



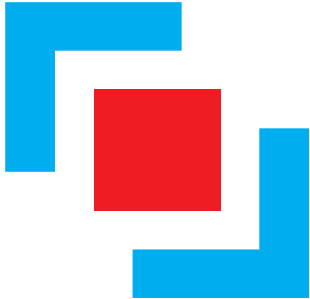
EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL AYUNTAMIENTO DE GIJON



Ayuntamiento de Gijón

Fernando Alvarez García
Servicio de Organización Y Sistemas

V Curso de Dirección Pública Local. INAP 2006



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO	2
1.1 INTRODUCCIÓN.....	2
1.2 EL AYUNTAMIENTO DE GIJÓN	2
1.3 DIAGNÓSTICO.....	3
1.4 PLAN DE ACCIÓN	6
1.5 EL INSTRUMENTO DE MEJORA	7
1.6 MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL AYUNTAMIENTO DE GIJÓN	8
1.7 DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....	14
1.8 PRESUPUESTO.....	15
1.9 INDICADORES PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO	15
1.10 CONCLUSIONES.....	16
2. INTRODUCCIÓN	19
3. EL AYUNTAMIENTO DE GIJÓN	22
3.1 PRESENTACIÓN DE LA CIUDAD.....	22
3.2 LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES.....	24
3.3 EL PRESUPUESTO MUNICIPAL.....	28
4. DIAGNÓSTICO	32
4.1 LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	32
4.2 LOS INCENTIVOS AL RENDIMIENTO	36
4.3 ANÁLISIS DAFO	38
5. PLAN DE ACCIÓN	60
6. EL INSTRUMENTO DE MEJORA	62
6.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL INSTRUMENTO.....	62
6.2 EL MARCO CONCEPTUAL	63

6.3 INTEGRACIÓN DE LA EVALUACIÓN CON EL SISTEMA CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS	65
6.4 OBJETIVOS GENERALES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	68
7. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL AYUNTAMIENTO DE GIJÓN	71
7.1 DEFINICIÓN	71
7.2 ALCANCE: FAMILIAS PROFESIONALES QUE SERÁN EVALUADAS.....	71
7.3 OBJETO DE LA EVALUACIÓN: QUÉ SE VA A EVALUAR	73
7.4 LOS ACTORES DE LA EVALUACIÓN.....	77
7.5 EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	81
7.6 EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	84
7.7 LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN	87
7.8 LOS EFECTOS DEL SISTEMA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	87
8. LA DEFINICIÓN DEL PROYECTO	90
8.1 EQUIPO DEL PROYECTO	90
8.2 CRONOGRAMA DE ACTUACIONES	91
8.3 PRESUPUESTO.....	92
8.4 INDICADORES PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO	94
9. CONCLUSIONES	96

TABLAS

TABLA 1 Evolución de la plantilla	4
TABLA 2 Valoración de los anclajes conductuales	11
TABLA 3 Valoración de los objetivos	11
TABLA 4 Valoración final	12
TABLA 5 Estudios y trabajos técnicos.....	15
TABLA 6 Formación	15
TABLA 7 Indicadores de gestión.....	16
TABLA 8 Ciudades con mayor población del Cantábrico.....	22
TABLA 9 Población de Gijón a 1 de enero de 2005.....	22
TABLA 10 Población de Gijón distribuida por Distritos	23
TABLA 11 Organismos autónomos y empresas municipales	25
TABLA 12 Evolución del presupuesto municipal (en miles de euros).....	28
TABLA 13 Evolución del presupuesto en función del tipo de gasto	29
TABLA 14 Resumen presupuestario por Secciones	30
TABLA 15 Resumen de los Gastos de Personal	30
TABLA 16 Evolución de la plantilla.....	33
TABLA 17 Evolución de la plantilla por grupo	34
TABLA 18 Empleados municipales según el estado de la plantilla	35
TABLA 19 Actuaciones de formación por Programa	36
TABLA 20 Resumen de la valoración de las actuaciones de formación	36
TABLA 21 Actuaciones de formación	43
TABLA 22 Condiciones para la implantación de un sistema de evaluación...65	
TABLA 23 Familias de puestos de trabajo	72
TABLA 24 Valoración de los anclajes conductuales	85
TABLA 25 Valoración de los objetivos	86
TABLA 26 Valoración final	86
TABLA 27 Gastos para estudios y trabajos técnicos	92
TABLA 28 Gastos para formación	93
TABLA 29 Indicadores de gestión	94

FIGURAS

FIGURA 1 Transformación administrativa e innovación en la gestión.....	5
FIGURA 2 Análisis DAFO	6
FIGURA 3 Subsistemas de Recursos Humanos	8
FIGURA 4 Planificación temporal del proyecto	14
FIGURA 5 Población de Gijón a 1 de enero de 2005	23
FIGURA 6 Organigrama administrativo del Ayuntamiento de Gijón	26
FIGURA 7 Pirámide de edad de los empleados municipales.....	34
FIGURA 8 Transformación administrativa e innovación en la gestión.....	38
FIGURA 9 Análisis D.A.F.O.	39
FIGURA 10 Ejes Estratégicos de la Gestión Municipal	49
FIGURA 11 Proceso de Planificación en el Ayuntamiento de Gijón.....	50
FIGURA 12 Ciclo P.D.C.A.....	51
FIGURA 13 Plan de mejora: objetivos	64
FIGURA 14 Subsistemas de gestión de recursos humanos	67
FIGURA 15 Desempeño de tarea	74
FIGURA 16 Visión general del proceso de evaluación	78
FIGURA 17 Ejemplo de cronograma de actuaciones	92

FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA.....	98
------------------------------------	-----------

ANEXOS	100
---------------------	------------

ANEXO 1: Organigrama del Ayuntamiento de Gijón	101
ANEXO 2: Modelo de cuestionario de evaluación actual.....	109
ANEXO 3: Organigrama de evaluadores	111
ANEXO 4: Cuestionario de evaluación del desempeño.....	118
ANEXO 5: Cronogramas del Plan de Evaluación del Desempeño	120



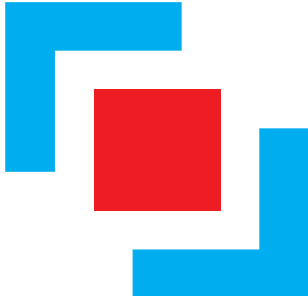
RESUMEN EJECUTIVO



Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización Y Sistemas

V Curso de Dirección Pública Local. INAP 2006



1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 INTRODUCCIÓN

El anteproyecto de ley del estatuto del Empleado Público, que en las fechas en las que se realiza este plan de mejora se encuentra en trámite parlamentario, regula que las Administraciones Públicas deberán establecer sistemas de evaluación del rendimiento de los empleados municipales a través de procedimientos fundados en los principios de igualdad, imparcialidad, no discriminación, objetividad y transparencia, regulando igualmente que la evaluación periódica deberá tenerse en cuenta a efectos de la promoción en la carrera, la provisión y el mantenimiento de los puestos de trabajo y para la determinación de una parte de las retribuciones complementarias vinculadas a la productividad o al rendimiento. Esta situación convierte a los planes de evaluación en una obligación para las Administraciones Públicas reforzándolos como instrumentos de mejora.

