad y en la orientación a los ciudadanos. Constata la necesidad de proceder a una racionalización de la plantilla, dado su crecimiento acelerado y ello sin aumentar la presión fiscal, lo que se ha hecho a nivel de compromiso electoral. Objetivos explícitos de cohesión y desarrollo de su equipo directivo. Plantea la necesidad de una verdadera gestión de recursos humanos que involucre a los empleados municipales en el proyecto de cambio. Objetivo de profesionalización, de separación de los ámbitos político y administrativo, a partir de roles estratégicos y relacionales, descentralizados, para los concejales. No obstante, resulta imprescindible una mayor flexibilidad y orientación a la eficiencia, ante la necesidad de recortar gastos.

La Administración Municipal (directivos y líderes informales)

Necesidad de mayor autonomía por parte del equipo directivo. Se afirma que una política de Calidad necesita una política de recursos humanos a su altura: Formación, Carrera, Conocimiento. Política Retributiva, Rendimiento y estabilización/dimensionamiento de la plantilla. Se evidencian problemas de equidad interna en los salarios. Nula movilidad de los funcionarios. Un análisis cualitativo pone de manifiesto la existencia de cierta *brecha* entre los objetivos políticos y el colectivo de los empleados. Los directivos en especial reclaman una política *ad personam*, que evite el café para todos. y una autentica profesionalización de la función directiva, así como la necesidad de consolidar la figura del Gerente.

2.4 EL DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS DAFO.

ENTORNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Ley de Estabilidad Presupuestaria	Adecuada interlocución otros niveles de gobierno
Cercanía Capital	
Límites ampliación de plantillas	
No posibilidad ampliación impuestos	
LA INSTITUCIÓN	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Adecuada interlocución social	Falta asunción proyecto por plantilla
Liderazgo político	Brecha antiguos/nuevos
Mayoría política Pleno	Alto nivel temporalidad
Equipo directivo y modelo gerencial	Situación financiera
Buena imagen ante ciudadano	Instrumentos GRH inadecuados
Descentralización	Inexistencia Política de Personal
Voluntad desarrollar personas	Poca cohesión equipo directivo
	No hay instrumentos de dirección de la tarea
	Inadecuado diseño organizativo

2. 5. LOS TEMAS ESTRATÉGICOS: LA AGENDA.

A partir del enfoque analítico y del estudio cualitativo realizado con los actores se constata que los temas a abordar en Alboraya en materia de Recursos Humanos son los siguientes:

1. El Dimensionamiento, la definición de la plantilla-objetivo, a partir de un inventario de servicios y su racionalización.
2. Una política de recursos humanos que desarrolle, motive e integre a las personas en el proyecto de modernización.
3. Un diseño organizativo que consolide el modelo gerencial mediante un sistema de gestión más operativo y que delimite los roles político-estratégico y directivo.
4. Mayor flexibilidad y movilidad organizativa: polivalencia.
5. La puesta al día de la capacidad de intervención de la dirección de recursos humanos mediante técnicas más innovadoras: Formación, Comunicación, Cultura Organizativa, etc., así como una normalización de la gestión más tradicional.
6. La necesidad de afrontar algunos problemas endémicos: estabilización de la plantilla, equidad interna en materia retributiva, reconocimiento del trabajo bien hecho, horizontes de carrera y progreso profesional, interesamiento retributivo.

2.6. EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS: FINALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: EJES ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS Y PROYECTOS.

Los Objetivos: La Política de Recursos Humanos

Existe un acuerdo en los actores organizativos acerca de cómo la Dirección de Recursos Humanos puede crear **valor público**. Se demanda liderazgo en materia de desarrollo de las personas que conforman la institución. Esta es una demanda explícita por parte del entorno autorizante de la unidad: integración (asunción de los objetivos) y eficiencia (contención de la plantilla), lo que posibilita la emergencia de una dirección pública profesionalizada en esta concreta situación.

Pero además hay que afrontar la circunstancia que supone la inexistencia de herramientas adecuadas de administración de personal, ya que las

mismas suponen los *cimientos* previos sobre los que articular una gestión estratégica verdaderamente innovadora. La Dirección de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Alboraya debe hacer frente a un doble reto:

1. Definir una gestión de recursos humanos ***posburocrática***, centrada en la gestión del desempeño profesional: que evalúe, estimule y premie el rendimiento mediante las técnicas del interesamiento retributivo, en especial mediante la productividad y la gestión del reconocimiento⁴⁸, centrarse en introducir en la Función Pública *Local la estrategia de las consecuencias*⁴⁹. También mediante la formación en base a competencias profesionales y también mediante la promoción de valores de servicio público: la ética administrativa, favoreciendo la socialización de los empleados públicos en la responsabilidad, la objetividad, la transparencia, la integridad y el servicio a los ciudadanos.
2. Pero al tiempo, dotarse de unas reglas de gestión interna objetivadas, flexibles pero sólidas jurídicamente en materia de selección, retribución y movilidad interna, a través de la plantilla y en especial mediante la Relación de Puestos de Trabajo, esto es, mediante una administración de personal ***burocrática***.

El Discurso

Ahora bien, junto a las acciones a emprender para minimizar los puntos débiles y aprovechar las fortalezas evidenciadas por el diagnóstico DAFO hay que tener en cuenta, en el contexto específicamente público en que nos movemos, el papel de las ideas y de los conceptos. Como recuerda MAJONE⁵⁰, *las políticas públicas están hechas de palabras*. El discurso sobre la modernización de las prácticas de gestión de recursos humanos a emprender en Alboraya debe nutrirse, desde nuestro punto de vista, de dos ideas-fuerza generadas en el específico terreno de la gestión municipal, que constituyen los dos Ejes Estratégicos sobre los cuales derivar los Objetivos Específicos y los Proyectos: la de la Profesionalización y la de la Transversalidad⁵¹.

¿Qué se quiere expresar con ambas nociones?:

⁴⁸ CUENCA CERVERA: "El Desempeño Profesional en la Función Pública Local: Una aproximación desde el Derecho Disciplinario y la Gestión Pública." *El Consultor de los Ayuntamientos y los Juzgados*. Nº 19. Octubre 2003. Págs. 3228-3260.