En este sentido, el Ayuntamiento de Gijón, a través del presente plan de mejora, va a diseñar un sistema de evaluación del desempeño que tiene una doble orientación. Por un lado favorecer la valoración del grado de cumplimiento de los objetivos definidos para cada empleado de acuerdo con los objetivos departamentales que se hayan aprobado en el Plan de Actuación Municipal y, en segundo lugar, la evaluación del desempeño que el empleado tiene que realizar para tratar de conseguir estos objetivos. El sistema que se define se nutre de los principios de igualdad, objetividad, transparencia, eficiencia y mejora de los servicios públicos.

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

1.2 EL AYUNTAMIENTO DE GIJÓN

Gijón es una ciudad que por su población se encuentra en el ámbito de aplicación del Título X de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la Modernización del Gobierno Local. Con anterioridad a la entrada en vigor de esta ley el Ayuntamiento de Gijón ya contaba con un modelo administrativo gerencial, en el que al frente de cada área política de competencias figura una Concejalía Delegada y dependiendo de éstas las Direcciones de Área o las Direcciones Generales que son órganos superiores e integran una varia áreas de actividad culminando la organización administrativa.

Los órganos directivos esenciales de la estructura administrativa municipal son las Coordinaciones Generales de cada área o concejalía, con la denominación de Direcciones de Área, las Direcciones Generales que integren una o varias áreas, en su caso, y que culminan la organización de una Concejalía, el titular del órgano de apoyo a la Junta de Gobierno Local y al Concejal-Secretario de la misma, con la denominación de Secretario-Letrado de la Junta de Gobierno Local, el titular de la Asesoría Jurídica, el Secretario General del Pleno y el Interventor General Municipal. Igualmente, también tienen la consideración de órganos directivos de la Administración Municipal las direcciones de los organismos autónomos

dependientes del Ayuntamiento de Gijón, como titulares de los máximos órganos de dirección de estas entidades y las Direcciones y Gerencias de las entidades públicas empresariales dependientes.

El modelo de gestión se basa en una descentralización en la prestación de servicios – 3 Organismos Autónomos y 8 Empresas Municipales - y una fuerte centralización de los procesos de coordinación de las políticas de recursos humanos, financiera, de innovación tecnológica y de modernización. En este sentido, en el ámbito de actuación del presente plan de mejora, las políticas de recursos humanos se planifican, se diseñan y se controlan desde los servicios centrales municipales mientras que la ejecución de las mismas, junto con la gestión del personal, se realiza por cada organismo o entidad dependiente.

El presupuesto consolidado del Ayuntamiento de Gijón para el ejercicio 2006 asciende a la cantidad de 272.775 Millones de euros de los que un 53% se corresponden al Ayuntamiento, un 10% a los tres Organismos Autónomos y un 37% a las Empresas Municipales. Los gastos de personal representan un 20% del presupuesto municipal. Si cuantificamos el presupuesto de gastos consolidado de los 2.379 trabajadores del "Grupo Ayuntamiento de Gijón" – 878 Ayuntamiento, 288 los tres Organismos Autónomos y 1.213 las Empresas Municipales - los gastos de personal suponen casi un 35% del presupuesto municipal consolidado.

Destacar, por las especiales connotaciones que tiene para el presente plan de mejora, que durante el ejercicio 2006 se van a destinar 1.087.000 € en incentivos al rendimiento, subconcepto económico 150.00 "Productividad", que supone casi el 3% de los gastos de personal. Con cargo a este concepto se imputan, por un lado, los cantidades máximas que cada empleado municipal puede llegar a cobrar fruto del resultado de los dos procesos de evaluación semestrales que se vienen realizando hasta la actualidad y, por otro lado, las compensaciones por el especial rendimiento y dedicación que se asignan bien individualmente bien a equipos de trabajo para el desarrollo de proyectos singulares a través de expedientes específicos en los que se aprueba el proyecto, la duración, los objetivos y las asignaciones periódicas a cuenta del fin de proyecto y las contraprestaciones por hito y fin de proyecto.

1.3 DIAGNÓSTICO

1.3.1 La política de Recursos Humanos

La política de personal del Ayuntamiento de Gijón tiene una larga experiencia en materia de consenso y negociación colectiva. Es evidente que un clima laboral de consenso favorece el impulso y apoyo para trabajar decididamente por la modernización de la Administración Municipal a través de proyectos tan ambiciosos como el Plan de Sistemas, el Plan de Comunicaciones o el Plan de Mejora de la Gestión.

La Plantilla del "Grupo Ayuntamiento de Gijón" es de 2.379 empleados municipales de los que 1.213, el 51% sobre el total, pertenecen a las 8 empresas municipales, 288, el 12%, a Organismos Autónomos y 878, 37%, al Ayuntamiento. Como se ha comentado anteriormente, se constata el proceso de descentralización llevado a cabo durante las décadas de los 80 y 90.

El ámbito de actuación del presente plan de mejora se concentra en los 878 plazas de plantilla del Ayuntamiento de Gijón de las cuales, 783 corresponden al colectivo de funcionarios, el 89% sobre el total de las plazas, y 95 plazas están configuradas para el colectivo de personal laboral lo que representa un 11%.

La plantilla se ha incrementado durante el periodo 2002 a 2006 en un 8% debido, principalmente, al crecimiento del Servicio de Atención al Ciudadano, con la apertura de cuatro nuevas oficinas en otros tantos centros municipales integrados, por la prestación de nuevos servicios orientados a la promoción económica y al empleo.