⁴⁹ OSBORNE y PLASTRIK: *la reducción de la burocracia*. Ed: PAIDÓS. Barcelona. 1998. Págs. 63, 189 y 195.

⁵⁰ Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas públicas. Ed.: Fondo de Cultura Económica. México. 1997. Pág. 35.

⁵¹ Sobre ambos conceptos véase las Jornadas celebradas en Mataró en marzo de 2003: *Gestió Local: innovació i ciutadania*.

- La idea de **Profesionalización** refuerza el objetivo corporativo de invertir en el crecimiento, formación y desarrollo de las personas, así como en la separación de los ámbitos político y administrativo, así como en el nuevo rol que debe asumir la unidad encargada de implementar estos programas.
- Por su parte, **Transversalidad** significa movilidad y flexibilidad interna, en pensar los servicios municipales desde el punto de vista del ciudadano, en gestionar la ciudad en base a las políticas públicas. Es un criterio de diseño organizativo para los puestos de trabajo congruente con el objetivo político de fomentar la descentralización del ayuntamiento en base a un criterio territorial (Centro, Patacona y Port Saplaya).

El Rol a cumplir por la Dirección de Recursos Humanos

Finalidades

- 1) Conseguir una Plantilla más reducida y flexible a un coste razonable.
- 2) Conseguir un mayor compromiso y motivación de los empleados municipales en relación con los servicios públicos.
- 3) Disponer de herramientas de gestión de personal a la altura de los objetivos propuestos y que sean jurídicamente sólidas.

Misión

La Dirección de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Alboraya tiene como objetivos desarrollar y motivar una plantilla flexible, ajustada y de calidad, mediante unas prácticas de gestión eficaces que garanticen a la organización municipal la disponibilidad de las personas idóneas, en el puesto adecuado y en el momento requerido.

Visión

Nuestra meta es que nuestros clientes consideren a Recursos Humanos un interlocutor eficaz y profesional, de tal modo que:

- a) Los **ciudadanos** dispongan de unos servicios municipales de calidad a un coste razonable.
- b) Los **empleados municipales** se sientan orgullosos de trabajar para el Ayuntamiento de Alboraya.
- c) Los **directivos municipales** nos vean como a unos socios.

Valores de referencia

- **Orientación a las Personas:** Los empleados públicos son capaces de desarrollar sus potencialidades en su lugar de trabajo si encuentran el entorno idóneo y de crecer profesionalmente.
- **Calidad y Receptividad:** Servicios Públicos a la altura de lo que exige la ciudadanía. Atentos a sus demandas y necesidades.
- **Equidad:** Pretendemos prestar unos servicios imparciales y atentos al interés general y a la igualdad de oportunidades. Respetuosos con el marco jurídico.

Objetivos Específicos:

1. En materia de Profesionalización

1.3) Desarrollar una política de personal innovadora y moderna, basada en la integración y el desarrollo de las personas, en su compromiso, que permita cimentar la política de calidad.

1.1) Dotarse de una plantilla dimensionada, que responda a las necesidades de servicios públicos demandadas por la población.

1.2) Disponer de una Administración de Personal adecuadamente normalizada.

1.4) Gestionar el reconocimiento del trabajo bien hecho.

1.5) Impulsar una función directiva profesional.

2. En materia de Transversalidad

- 2.1) Fomentar la movilidad y la flexibilidad en materia de recursos humanos.
- 2.2) Diseño de los puestos de trabajo con criterios organizativos y de carrera.
- 2.3) Impulsar criterios de trabajo en equipo, en especial en los cuadros directivos.

El conjunto de objetivos específicos agrupados en el **eje estratégico Profesionalización**, se conseguiría con los proyectos siguientes, a implantar en el periodo 2004-2006:

Objetivo 1.1) Desarrollar una política de personal innovadora y moderna, basada en la integración y el desarrollo de las personas, en su compromiso, que permita cimentar la política de calidad.

- Definición explícita de la Política de Personal por parte de la Alcaldía para los cuatro años, sus objetivos: Directrices de Política de Personal.
- La Dirección de Recursos Humanos como líder interno proveedor de servicios: Carta de Servicios.
- Plan de Comunicación Interna: Revista.
- Plan de Comunicación Interna: plan de Acogida.
- Plan de Comunicación Interna: Portal del empleado
- Política retributiva. Equidad interna. Proceso de valoración de puestos de trabajo.
- Control de gestión de recursos humanos.
- Definición de planes de carrera en base a puestos (tipo) y promoción interna (plazas).
- Plan de Formación en base a competencias.

Objetivo 1.2) Dotarse de una plantilla dimensionada, que responda a las necesidades de servicios públicos demandadas por la población.

- Descripción de Puestos de Trabajo.
- Inventario de servicios municipales.
- Relación Organizativa de Puestos de trabajo, a partir de puestos-misión configurados por familias profesionales.
- Manual de Gestión de Plantillas
- Plan de Estabilización de Plantillas.

Objetivo 1.3) Disponer de una Administración de Personal adecuadamente normalizada.

- Inventario de Recursos Humanos: Registro de Personal.
- Manualización de los Procedimientos de Gestión de Personal.
- Bases generales y Reglamento de Selección de Temporales, que incorpore técnicas eficaces y flexibles, además de ágiles.
- Reglamento propio de provisión y gestión de puestos de trabajo.

Objetivo 1.4) Gestionar el reconocimiento del trabajo bien hecho.

- Programa de gestión del rendimiento: disciplina positiva, productividad y gestión del reconocimiento.

Objetivo 1.5) Impulsar una función directiva profesional.

- Programa de desarrollo directivo.

El conjunto de objetivos específicos agrupados en el **eje estratégico Transversalidad**, se conseguiría con los proyectos siguientes, ya enumerado anteriormente:

2.1) Fomentar la movilidad y la flexibilidad en materia de recursos humanos.

2.2) Diseño de los puestos de trabajo con criterios organizativos y de carrera.

- Relación Organizativa de Puestos de trabajo, a partir de puestos-misión configurados por familias profesionales.
- Definición de planes de carrera en base a puestos (tipo) y promoción interna (plazas).
- Plan de Formación en base a competencias profesionales.
- Reglamento propio de provisión y gestión de puestos de trabajo.