TABLA 1
Evolución de la plantilla

ENTIDAD	2002		2003		2004		2005		2006	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Ayuntamiento	823	37,68	841	37,03	856	37,23	869	37,18	878	36,91
Organismos Autónomos	279	12,77	288	12,68	286	12,44	287	12,28	288	12,11
Fundación Municipal Cultura, E. y U. P.	144	6,59	147	6,47	143	6,22	143	6,12	147	6,18
Fundación Municipal Servicios Sociales	73	3,34	74	3,26	74	3,22	74	3,17	71	2,98
Patronato Deportivo Municipal	62	2,84	67	2,95	69	3,00	70	3,00	70	2,94
Empresas Municipales	1.082	49,54	1.142	50,29	1.157	50,33	1.181	50,53	1.213	50,99
Empresa Municipal Aguas	124	5,68	125	5,50	127	5,52	129	5,52	136	5,72
Empresa Municipal Limpieza	591	27,06	640	28,18	650	28,27	657	28,11	680	28,58
Empresa Municipal Transporte Urbano	332	15,20	332	14,62	332	14,44	337	14,42	337	14,17
Centro Municipal Empresa	7	0,32	9	0,40	9	0,39	9	0,39	9	0,38
Teatro Jovellanos	11	0,50	18	0,79	18	0,78	19	0,81	19	0,80
Empresa Municipal Vivienda	8	0,37	8	0,35	7	0,30	13	0,56	14	0,59
Sociedad Mixta Turismo	9	0,41	9	0,40	10	0,43	12	0,51	13	0,55
Jardín Botánico Atlántico de Gijón SA	-	-	1	0,04	4	0,17	5	0,21	5	0,21
TOTAL PLANTILLA	2.184	100,00	2.271	100,00	2.299	100,00	2.337	100,00	2.379	100,00

FUENTE: Presupuesto General del Ayuntamiento de Gijón (2006)

La distribución de las plazas de plantilla por grupo de adscripción nos muestra el grado de tecnificación de la organización y se representa con las plazas que corresponden a los grupos A, B, exigiéndose para el acceso a cada uno de estos grupos titulación universitaria superior o media respectivamente las cuales suponen un 18% sobre el total de la plantilla. El número de plazas del grupo E, en el que se encuentran los operarios y ayudantes no especializados, ha experimentado un descenso de 17 plazas durante el periodo 2002 a 2006 lo que supone una disminución de un 24%. Igualmente, destacar que si de las 533 plazas del grupo D restamos las 387 plazas de policías y bomberos resultan 146 plazas del grupo D lo que supone que las 158 plazas de los grupos A y B superan a los trabajadores del grupo D. Estos datos reflejan el grado de tecnificación del Ayuntamiento.

El Ayuntamiento cuenta con una plantilla joven ya que casi un 40% de los empleados tiene menos de 40 años y el 35%, cuentan con menos de 10 años de antigüedad. Esta circunstancia, unida a la estabilidad en el empleo que genera baja rotación, es favorable para realizar actuaciones a largo plazo sobre los recursos humanos. Igualmente, con el objeto de destacar el capital humano de la organización es preciso hacer referencia a que el 37% de la plantilla municipal está en posesión de estudios universitarios.

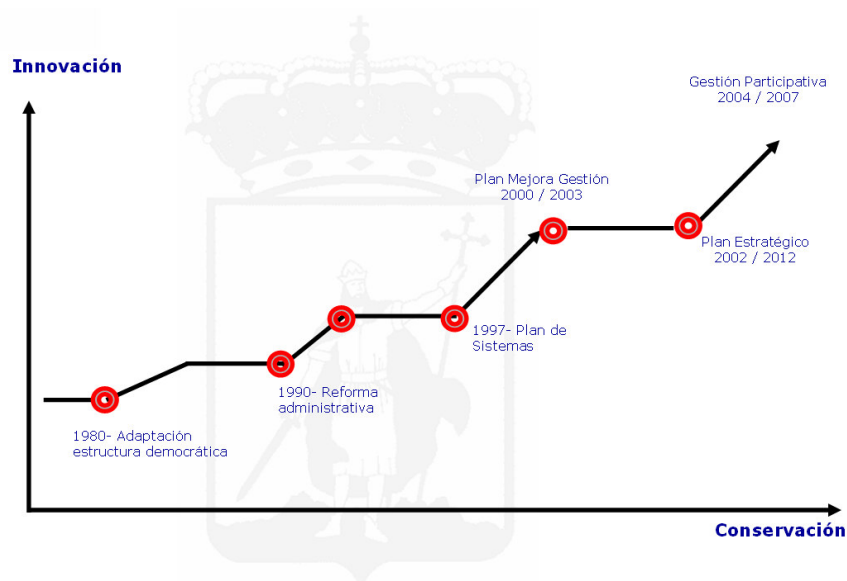
El proceso de reposición de efectivos y el crecimiento de la plantilla experimentado durante las dos últimas décadas, motivado por los nuevos servicios ofertados a los ciudadanos, ha incidido en la edad media de los trabajadores municipales situándola en 44 años.

Actualmente, se evalúa el cumplimiento de objetivos a través de dos informes semestrales de cada Jefatura de Servicio, responsables de los Centros Gestores. En general, no existen criterios sistemáticos de evaluación y cada Jefatura de Servicio utiliza su propia metodología de evaluación. Ello conduce a las siguientes situaciones:

1. Algunos resultados no dependen del trabajador evaluado y se le valoran a él no retribuyendo el desempeño realizado.
2. Sólo se valoran los resultados, objetivos, y no se valora el impacto que ello puede tener en la calidad de los mismos o en otros aspectos organizacionales como recursos materiales y financieros, clima laboral, etc.
3. Los objetivos no se comunican claramente a cada trabajador evaluado y éste no participa en su definición.

En el año 1992 se inicia la reforma administrativa con la que, a partir del análisis y valoración de puestos de trabajo, se configuró el manual de estructura en el que se define el modelo organizativo, la tipología de los puestos estructurales, las relaciones de jerarquía y los criterios generales de los elementos retributivos, aprobándose la primera Relación de Puestos de Trabajo en dicho año, convirtiéndose ésta en el instrumento para la ordenación y clasificación de los puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades de la organización. Anualmente, se aprueban las modificaciones de la Relación de Puestos de Trabajo para ajustar tanto la estructura como los puestos a las necesidades de los servicios convirtiéndose en la herramienta básica y estratégica para la ejecución de las decisiones sobre la gestión de recursos humanos.

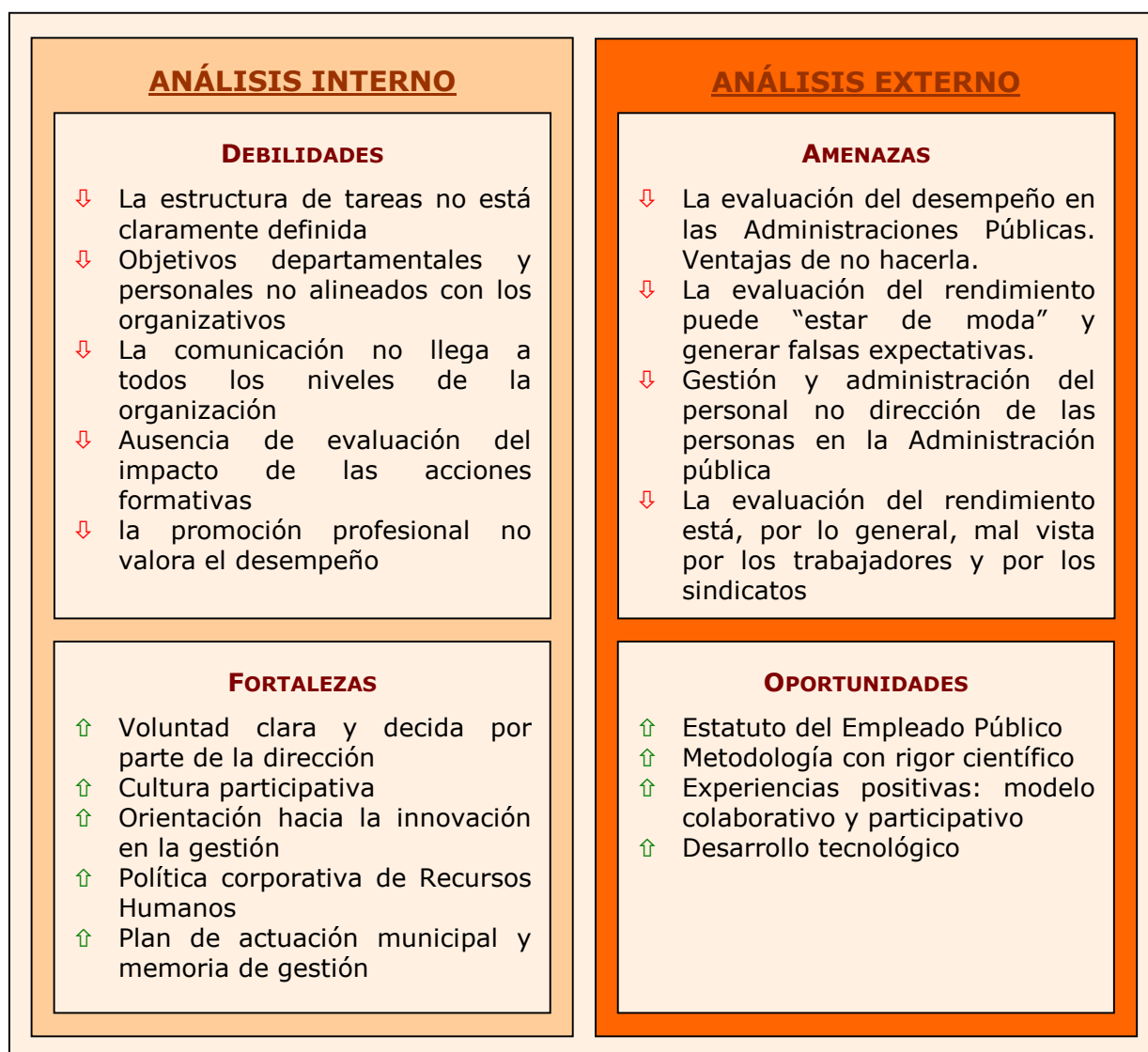
FIGURA 1
Transformación administrativa e innovación en la gestión



1.3.2 Análisis DAFO

Como instrumento para el diagnóstico de la situación de la organización, además de los indicadores para conocer la situación de los recursos humanos en el Ayuntamiento de Gijón descritos en los apartados anteriores, se va a realizar un análisis D.A.F.O. en el que se detectan las oportunidades y amenazas del entorno así como la debilidades y fortalezas de la organización que afectan directamente al diseño, definición, desarrollo y ejecución de un sistema de evaluación del desempeño. El resumen del análisis D.A.F.O desarrollado en el plan de mejora se muestra en la Figura 2:

FIGURA 2
Análisis DAFO



1.4 PLAN DE ACCIÓN

Como resultado del diagnóstico detallado del apartado anterior se constata que, si bien en el Ayuntamiento de Gijón se ha llevado a cabo un proceso de modernización que se ha basado en la innovación tecnológica y en la mejora de las técnicas de gestión que han supuesto una transformación del conjunto de la organización municipal, en la actualidad se precisa contar con un instrumento de

mejora que permita impulsar actuaciones sobre la gestión de los recursos humanos y que sea una palanca de cambio en la forma de valorar la aportación de cada persona de la organización.

El Ayuntamiento de Gijón precisa un instrumento de gestión que le permita:

- Avanzar en la **adecuada definición de puestos de trabajo**.
- Vincular **la carrera profesional con el desempeño**
- Relacionar entre la evaluación del **desempeño y la retribución variable**
- **Detectar las necesidades formativas**.
- **Contar con elementos objetivos a la hora de motivar la remoción del puesto de trabajo**.
- **Comunicar los objetivos y conocer su grado de consecución**.
- Estar **preparados** para los cambios propuestos en el **Estatuto del Empleado Público**.

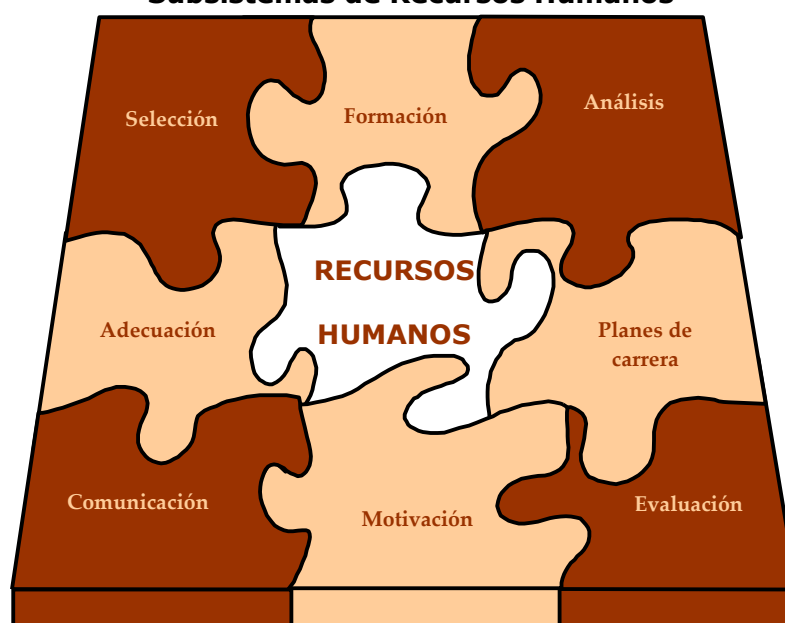
La reforma pendiente en nuestro Ayuntamiento debe centrarse, de manera prioritaria, en su principal capital, que es el capital humano, esto es, las personas que trabajan en la organización. Este cambio implica reconsiderar las cualidades que han de tener los empleados municipales desde una perspectiva enfocada hacia la gestión, una actitud favorable hacia la formación continua, una capacidad de adaptación a entornos cada vez más cambiantes y una actitud de responsabilidad ante los resultados de la labor individual y colectiva. Necesitamos, por tanto, mecanismos que nos permitan disponer de trabajadores públicos motivados, cuyo esfuerzo sea valorado adecuadamente y que haga que se impliquen en mayor medida en la consecución de resultados, es decir, en la atención a las demandas de los ciudadanos y en la resolución de sus necesidades.