2.3) Impulsar criterios de trabajo en equipo, en especial en los cuadros directivos.

- Plan de Formación en base a competencias profesionales.

3. CONCLUSIONES.

1. El Ayuntamiento de Alboraya se enfrenta a un doble reto: de un lado, el entorno y la situación organizativa requieren un proceso de adecuación de la plantilla. De otro, la política de calidad emprendida por la institución requiere de una política de recursos humanos que genere confianza y posibilite el compromiso de los funcionarios municipales. En este contexto, la gestión pública estratégica proporciona una aproximación metodológica (DAFO, grupos de interés, temas estratégicos) apropiada para definir un plan de actuación que permita afrontar estos retos.
2. La dirección de recursos humanos es un planteamiento de *management* aplicable a las organizaciones municipales. La aproximación estratégica supone abordar un proceso de definición de la política de personal. En el contexto público este planteamiento es previo a la configuración de las herramientas de gestión (en especial las RPT).
3. Ahora bien, se requiere que la propia Dirección de Recursos Humanos *crea valor público* liderando un proceso participativo que incluya un diagnóstico compartido, tanto por el *entorno autorizante* como por los actores organizativos con influencia, a partir del cual definir la Misión, Visión y Valores de referencia (la Carta de Servicios) de la propia unidad.
4. Este enfoque posibilita que la organización *se apropie* del Plan. En el caso del Ayuntamiento de Alboraya, un trabajo interactivo entre directivos, Alcalde y Departamento de Recursos Humanos ha hecho posible la existencia de un amplio consenso sobre los programas a emprender, lo que facilita su viabilidad.
5. Al término del trabajo se han previsto veintiún proyectos de mejora organizativa para el mandato (tres años), en tanto que proyectos temporalizados y priorizados que afrontan la problemática existente y se plantean propuestas concretas de transformación el Plan Estratégico de Recursos Humanos es una herramienta directiva de notable utilidad.

4. BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT: *La Misión de la empresa: Definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. PAIDÓS. Barcelona, 1996
- BALLART, X. y RAMIÓ, C.: *Ciencia de la Administración*, Tirant lo Blanch. Valencia, 2000.
- BARRANCO: *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación*. Pirámide. Madrid. 1993
- BARZELAY y O'KEAN: *Gestión pública estratégica: Conceptos, análisis y experiencias*. El Caso IPIA. Madrid. Instituto de Estudios Fiscales. 1989.
- BAÑÓN, R.: "Función Pública Local en España: Movilidad, carrera y profesionalización del personal". En *CIVITAS, Revista Española de Derecho Administrativo*, nº 51. Julio-septiembre de 1986,
- BAZAGA, I: "El planteamiento estratégico en el ámbito público ". En BAÑÓN y CARRILLO, Ed: *La Nueva Administración Pública*. Alianza Editorial. Madrid, 1997
- BEER, SPECTOR y LAWRENCE: *Gestión de Recursos Humanos: perspectiva de un director general*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid. 1989
- BLASCO y SISTERNAS: "Los Recursos Humanos en una Administración en cambio". Ponencia presentada a las Jornadas sobre *Nuevos retos en la Gestión de las Administraciones Públicas*. Lanzarote. Abril de 1996.
- BOIX, C.: "Hacia una Administración Pública eficaz: Modelo institucional y cultura profesional en la prestación de servicios públicos." En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 1. Madrid. INAP-EOI. 1994.
- BOZEMAN, B.: "Los fundamentos de la gestión pública estratégica." En BRUGUÉ y SUBIRATS: *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid. MAP. 1996.
- BRUGUÉ, AMORÓS y GOMÁ: "La Administración Pública y sus clientes: ¿moda organizativa u opción ideológica?". En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 1. Madrid. INAP-EOI. 1994.
- BRUGUÉ y GOMÀ: *Gobiernos Locales y Políticas Públicas*. Ariel. Barcelona, 1998
- CALDERÓ y ESQUIROL: *L'Organització del Govern Municipal*. Diputación de Barcelona. Colección Perspectiva. 1996

- CASTILLO BLANCO, F. : “ Management y Derecho Administrativo: ¿Hacia una necesaria evolución del Derecho de la Función Pública y de la Gestión de los Recursos Humanos?”. En *Revista Andaluza de Administración Pública* nº 26. Sevilla, 1996.
- CUENCA CERVERA: *La dirección de recursos humanos en el ámbito municipal: un enfoque de política de personal*. Ed.: Bayer Hnos. Barcelona. 2002
- CUENCA CERVERA: “El Desempeño Profesional en la Función Pública Local: Una aproximación desde el Derecho Disciplinario y la Gestión Pública.” *El Consultor de los Ayuntamientos y los Juzgados*. Nº 19. Octubre 2003. Págs. 3228-3260.
- CORTÉS CARRERES, J.V.: *Manual Práctico de Gestión de Recursos Humanos en la Administración Local*. Ed.: Dykinson. Madrid. 2001.
- DRESANG: *Public Personnel management and public policy*. Longman. NEW YORK. 1991
- EADIE, D.: “Building the capacity for strategic management.” En PERRY, editor.: *Handbook of Public Administration*. New York. Prentice-Hall. 1989.
- GALOFRÈ,A.: *La modernización de las Administraciones Públicas en España*: Guía de actuaciones y estrategias. Escuela Gallega de Administración Pública. Santiago de Compostela, 1997.
- GALOFRÈ,A.: *Apuntes del Curso de Planificación, gestión y formación estratégicas de los recursos humanos en las organizaciones públicas locales*. Mimeografiado
- GUILLÉN ZANÓN y NÚÑEZ DE PRADO: “Administración por Objetivos”. En Documentación Administrativa. Nº 223. INAP. Madrid. 1990. Monográfico sobre *Técnicas Gerenciales en la Administración Pública*
- HAYS y REEVES: *Personnel management in the public sector*. C. Brown publishers. IOWA. 1989.
- INGLEHART: *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid. 1990.
- KAUFMAN: “ Son las organizaciones del gobierno inmortales? Puede que sí, puede que no.” En RAMIÓ y BALLART: *Lecturas de Teoría de la Organización*. Volumen II: *La dinámica organizativa: últimas tendencias en teoría organizativa*
- KLINGNER y NALBANDIAN: *Public Personnel management: contexts and strategies*. Prentice-Hall. NEW JERSEY. 1998. 2ª. Edición