1.5 EL INSTRUMENTO DE MEJORA

Se ha decidido utilizar como instrumento de mejora la evaluación del desempeño de los empleados municipales dado que los resultados del trabajo de los individuos son fruto del desempeño de las tareas de éstos, así como de variables externas a ellos mismos propias del entorno. Los resultados obtenidos por un individuo se relacionan directamente con su desempeño y éste se considera una función de su motivación y de su habilidad, es decir, del esfuerzo que está dispuesto a concentrar en su trabajo y de sus capacidades, de lo bien que sabe hacer las cosas. Por ello, todos los sistemas o subsistemas de la gestión de recursos humanos se van a orientar a mejorar las habilidades y la motivación de los empleados con el fin de optimizar el desempeño y conseguir los resultados deseados.

La evaluación del rendimiento en el trabajo se sitúa como parte nuclear del proceso de gestión de recursos humanos orientada fundamentalmente a los individuos más que a los grupos o a la organización como un todo. Los diferentes elementos o subsistemas de la gestión de recursos humanos se hayan interrelacionados entre sí, influyendo, o potencialmente influyendo, la evaluación del desempeño en los demás subsistemas de la gestión de recursos humanos. En la Figura 3 se representa la relación e influencia entre los subsistemas de gestión de recursos humanos.

FIGURA 3
Subsistemas de Recursos Humanos



FUENTE: Ernst & Young Consultores

1.6 MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL AYUNTAMIENTO DE GIJÓN

El sistema de evaluación del desempeño del Ayuntamiento de Gijón es un proceso riguroso y científico que nos va a permitir obtener información de las aportaciones de cada uno de los empleados en un periodo determinado de tiempo así como del grado de cumplimiento de los objetivos asignados.

Nuestro objetivo es conseguir su implantación en el conjunto de la organización municipal. En el Ayuntamiento de Gijón y en los Organismos Autónomos existen 47 familias de puestos de trabajo diferentes que integran 1.160 puestos específicos. Cabe destacar que un 42 % de los puestos de trabajo del Ayuntamiento de Gijón se concentran en policías y bomberos por lo que el Área de Seguridad Ciudadana y Tráfico no se abordará hasta que el sistema no se haya completado y rodado en el resto áreas municipales. El proceso de implantación que se propone es progresivo y por familias de puestos y áreas funcionales lo que permitirá realizar los ajustes oportunos y revisar el sistema en su conjunto.

En cuanto a lo que se va a evaluar, se define un doble proceso de evaluación: por un lado, los resultados de un empleado a través de los que podemos valorar si el trabajador cumple sus objetivos o con fines de administración de personal. Por otro lado se pretende evaluar el desarrollo, la motivación la retroalimentación y orientación del trabajador y para evaluarlo sólo es posible utilizando criterios de desempeño.

En el sistema de evaluación del desempeño van a participar los siguientes actores:

- **La organización:** tutoriza la adecuación de objetivos del plan de actuación municipal y los objetivos departamentales e individuales e impulsa, coordina y supervisa el sistema de evaluación.

- **La Comisión de Evaluación:** es el órgano responsable de velar por la adecuación del sistema de organización con las necesidades de la organización y de los empleados municipales.
- **Los evaluadores:** son aquellos miembros de la organización que mejor conocen las misiones y los objetivos de los puestos de trabajo a evaluar, que pueden observar frecuentemente la conducta y el rendimiento del ocupante del puesto y que, a través de un proceso exhaustivo de formación, han adquirido los conocimientos y habilidades necesarios para realizar valoraciones fiables y válidas a través de un proceso de evaluación y de la entrevista de evaluación. Se ha definido un total de 74 evaluadores de los que 24 corresponden al Área de Seguridad Ciudadana.
- **Los evaluados:** El evaluado es la persona sobre la que el evaluador realiza la valoración.
- **Los expertos independientes:** son profesionales independientes, de reconocida solvencia técnica, que apoyan y asesoran a la comisión de evaluación, a los evaluados, a los evaluadores y a los técnicos del departamento de recursos humanos.

Dado que el objeto sistema de evaluación del rendimiento en el Ayuntamiento de Gijón tiene una doble orientación es preciso utilizar dos instrumentos de evaluación: Uno orientado hacia los resultados ya que se va a evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos individuales y grupales o departamentales en consonancia con el plan de actuación municipal y un segundo instrumento orientado a la evaluación del desempeño para lo que es preciso evaluar conductas.

Científicamente se ha demostrado que lo más útil a la hora de evaluar a un trabajador es combinar medidas de resultados y de desempeños. La técnica para evaluar los resultados es la dirección por objetivos y la técnica seleccionada para la evaluación de las conductas es la técnica de escalas de conductas observadas. A continuación se detallan las metodologías que se van a emplear en el Ayuntamiento de Gijón para la definición del instrumento de evaluación:

1.6.1 El método de evaluación de las conductas: Escalas de conductas observadas

La metodologías que se va a utilizar para la evaluación de las conductas se basa en conductas rutinarias que se componen por una serie de ítems que describen formas positivas o negativas de actuar de los trabajadores, facilitando a los evaluadores el proceso de evaluación, ya que se responde mostrando su total o parcial acuerdo o desacuerdo con la relación de tales conductas con las del trabajador evaluado, y a los evaluados que conocen una guía de conductas. Las fases para la implementación del método evaluación de las conductas para cada familia de puesto objeto de evaluación son:

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

1.6.2 El método de dirección por objetivos

Para dar un paso más en la implantación de dos de los instrumentos de gestión desarrollados en el Ayuntamiento de Gijón, el plan de actuación municipal y la memoria de la gestión, es preciso traducir los objetivos del plan de actuación en objetivos departamentales e individuales y que con la agregación de los resultados de la evaluación de cada uno de ellos se obtengan los indicadores de la memoria de gestión. Los objetivos se van a definir a través de las siguientes fases:

El plan de actuación municipal fijará los objetivos generales para un periodo de cuatro años.

1. Anualmente, con el proceso de elaboración del anteproyecto del presupuesto, a través de la Dirección General Económico Financiera, se traducirán los objetivos generales en objetivos operativos asignándose cada objetivo a cada programa presupuestario y a cada unidad organizativa.
2. Los responsables del programa de actuación (evaluadores) se reunirán con cada empleado que participa en la consecución del objetivo (evaluado) y, en un proceso participativo, se establecerán objetivos individuales concisos y medibles, así como los plazos e indicadores. Inicialmente, este proceso será tutorizado por los expertos formados al efecto.
3. Se comunicarán los objetivos e indicadores, a través de la intranet municipal, a la Dirección de Recursos Humanos para que, una vez contrastada su consistencia, relevancia y adecuación, se sometan a su aprobación por la Comisión de Evaluación.

1.6.3 El cuestionario de evaluación

El cuestionario de evaluación definido consta de cuatro partes claramente diferenciadas:

Datos de identificación del evaluado:

En este apartado se muestra tanto, en el módulo de autoservicios a los gestores (MSS-Manager Self Services) como en el módulo de autoservicios de los empleados (ESS-Employee Self Services) el nombre del empleado, la extensión telefónica, dirección de correo electrónico u otros medios de contacto, el identificador del empleado, la unidad organizativa, el puesto, la antigüedad en la organización y en el puesto, la denominación del puesto y las funciones generales del mismo, los estudios académicos y los cursos de formación recibidos en los últimos 5 años.

Datos de identificación del evaluador:

En este apartado se realiza una breve reseña al evaluador, mostrándose el nombre y los medios de contacto.

Conductas a evaluar resultantes de la técnica de incidentes críticos y con las valoraciones de los anclajes

Las conductas que se pretenden evaluar relacionadas con las dimensiones de la familia de puestos se describirán conforme al siguiente ejemplo:

Dimensión 1º: Solución de problemas

Anclajes conductuales:

TABLA 2
Valoración de los anclajes conductuales

Bajo (1)	Medio (3)	Alto (4)
Nunca o casi nunca es capaz de encontrar soluciones a los problemas que se le plantean, y normalmente ya no intenta encontrar soluciones, ni identificar las incidencias.	Normalmente encuentra soluciones eficaces a los problemas que se le plantean pero suele necesitar un cierto tiempo para alcanzarlas y a veces, aunque puede ser una solución aceptable en un caso determinado, no es satisfactoria para todas las partes implicadas.	Es capaz de encontrar soluciones originales y eficaces ante cualquier problema que se le presente durante el desempeño de su puesto. Siempre consigue llegar a una solución satisfactoria para todas las partes implicadas. Además suele encontrar soluciones rápidamente.

Escala:

1	2	3	4
---	---	---	---

La puntuación de las conductas del evaluado se obtiene del resultado de la suma algebraica de los valores de cada anclaje estructural dividido entre el número de dimensiones evaluadas.

Objetivos:

Una vez mostradas las dimensiones del puesto, con los anclajes conductuales y escalas de valoración del puesto a evaluar se describirá el objetivo u objetivos definidos de acuerdo con el procedimiento descrito. Cada objetivo establecido al evaluado se valorará conforme a la siguiente escala:

TABLA 3
Valoración de los objetivos

% CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN	SIGNIFICADO
Entre el 0% y el 59,9%	1	Necesita mejorar	Implica que el cumplimiento es deficiente
Entre 60% y el 69,9%	2	Regular	Implica que se cumple el objetivo por debajo de lo esperado
Entre 70% y el 89,9%	3	Bien	Implica que la actividad se encuentra en un nivel aceptable y cumple los objetivos del puesto y las expectativas
Entre el 90% y el 100%	4	Sobresaliente	Implica que la actividad se cumplió de acuerdo a lo programado y sobrepasa con los requerimientos del puesto y las expectativas

La puntuación de los objetivos del evaluado se obtiene del resultado de la suma algebraica de los valores de cada objetivo dividido entre el número de objetivos evaluados.

Valoración final

En el formulario de evaluación, una vez valorados objetivos y conductas, se procederá a obtener la puntuación final global de la evaluación. La puntuación final del proceso de evaluación se obtiene del resultado de la suma algebraica de los valores de la evaluación de cada anclaje estructural y de cada objetivo dividido entre el número total de dimensiones y objetivos evaluados menos la suma algebraica de la puntuación correspondiente a las conductas contraproductivas dividido entre el número total de conductas contraproductivas evaluadas.

TABLA 4
Valoración final

PARÁMETRO CALIFICACIÓN FINAL	INTERPRETACIÓN
0,00 – 2,99	NECESITA MEJORAR/ DESEMPEÑO NO SATISFACTORIO: En general su desempeño es deficiente, muy inferior al exigido por el puesto.
2,99 – 3,99	REGULAR: En general su nivel de desempeño está por debajo de lo normal.
4,00 – 6,99	BIEN: Sus resultados cumplen con los requerimientos normales exigidos por el puesto. Su desempeño es adecuado.
7,00 – 8,00	SOBRESALIENTE: En términos generales su desempeño es excepcional y se distingue por ser superior a otros. Es usual que sus resultados y comportamiento tengan un alto nivel de calidad.

Plan de acción

En el formulario se muestra un apartado para describir las acciones de mejora propuestas por el evaluado y el evaluador. Estas acciones tienen como objetivo la mejora del desempeño del empleado a través de formación, adecuación de los recursos materiales, financieros y tecnológicos y remoción del puesto.

Firmas

Por último, se indicarán las firmas del evaluado y del evaluador mostrando así su conformidad con la entrevista de evaluación. En el caso de no firmar se detallarán las observaciones oportunas que serán estudiadas por la Comisión de Evaluación.

1.6.4 La entrevista de evaluación

El método de entrevista que se propone es la denominada entrevista conductual estructurada que se define como el sistema de obtención de información mediante una conversación que, en principio, garantiza la misma experiencia de entrevista a todos los evaluados. Las características de una entrevista estructurada de evaluación son:

- Se centran en preguntas para conocer las habilidades y destrezas necesarias para un rendimiento adecuado en el puesto de trabajo.
- Se hacen las mismas preguntas a todos los evaluados de una misma familia de puestos. Inicialmente, que existirán varios evaluadores para un mismo evaluado, los evaluadores promedian las discrepancias.

La escala de valoración se apoya en los anclajes estructurales y en la escala de valoración de los objetivos que hemos descrito anteriormente.

1.6.5 Los efectos del sistema de la evaluación del desempeño

En este apartado se van a concretar los impactos del sistema de evaluación del desempeño en los objetivos establecidos en el plan de acción recogido en el apartado 4 del presente plan de mejora. Los efectos para cada actuación de recursos humanos serán:

1º. Detectar necesidades formativas: Una de las acciones que derivan de la evaluación es la necesidad de formación de un evaluado. El evaluador podrá acceder a la relación de cursos que existen en el plan de formación y proponer al evaluado así como recomendar cursos no contemplados para su posterior aprobación por Recursos Humanos. Una vez recibida la formación por el trabajador, se puede comparar el impacto de ésta sobre el desempeño en el puesto de trabajo ya que se compara el resultado del empleado formado con los resultados anteriores y con el grupo de control (resto de empleados de su familia de puestos y unidad que no han recibido formación).