- *Libro Blanco para la mejora de los Servicios Públicos: "Una nueva Administración al servicio de los ciudadanos."* Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid. 2ª edición. 2002.
- LONGO, F.: "Reforma del empleo público: tótem y tabú." En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 2. INAP-EOI. Madrid. 1995
- LONGO, F.: "Políticos, directivos y sindicatos como actores de la gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas." En *Pensar lo público*. CEMCI-ESADE. Granada, 2000
- MAJONE, G.: *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas públicas*. Ed.: Fondo de Cultura Económica. México. 1997
- Mataró, Ayuntamiento de. Jornadas sobre: *Gestió Local: innovació i ciutadania*. Marzo de 2003
- MENDOZA, X.: "Técnicas gerenciales y administración Pública" en *Documentación Administrativa*, nº 223, monográfico sobre técnicas gerenciales en la Administración Pública. Julio-septiembre 1990.
- MENY y THOENIG: *Las Políticas Públicas*. Ed. ARIEL. Barcelona, 1992
- METCALFE: "Análisis de políticas públicas: el arte de lo factible", en *Documentación Administrativa*, nº 224-225. INAP. *Monográfico sobre Políticas Públicas y Organización Administrativa*.
- MINTZBERG, H. "Las cinco Ps de la Estrategia". En QUINN y MINTZBERG: *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice-Hall. México. 1993
- MINTZBERG: "Destreza en la estrategia." En QUINN y MINTZBERG: *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice-Hall. México. 1993
- MOORE, M: *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. PAIDÓS. Barcelona. 1998.
- OSBORNE y PLASTRIK: *la reducción de la burocracia*. Ed: PAIDÓS. Barcelona. 1998
- PALOMAR OLMEDA, A.: *Planificación de los recursos humanos en el ámbito público*. Mc Graw Hill. Madrid. 1997.
- PALOMAR OLMEDA, A "Planes de Empleo y reforma administrativa" en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Nº 2. INAP-EOI. 1995;

- PALOMAR OLMEDA, A “La ordenación jurídica de los Planes de Empleo” en *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*. Nº 265. Enero-marzo de 1995. PP 33-69.
- PÉREZ MENAYO: “La calidad como yacimiento de la nueva gestión pública: la experiencia del INSS, en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. INAP-EOI, Madrid. Número 11-12.
- PRATS: “Política, gestión y administración de recursos humanos en las Administraciones Públicas.” En *Documentación Administrativa*, nº 210-211, mayo-septiembre de 1987. Monográfico sobre la Carrera Administrativa
- PRATS CATALÁ: “Derecho y Management en las Administraciones Públicas.” En BRUGÚE y SUBIRATS, coords.: *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid. MAP. 1996.
- RAIÁ, A.: *Administración por Objetivos*. Trillas. México. 1985
- RAMIÓ y SALVADOR: “Los modelos de orientación estratégica (MOe’s): una adaptación del enfoque estratégico para el rediseño organizativo en las Administraciones Públicas.” En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* nº 16. Septiembre-diciembre 1999. Madrid. INAP.
- REDDIN y RYAN: *Manual de Dirección por Objetivos*. Deusto. Bilbao. 1993;
- SÁNCHEZ MORÓN, M.: “Balance de la Función Pública”, en: La posición institucional de la Administración Local ante el Siglo XXI. IVAP. Oñate. 1998
- SENGE,P.: *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. PAIDÓS, Barcelona. 1996.
- SISTERNAS, X.: *Gestió de Recursos Humans per a uns Ajuntaments eficaços*. Colección Perspectiva. Diputación de Barcelona. 1998
- SULEIMAN, E: “¿Sigue siendo Max Weber insustituible? en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. INAP-EOI. Madrid. Nº XX. 2001.
- TESKE y SCHNEIDER: “The bureaucratic entrepreneur: the case of city managers.” En *Public Administration Review*. Julio-Agosto de 1994. Vol. 54. Nº 4.
- VILLORIA y DEL PINO: *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. TECNOS. Madrid. 1997

5. LOS PROYECTOS.

El **repertorio de proyectos** a emprender lo constituyen un total de 21 descritos todos ellos en las **fichas** de proyecto que se detallan a continuación:

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO PROFESIONALIZACIÓN	OBJETIVO <i>Desarrollar una política de persona innovadora basada en la integración y desarrollo de las personas y su compromiso</i>
---	--

Proyecto nº: 1	Título DIRECTRICES DE POLÍTICA DE PERSONAL
Resultado a obtener <i>Un documento mediante el cual, el nivel de dirección política explicita las opciones estratégicas adoptadas y los valores en relación con los empleados municipales y los Objetivos en relación con este ámbito</i> <i>Una guía de obligada observancia para los gestores en relación con los efectivos personales adscritos</i>	
Contenido Opciones y criterios en relación con: - La Formación - El Rendimiento - La Carrera y el Desarrollo Profesional - La Política Retributiva - La Dirección ejecutiva - La Disciplina - Las Relaciones Laborales	
Recursos Equipo de Recursos Humanos	
Plazo de ejecución 2004	
Observaciones/Contingencias	

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO

PROFESIONALIZACIÓN

OBJETIVO

Desarrollar una política de persona innovadora basada en la integración y desarrollo de las personas y su compromiso

Proyecto nº:

2

Titulo CARTA DE SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Resultado a obtener

- *Un documento que formula por escrito los compromisos que la Dirección de Recursos Humanos adquiere con sus clientes. Empleados municipales, directivos y ciudadanos.*
- *La introducción, por la vía de la ejemplarización, de un sistema de calidad sencillo y de fácil aplicación.*

Contenido

(Basado en parte en el RD 1.25471999 de 14 de Julio):