2º. Mejorar la comunicación y la participación: tanto evaluadores como evaluados participan en la definición de objetivos y conductas y van a conocer los objetivos encomendados y las conductas que se premian o se castigan. A medida que vayamos implantando el sistema de evaluación del desempeño podremos comparar los resultados conseguidos por un área en la que ya se ha implantado la evaluación del rendimiento de otra en la que aún no se haya llevado a cabo.

3º Provisión de puestos: En los procesos de provisión de puestos de trabajo mediante concurso de méritos los candidatos deberán de contar durante los últimos 5 años consecutivos con una evaluación final superior a 5 puntos. En cuanto a la libre designación se establece el mismo periodo de tiempo y una valoración final de sobresaliente.

4º. Carrera Profesional: Se establece un modelo de carrera horizontal en el que el empleado municipal va a progresar profesionalmente sobre el mismo puesto. El diseño de las carreras propuesto es el siguiente:

- **Categorías:** Cada 5 años consecutivos con una evaluación final de 5 puntos se accederá a la siguiente categoría dentro del grupo de pertenencia del empleado. De acuerdo con las categorías definidas en el estatuto del empleado público el tiempo para recorrer las cinco categorías sería de 25 años lo que puede reducir la presión existente en la actualidad sobre la promoción interna y la promoción vertical despejando dudas sobre el camino a recorrer para promocionar sobre el mismo puesto. Si durante los siguientes dos años se mantiene la misma valoración se consolidará la categoría.
- **Niveles:** Cada 5 años consecutivos con una evaluación final de 5 puntos se accederá al siguiente grado personal. Si durante los siguientes dos años se mantiene la misma valoración se consolidará el grado personal con el nuevo nivel.

5º. Retribución: En la actualidad cada empleado municipal puede llegar a cobrar la cantidad de 758,30 € año en función del resultado de la evaluación. Inicialmente, durante el proceso de evaluación se mantendrá esta cuantía para los empleados que estén involucrados en el nuevo sistema de evaluación del desempeño,

conviviendo el actual sistema de evaluación con el nuevo sistema propuesto en el presente plan de mejora. Con esta cuantía se retribuirá la especial dedicación de los empleados involucrados en el nuevo sistema.

Una vez realizados los ajustes sobre el sistema de evaluación y transcurridos 4 años desde su implantación se propone la siguiente incidencia en la retribución en función del resultado de la evaluación:

Se establece hasta un máximo de un 3% sobre la retribución bruta anual, excluidos los complementos, personales con una distribución proporcional respecto a la valoración final conseguida por el evaluado. (3% si obtiene un 8). Si el resultado es menor a 2,99 no se abona nada en concepto de productividad.

1.7 DEFINICIÓN DEL PROYECTO

El Alcance y la envergadura del sistema de evaluación del desempeño para el Ayuntamiento de Gijón así como el cambio de cultura organizativa y la transformación en los instrumentos de gestión de los empleados municipales que supondrá el desarrollo y la implantación del mismo justifican la necesidad de habilitar un proyecto ad-hoc para la dirección, coordinación y seguimiento de las actuaciones del sistema de evaluación del desempeño. El trabajo se organizará bajo la forma de un proyecto para permitir obtener un seguimiento formal del avance del mismo.

Para el adecuado desarrollo del proyecto se define una Dirección Estratégica, una Dirección Operativa y un Equipo de trabajo en el que se incluyen miembros permanentes y miembros sectoriales.

En cuanto a la planificación temporal de las actuaciones a realizar se pueden visualizar en el siguiente cronograma:

FIGURA 4
Planificación temporal del proyecto

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	2007				2008				2009				2010				2011			
					T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1	DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS	01/01/2007	30/06/2008	391d																				
2	DIRECCIÓN GENERAL ECONÓMICO FINANCIERA	02/07/2007	31/12/2008	393d																				
3	DIRECCIÓN ÁREA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	01/01/2008	30/06/2009	391d																				
4	DIRECCIÓN ÁREA MEDIO AMBIENTE	01/07/2008	31/12/2009	393d																				
5	DIRECCIÓN ÁREA URBANISMO	01/01/2009	30/06/2010	390d																				
6	DIRECCIÓN ÁREA PROMOCIÓN ECONÓMICA Y EMPLEO	01/07/2009	31/12/2010	393d																				
7	DIRECCIÓN ÁREA SEGURIDAD CIUDADANA Y TRÁFICO	01/01/2010	30/06/2011	390d																				

Se ha establecido un periodo de 18 meses para realizar un ciclo completo de evaluación, con 3 evaluaciones semestrales y la última de ellas evaluando el impacto de las acciones correctoras. Durante el proceso descrito se van a realizar

los ajustes y correcciones que sean precisos. En la propuesta de actuaciones que se detalla en el cronograma a los seis meses de iniciar los trabajos en un área se comienzan los trabajos en el área siguiente lo que supone que para conseguir la implantación y el rodaje del sistema en el Ayuntamiento de Gijón se necesitan 5 años y 3 años para los Organismos Autónomos dependientes.

1.8 PRESUPUESTO

Los gastos del proyecto para la implantación de un sistema de evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Gijón ascienden a 89.100 € y se van a imputar a los programas y partidas presupuestarias que se detallan de acuerdo con las siguientes estimaciones:

TABLA 5
Estudios y trabajos técnicos

Concepto	Unidades	Importe	Total mensual	Total anual	Total proyecto (5 años)
Expertos independientes	2	280 €	560 €	6.720 €	33.600 €
Plan de Comunicación	1	280 €	280 €	3.360 €	16.800 €
Total estudios y Trabajos Técnicos			10.080 €	10.080 €	50.400 €

Estas cuantías se imputarán al programa presupuestario 121.10 Plan de Innovación y Mejora de la Gestión.

TABLA 6
Formación

Curso	Ediciones	Horas	Importe hora	Total
Jornada sobre Evaluación del desempeño en las AAPP	1	6	150 €	900 €
Evaluadores	8	40	30 €	9.600 €
Expertos puestos (I.C.)	12	20	30 €	7.200 €
Evaluados	40	10	30 €	12.000 €
Total Formación				38.700 €

Estas cuantías se imputarán al programa presupuestario 121.02 Administración General de Personal.

Destacar que no se presupuestan los gastos de personal ya que los trabajos se van a realizar con recursos existentes. Tampoco se presupuestan los gastos en herramientas informáticas al contar el Ayuntamiento con un producto modular, adquirido durante el año 2005, para la gestión integral de los recursos humanos y con una herramienta de analítica de datos (Business Intelligence) y de un almacén de datos (datawarehouse).