- Misión del Departamento
- Datos de Identificación de la Unidad: direcciones postales, telefónicas y telemáticas, medios de acceso y empleados
- Relación de los Servicios prestados, derechos de los usuarios, formas de colaboración y normativa
- Formas de presentación de Quejas y Sugerencias
- Declaración de Compromisos que la unidad asume a la hora de prestar sus servicios: plazos, tiempo de espera, calidad, en forma de indicadores, para cada uno de los colectivos clave
 - Empleados municipales
 - Dirección
 - Ciudadanos

Recursos Equipo de Recursos Humanos

Plazo de ejecución

2004

Observaciones/Contingencias

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO

PROFESIONALIZACIÓN

OBJETIVO

Desarrollar una política de persona innovadora basada en la integración y desarrollo de las personas y su compromiso

Proyecto nº:

3

Titulo

Relaciones Laborales cooperativas

Resultado a obtener

- *Un acuerdo para todo el mandato que garantice la paz social y el consenso básico sobre los objetivos y la agenda de temas a abordar en materia de Recursos Humanos.*
- *Un Foro estable de diálogo e interlocución Administración-Sindicatos*

Contenido

1. Acuerdo de Condiciones de Trabajo (funcionarios) y Convenio Colectivo (laborales) que contemple tanto las reivindicaciones sociales como los objetivos corporativos.
2. Unas normas de funcionamiento de la Mesa General de Negociación del Ayuntamiento de Alboraya (periodicidad, convocatoria, adopción de acuerdos, consulta, etc.)

Recursos

Equipo del Departamento de Recursos Humanos

Plazo de ejecución**2004****Observaciones/Contingencias**

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO PROFESIONALIZACIÓN	OBJETIVO <i>Dotarse de una plantilla dimensionada que responda a las necesidades de los servicios</i>
---	---

Proyecto nº: 4	Titulo Descripción de Puestos de Trabajo
---------------------------------	--

Resultado a obtener

- *El conocimiento de QUÉ HACE, CÓMO LO HACE, PORQUÉ Y PARA QUÉ LO HACE, de cada uno de los puestos de trabajo que conforman la actual estructura administrativa del ayuntamiento, que permita adoptar decisiones fundadas acerca del rediseño de funciones y cometidos.*

Contenido

1. *Un Manual de Organización, que determine las Misión y Funciones básicas (3-4) de cada uno de los puestos de la estructura.*
2. *La determinación del Perfil Profesional idóneo de los ocupantes de los puestos.*

Recursos

Equipo del departamento de Recursos Humanos con apoyo administrativo.

Plazo de ejecución

2004

Observaciones/Contingencias

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO

PROFESIONALIZACIÓN

OBJETIVO

Dotarse de una plantilla dimensionada que responda a las necesidades de los servicios

Proyecto nº:

5

Titulo Inventario de Servicios Municipales

Resultado a obtener*Un instrumento para priorizar, racionalizar y redefinir las políticas públicas locales, así como para gestionar estratégicamente la oferta y la demanda de servicios públicos***Contenido***Un listado de todos los programas prestados a la población de Alboraya, obligatorios y potestativos, con su nivel de demanda actual, su valoración, sus costes y financiación.***Recursos***Equipo del departamento de Recursos Humanos***Plazo de ejecución**

2004

Observaciones/Contingencias

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO

PROFESIONALIZACIÓN/TRANSVERSALIDAD

OBJETIVO

Dotarse de una plantilla dimensionada que responda a las necesidades de los servicios

Proyecto nº:

6

Título Relación Organizativa de Puestos de Trabajo

Resultado a obtener

- *Un instrumento técnico que permita gestionar las personas con criterios de movilidad, flexibilidad y racionalización organizativa, con puestos diseñados como puestos-misión, no singularizados en su mayor parte*
- *Un medio para promover el aprovechamiento y la promoción profesional del funcionario*
- *Un instrumento jurídico sólido, que al tiempo delimite la estructura organizativa*
- *Criterios definidos entre puestos reservados a funcionarios/laborales*

Contenido*(Conforme a la Ley 30/1984, art. 16 y la Ley de la Función Pública Valenciana, arts.14 y 55; Orden MAP 2/12/88)*

1. Un conjunto de Fichas/Resoluciones de Clasificación de Puestos de Trabajo que contengan:
 - Identificación, código, tipo (s/ns), adscripción y PT homogéneos
 - Misión y 3-4 funciones básicas
 - Requisitos de Desempeño (Grupo/s, Escala/s, naturaleza, formación, circunstancias)
 - Forma de Provisión
 - Retribución ligada al desempeño del puesto
2. Un resumen normalizado (RPT), que contendrá:
 - Unidad administrativa, denominación código, tipo (s/ns), adscripción y PT homogéneos
 - Requisitos de Desempeño (Grupo/s, Escala/s, naturaleza, formación, circunstancias)
 - Forma de Provisión
 - Retribución ligada al desempeño del puesto
 - Observaciones

Recursos

Equipo de RRHH v apoyo administrativo

Plazo de ejecución

2004

Observaciones/Contingencias

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO

PROFESIONALIZACIÓN

OBJETIVO

Desarrollar una política de persona innovadora basada en la integración y desarrollo de las personas y su compromiso

Proyecto nº:

7

Titulo

Comunicación Interna: Plan de Acogida

Resultado a obtener

- *Un medio de integración de las nuevas incorporaciones que garantice su adecuada orientación y un rendimiento adecuado.*
- *Un medio de difusión de los valores organizativos.*

Contenido

1. Un Manual de procedimiento del sistema de acogida: quién, cómo, acto de bienvenida, presentación, tutoría, entrega de ropa y documentación.
2. Carpeta actualizable del Empleado del Ayuntamiento de Alboraya: Selección normativa, derechos y deberes, título administrativo, composición corporativa y estructura administrativa, prontuario de permisos y licencias, guía del puesto de trabajo.

Recursos

Equipo del Departamento de Recursos Humanos y apoyo informático e infográfico.

Plazo de ejecución

2004

Observaciones/Contingencias

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO

PROFESIONALIZACIÓN

OBJETIVO

Desarrollar una política de persona innovadora basada en la integración y desarrollo de las personas y su compromiso

Proyecto nº:

8

Titulo Control de la Gestión de Recursos Humanos

Resultado a obtener

Un sistema de información que permita el seguimiento, control y evaluación en materia de gestión de recursos humanos y la adopción de decisiones fundadas al respecto.

Contenido

1. Un Cuadro de Mando Social con los 10-15 Indicadores más significativos en la materia, presentado mensualmente.
2. Una Memoria anual que permita la rendición de cuentas del departamento y la comparación mediante el análisis sincrónico (*benchmarking*) y diacrónico (evolución).

Recursos

Equipo del departamento de Recursos Humanos

Plazo de ejecución

2004

Observaciones/Contingencias

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO

PROFESIONALIZACIÓN/TRANSVERSALIDAD

OBJETIVO

Desarrollar una política de persona innovadora basada en la integración y desarrollo de las personas y su compromiso

Proyecto nº:

9

Titulo Política Retributiva: Valoración de Puestos de Trabajo

Resultado a obtener

- *Una política retributiva que garantice la equidad interna y la competitividad externa salarial, entendible, clara y transparente, que al tiempo que remunere las condiciones particulares de los diversos puestos de trabajo y su dificultad técnica, permita la suficiente movilidad entre los mismos.*
- *Un acuerdo socialmente participativo y estable sobre el sistema y la política retributiva municipal.*
- *Un instrumento objetivo (manual) de asignación de valor a los diferentes puestos de trabajo, fijando las diferencias relativas entre los mismos.*

Contenido

- Estudio salarial externo para los diversos colectivos profesionales y definición de política retributiva para los mismos (Habilitados, directivos, técnicos, Policía Local, Administrativos).
- Fijación de criterios en la materia: abanico salarial, fondo máximo, movilidad.
- Negociación/Acuerdo con la Representación Social sobre un censo de temas a debate.
- Constitución de una Comisión Técnica de Valoración.
- Elaboración del Manual de Valoración (Factores)
- Calificación de los puestos-tipo y exposición provisional.
- Relación priorizada de valor relativo de los puestos
- Negociación del fondo de salarios y fijación de niveles retributivos

Recursos

Equipo técnico de RRHH y apoyo administrativo y técnico externo

Plazo de ejecución**2005****Observaciones/Contingencias**

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO

PROFESIONALIZACIÓN

OBJETIVO

Impulsar una Función Directiva profesional

Proyecto nº:

10

Título Programa de Desarrollo de la Dirección
Ejecutiva Municipal

Resultado a obtener

Desarrollo de un equipo cohesionado, con alta interdependencia, habituado a trabajar en equipo ya utilizar herramientas avanzadas de gestión, capaz de pilotar e implantar un cambio de alto impacto en la calidad de los servicios municipales prestados al ciudadano y que además lidere a la organización y los colaboradores de ellos dependientes.

Contenido

Un Plan de Formación sistemático, coherente y planificado, con un conjunto de programas formativos a desarrollar in company, en base a la adquisición y evaluación de las competencias de gestión directiva de cada uno de los integrantes del equipo. Las competencias a adquirir serán de tres tipos:

1. De *Management*: Desarrollo y dirección de colaboradores, orientación a resultados y control de gestión, trabajo en equipo, visión estratégica y ética pública.
2. Sociales: Comunicación, gestión de conflictos, autocontrol emocional y resolución de problemas.
3. De tecnología de lo público: Procedimiento administrativo, gestión presupuestaria, personal y contratación administrativa.

Recursos

EQUIPO DE FORMADORES EXTERNOS PARA DIAGNOSTICAR Y EVALUAR LA ADQUISICIÓN PROGRESIVA DE LAS CAPACIDADES

Plazo de ejecución**2005****Observaciones/Contingencias**

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO

PROFESIONALIZACIÓN/TRANSVERSALIDAD

OBJETIVO

Desarrollar una política de persona innovadora basada en la integración y desarrollo de las personas y su compromiso

Proyecto nº:

11

Título Plan de Formación por Competencias para el Ayuntamiento de Alboraya

Resultado a obtener

- *Un Plan de Formación de alto impacto, basado no en la transmisión memorística de conocimientos, sino en la adquisición de capacidades efectivas empleables en contextos profesionales (aptitudes, habilidades, conocimientos y actitudes), de fácil evaluación personalización y progresividad, para diversos colectivos profesionales, en especial personal administrativo, técnicos generalistas y de atención al público.*
- *Un mapa de conocimientos imprescindibles para cada familia de puestos-tipo, que posibilitará la movilidad y polivalencia entre los mismos.*

Contenido

1. Estudio y diagnóstico de necesidades por un grupo de trabajo.
2. Elaboración del inventario/mapa de competencias profesionales por familias de puestos-tipo en base a una metodología participativa
3. Plan de formación para los diversos colectivos profesionales de carácter plurianual
4. Diagnóstico inicial de competencias de cada empleado y autoevaluación periódica

Las competencias serán tanto profesionales (técnicas) de carácter específico de cada profesión, como de eficacia personal (autocontrol, comunicación,) y de relación interpersonal (trabajo en equipo, orientación al ciudadano, empatía).

Recursos

Apoyo administrativo para la elaboración del plan y formadores externos para la docencia

Plazo de ejecución

2005

Observaciones/Contingencias

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO

PROFESIONALIZACIÓN

OBJETIVO

Dotarse de una plantilla dimensionada que responda a las necesidades de los servicios

Proyecto n°:

12

Titulo Sistema de Gestión de Plantillas

Resultado a obtener*Disponer de un instrumento técnico y metodológico que permita que, anualmente, el Ayuntamiento de Alboraya disponga de una Plantilla de Plazas adecuada, flexible en su configuración, estudiada y adecuada a sus necesidades***Contenido**

- Elaboración simplificada de la Plantilla de Plazas conforme al artículo 167 y ss. del texto refundido del Régimen Local, evitando denominaciones que encorseten en exceso la estructura de categorías.
- Manualización de la Plantilla Nominal.
- Diseño del sistema de seguimiento y control de la Plantilla Presupuestaria (Anexo de Personal, Ley de Haciendas Locales) .
- Elaboración de un procedimiento de determinación anual de las necesidades de plazas, su encuadramiento y de elaboración de la Oferta de empleo Público: órganos intervinientes, trámites, procesos de decisión.

Recursos**Equipo del departamento de Recursos Humanos****Plazo de ejecución****2005****Observaciones/Contingencias**

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO PROFESIONALIZACIÓN	OBJETIVO <i>Dotarse de una plantilla dimensionada que responda a las necesidades de los servicios</i>
---	---

Proyecto nº: 13	Titulo Plan de Estabilización de la Plantilla
----------------------------------	--

Resultado a obtener

Una programación temporal y financiera para todo el mandato del reclutamiento, la incorporación y la estabilización de aquellos puestos de trabajo de contenido estructural (que atienden necesidades permanentes) del Ayuntamiento de Alboraya, a través de las Ofertas de Empleo Público, sin infracción de las normas anuales de limitación presupuestaria.

Contenido

Un Plan de Recursos Humanos, en su modalidad operativa (artículos 18 de la Ley 30/1984 y 2 del RD 364/1995 de 10 de marzo), que delimite para todo el mandato las políticas de ampliación de plantilla externa y de promoción interna.

Recursos

Equipo del Departamento de Recursos Humanos

Plazo de ejecución

2005

Observaciones/Contingencias

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO PROFESIONALIZACIÓN	OBJETIVO <i>Disponer de una Administración de Personal adecuadamente normalizada</i>
---	--

Proyecto nº: 14	Título Bases Generales y Reglamento de Selección de Temporales
----------------------------------	---

Resultado a obtener

- *Disponer de una normativa propia, flexible y jurídicamente viable, en materia de selección permanente de personal, que garantice la selección del candidato idóneo mediante la introducción de las técnicas más fiables.*
- *Dotarse de un mecanismo eficaz y rápido de selección y gestión del flujo de las necesidades de personal temporal, además de garantista.*

Contenido

1. Programa, ejercicios y sistemas según Escala, Grupo y Régimen Jurídico de la Plaza, así como tribunales, procedimiento de presentación de instancias, sistemas de corrección, etc., en el cual se introducirán pruebas no solamente memorísticas.
2. Una Comisión permanente de selección de personal temporal, sistemas de entrevista, baremos, pruebas prácticas, etc. Que garantice la rapidez en la selección y el respeto al principio de publicidad y mérito.

Recursos

Equipo del Departamento de Recursos Humanos.

Plazo de ejecución

2005

Observaciones/Contingencias

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO PROFESIONALIZACIÓN	OBJETIVO <i>Disponer de una Administración de Personal adecuadamente normalizada</i>
---	--

Proyecto nº: 15	Titulo Manual de Procedimientos de Gestión de Personal
----------------------------------	---

Resultado a obtener

- *Sistematización y normalización de los procesos regulares de administración de personal para facilitar su tramitación (eficacia).*
- *Disponer de un prontuario de permisos y licencias para el funcionario (transparencia)*
- *Difundir los criterios empleados por el departamento y proporcionar consejos de buena gestión para directivos y mandos intermedios (seguridad jurídica)*

Contenido

1. Definición de órganos intervinientes y trámites a seguir (circuito)
2. Documentación normalizada (formularios)
3. Término máximo de resolución de cada procedimiento
4. Criterios empleados por Recursos Humanos en casos similares (precedentes)
5. Consejos de buena gestión para directivos y manos intermedios

Recursos

Equipo del Departamento de Recursos Humanos

Plazo de ejecución

2005

Observaciones/Contingencias

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO

**PROFESIONALIZACIÓN/
TRANSVERSALIDAD**

OBJETIVO

- *Disponer de una Administración de Personal adecuadamente normalizada*
- *Fomentar la movilidad interna y la flexibilidad en materia de recursos humanos*

Proyecto nº:

16

Titulo Reglamento municipal de Gestión de la Relación de Puestos de Trabajo

Resultado a obtener

- *Disponer de una herramienta jurídica dinámica que posibilite que la Relación de Puestos de Trabajo esté siempre permanentemente actualizada y que responda permanentemente a las necesidades de los servicios (artículo 15 de la Ley 30/1984).*
- *Disponer de un conjunto de reglas de gestión (procedimientos) que objetiven la creación, supresión, modificación y refundición de los puestos de trabajo, garantizando la adecuación organizativa y jurídica.*
- *Disponer de un instrumento que haga posible la promoción profesional del funcionario municipal por la vía de la movilidad entre los diversos puestos de trabajo del ayuntamiento.*

Contenido

1. Disposiciones generales: contenido de las clasificaciones y de la RPT
2. Competencias de gestión: atribuciones
3. Formas y requisitos de Provisión (Baremos y Comisiones).
4. Valoración de puestos.
5. Procesos de gestión de la RPT
6. Participación Social

Recursos

Equipo del Departamento de Recursos Humanos

Plazo de ejecución**2005****Observaciones/Contingencias**

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO PROFESIONALIZACIÓN	OBJETIVO <i>Desarrollar una política de persona innovadora basada en la integración y desarrollo de las personas v su</i>
--	--

Proyecto nº: 17	Titulo Plan de Comunicación Interna: Revista
---------------------------	--

Resultado a obtener

- *Un medio de integración de los empleados municipales compartiendo la información sobre el ayuntamiento, sus proyectos y objetivos.*
- *Una herramienta de difusión de valores: filosofía de lo público, orientación al ciudadano, calidad y receptividad.*
- *Un instrumento para proporcionar sentido de pertenencia a la institución.*

Contenido

1. Título: *Bon treball.*
2. Editorial
3. Artículos de interés profesional
4. Prevención de Riesgos Laborales
5. Vida municipal
6. Recursos Humanos informa
7. Vida social: nacimientos, incorporaciones, jubilaciones
8. Tablón sindical

Recursos

Consejo de redacción, equipo de recursos humanos, medios informáticos e infográficos.

Plazo de ejecución

2005

Observaciones/Contingencias

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO PROFESIONALIZACIÓN	OBJETIVO • <i>Disponer de una Administración de Personal adecuadamente normalizada</i> • <i>Desarrollar una política de persona innovadora basada en la integración y</i>
---	---

Proyecto n°: 18	Titulo Inventario de Recursos Humanos: Registro de Personal
----------------------------------	--

Resultado a obtener

- *Constituir el registro de Personal conforme al RD 2.073/1999 de 30 de diciembre, los artículos 13 y 21 de la Ley 30/1084 y la Ley de Bases de Régimen Local: Expedientes Individuales y procedimientos de gestión de los mismos (anotaciones, inscripciones, cancelaciones, grado personal, título administrativo de funcionario) conforme a una normativa reguladora propia que proporcione solidez jurídica y sentido de pertenencia a la Función Pública.*
- *Disponer de una Base de Datos sobre las experiencias, formación y trayectoria de los empleados municipales de Alboraya que permita disponer de un inventario del potencial de las personas que integran la organización municipal.*

Contenido

1. Definición del Expediente individual del funcionario (su hoja de servicios), su contenido básico y la gestión del mismo.
2. Normalización de los procesos de gestión del registro: anotación, cancelación, acceso y modificación de datos.
3. Base de Datos informatizada con la formación, conocimientos, habilidades (competencias) de los empleados municipales.
4. Normalización documental: grado personal, plaza, toma de posesión y provisión provisional y definitiva de los puestos.

Recursos

Equipo del Departamento de Recursos Humanos con apoyo administrativo e informático a medida.

Plazo de ejecución

2006

Observaciones/Contingencias

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO

PROFESIONALIZACIÓN

OBJETIVO

Desarrollar una política de persona innovadora basada en la integración y desarrollo de las personas y su

Proyecto nº:

19

Título Plan de Comunicación Interna: Portal del Empleado del Ayuntamiento de Alboraya

Resultado a obtener

1. *Favorecer la integración del empleado municipal utilizando INTERNET como herramienta de Comunicación Interna que posibilite un sentido de pertenencia organizativa.*
2. *Disponer de una herramienta de Gestión del Conocimiento, haciendo posible que el conocimiento tácito perteneciente a cada empleado pase a ser un conocimiento explícito, propiedad de la organización.*
3. *Optimizar y descentralizar la Gestión de Recursos Humanos.*

Contenido

1. En relación con la Comunicación Interna: Objetivos y programas: Horizonte de empresa y de proyecto organizativo. Intervenciones municipales, planes, reconocimientos, etc. Normas de régimen interior: manuales de acogida, convenios, normativa, circulares, boletines de actualidad, premios, reconocimientos, prensa diaria. Tablón de Anuncios y buscador de personas (páginas amarillas de la entidad). Normativa y Programas de Prevención de Riesgos Laborales.
2. En relación con la gestión de Procesos de Recursos Humanos: Acceso al Expediente Personal y modificación de los datos contenidos en el mismo. Automatización de procesos de anticipos de nómina y de vacaciones, permisos y licencias, beneficios sociales, dietas, programas de formación. Convocatorias de procesos de selección externa e interna.

Recursos

Equipo multidisciplinar, apoyo administrativo e informático a medida

Plazo de ejecución

2006

Observaciones/Contingencias

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO PROFESIONALIZACIÓN/TRANSVERSALIDAD	OBJETIVO • <i>Desarrollar una política de personal innovadora basada en la integración y desarrollo de las personas y su compromiso</i> • <i>Fomentar la movilidad interna y la flexibilidad en materia de recursos</i>
---	---

Proyecto nº: 20	Título <i>Generación de Planes de Carrera Profesional</i>
Resultado a obtener <i>Una herramienta con un alto potencial de motivación e integración, así como de aprovechamiento del potencial de las personas.</i>	
Contenido 1. <i>Un sistema de gestión de carreras para los empleados del Ayuntamiento de Alboraya, por la vía de las plazas (promoción interna) y de los puestos (promoción profesional), definiendo: itinerarios, movilidad, tiempos de permanencia, formación necesaria desde una lógica de familias profesionales, pero también con posibilidades de movilidad horizontal.</i> 2. <i>Una herramienta de gestión individualizada de planes de carrera profesional, en especial para los empleados municipales de alto potencial, coincidente con los intereses municipales y los de los funcionarios, ligados a la evaluación del desempeño.</i>	
Recursos <i>Equipo del departamento de Recursos Humanos</i>	
Plazo de ejecución 2005	
Observaciones/Contingencias <i>Un programa de estas características requiere un proceso de dimensionamiento de plantilla y de estabilización de los puestos estructurales, así como disponer de una administración de personal muy afinada, por lo que éstos son requisitos para implantar sus cimientos: la evaluación anual del desempeño.</i>	

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE ALBORAYA

EJE ESTRATÉGICO

PROFESIONALIZACIÓN

OBJETIVO

Gestionar el reconocimiento del trabajo bien hecho

Proyecto nº:

21

Título Programa de Gestión del Rendimiento y del Reconocimiento profesional

Resultado a obtener*Disponer de un sistema que evalúe, promueva, premie y en su caso, sancione, el rendimiento individual y colectivo de los funcionarios del Ayuntamiento de Alboraya, mediante un conjunto de herramientas e incentivos/sanciones de tipo económico y no-económico y promueva al tiempo, valores de servicio público.***Contenido**

1. Sistema de gestión del reconocimiento (premios) de contenido no económico, debidamente ritualizado y objetivado (procedimiento) con efectos en el expediente y la carrera profesional del funcionario.
2. Sistema de Disciplina Positiva (no punitiva) en materia de tiempo de trabajo y absentismo, uso de medios, etc.
3. Sistema de Evaluación del Desempeño, consistente en entrevista anual de fijación de objetivos y de evaluación, sin impacto económico, sino solamente de carrera y movilidad, debidamente reglado.
4. Sistema de Productividad, objetivando lo supuestos de percepción de la misma, de carácter preferentemente colectivo (por quipos o unidades): consecución de objetivos, participación en proyectos, control de gestión, ahorros o similares.

Recursos

Equipo del departamento de Recursos Humanos, apoyo administrativo y un programa informático a

Plazo de ejecución**2005: subprogramas 1 y 2; 2006: subprogramas 3 y 4.****Observaciones/Contingencias**