1.9 INDICADORES PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO

Para la adecuada ejecución del proyecto es preciso definir una serie de indicadores que nos ayuden a conocer el grado de implantación y la evolución del mismo. Los indicadores de gestión del proyecto se detallan en la siguiente tabla:

TABLA 7
Indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROYECTO	
INDICADOR	DEFINICIÓN
Tiempo ejecución proyecto:	Mide la diferencia entre el tiempo planificado para la realización de cada actuación definida en el cronograma con el tiempo real que ha sido necesario emplear.
Formación Evaluados:	Mide el número de horas de formación impartidas a cada evaluado. El objetivo es 10 horas por evaluado.
Formación Evaluadores:	Mide el número de horas de formación impartidas a cada evaluador. El objetivo es de 20 horas por evaluador
Formación Expertos	Mide el número de horas de formación impartidas a cada experto en el puesto de trabajo para la definición de incidentes críticos y anclajes. El objetivo es 20 horas por experto
Comunicación:	Mide el número de acciones de comunicación directa a cada colectivo de empleados. El objetivo es que cada empleado participe al menos en 1 jornada de comunicación del proyecto
INDICADORES DE IMPACTO DEL PROYECTO	
Absentismo:	Mide la diferencia entre el absentismo de los empleados a los que ya se ha implantado la evaluación del desempeño de los que aún no (grupo de control). Los empleados pertenecerán a la misma familia de puestos
Formación:	Mide la diferencia entre el número de horas de formación que realizan los empleados a los que ya se ha implantado la evaluación del desempeño y a los que aún no se ha implantado (grupo de control)
Motivación	Diferencia entre el conocimiento de los objetivos del puesto de trabajo de los evaluados y los no evaluados.
Mejora del servicio:	Diferencia entre las reclamaciones presentadas por los ciudadanos correspondientes a los servicios gestionados por empleados ya evaluados de las reclamaciones presentadas correspondientes a los servicios de empleados no evaluados.
Objetivos:	Diferencia entre el grado de consecución de los objetivos definidos en el plan de actuación municipal de los empleados evaluados y los no evaluados.

Los indicadores propuestos se irán desarrollando en la herramienta corporativa de gestión de indicadores, tecnología Business Intelligence – B.I., con el fin de optimizar la explotación de la información.

1.10 CONCLUSIONES

- 1º. El Ayuntamiento de Gijón se encuentra en un estado de madurez organizativa, fruto de los procesos de reforma administrativa, del plan de sistemas de información y del plan de mejora de la gestión, que le permite asumir el nuevo reto de la evaluación del desempeño.
- 2º. El Ayuntamiento de Gijón cuenta con la tecnología necesaria para impulsar la implantación del sistema de evaluación del desempeño y facilitar la gestión, la comunicación y el seguimiento del mismo por todos los agentes involucrados en el sistema de evaluación.
- 3º. Existe una tendencia generalizada a la implantación de sistemas efectivos de evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas, tendencia que se verá reforzada con la aprobación del Estatuto del Empleado Público que establecerá la obligación de definir metodologías de evaluación en la Administración Pública.
- 4º. Para una mejora de los servicios prestados a los ciudadanos, en términos de eficiencia, eficacia y economía, es preciso involucrar a los empleados públicos desarrollando actuaciones conducentes a una mayor comunicación, motivación y valoración de sus aportaciones, actuaciones que están directamente relacionadas con la evaluación del desempeño de los empleados públicos.

- 5º. Las Administraciones Públicas tienen que contar con instrumentos que les permitan reforzar sus actuaciones y decisiones en recursos humanos y diferenciar, a través de diferentes sistemas de recompensas, a sus empleados en función del desempeño en el puesto de trabajo.



INTRODUCCION



Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización Y Sistemas

V Curso de Dirección Pública Local. INAP 2006



2. INTRODUCCIÓN

El programa de contenidos del V Curso de Directivos Públicos Locales, organizado por el Instituto Nacional de Administraciones Públicas, contempla la realización de un Plan de Mejora de la Gestión como trabajo a realizar por cada uno de los alumnos. El presente plan de Mejora de la Gestión tiene dos objetivos: por un lado se pretende dar respuesta a los requerimientos del programa del V Curso de Directivos Públicos Locales y por otro lado, se trata de elaborar una metodología de evaluación del rendimiento para el Ayuntamiento de Gijón.

El anteproyecto de ley del estatuto del Empleado Público, que en las fechas en las que se realiza este plan de mejora se encuentra en trámite parlamentario, regula que las Administraciones Públicas deberán establecer sistemas de evaluación del rendimiento de los empleados municipales a través de procedimientos fundados en los principios de igualdad, imparcialidad, no discriminación, objetividad y transparencia, regulando igualmente que la evaluación periódica deberá tenerse en cuenta a efectos de la promoción en la carrera, la provisión y el mantenimiento de los puestos de trabajo y para la determinación de una parte de las retribuciones complementarias vinculadas a la productividad o al rendimiento. Esta situación convierte a los planes de evaluación en una obligación para las Administraciones Públicas reforzándolos como instrumentos de mejora.

A estos efectos define la evaluación del desempeño como el procedimiento mediante el cual se mide y se valora la conducta profesional, el rendimiento o el logro de resultados.

Esta regulación de la obligatoriedad de contar con procesos de evaluación del rendimiento introduce en las Administraciones Públicas un factor de motivación personal y de control interno al relacionar las oportunidades de promoción y las recompensas que corresponden a cada empleado público a la manera en que desempeñan sus funciones y en atención a los objetivos de la organización. En este sentido, el anteproyecto considera injusto y contrario a la eficiencia dispensar un mismo trato a todos los empleados cualquiera que sea su rendimiento y su actitud ante el servicio, haciendo depender la continuidad en un puesto de trabajo, alcanzado a través de un proceso de provisión de puestos mediante concurso, de la evaluación positiva de su desempeño.

El estudio de opinión realizado por el Consejo de Investigaciones Sociológicas sobre diversos aspectos de la función pública realizado durante el primer trimestre del año 2006 entre los funcionarios pertenecientes a la Administración General del Estado refleja como resultado que el 88,9% de los funcionarios públicos se muestran de acuerdo con la implantación de un sistema que retribuya realmente el rendimiento y la calidad del trabajo efectuado.

En este sentido, el Ayuntamiento de Gijón, a través del presente plan de mejora, va a diseñar un sistema de evaluación del desempeño que tiene una doble orientación. Por un lado favorecer la valoración del grado de cumplimiento de los objetivos definidos para cada empleado de acuerdo con los objetivos departamentales que se hayan aprobado en el Plan de Actuación Municipal y, en segundo lugar, la evaluación del desempeño que el empleado tiene que realizar para tratar de conseguir esos objetivos. El sistema que se define se nutre de los principios de igualdad, objetividad, transparencia, eficiencia y mejora de los servicios públicos.

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

La implantación del sistema de evaluación del desempeño supondrá un proceso de aprendizaje organizativo que va a favorecer un cambio en la cultura organizativa orientando la organización a la consecución de resultados y al enriquecimiento profesional y personal de los empleados que la integran. Este proceso de aprendizaje y cambio organizativo se va a llevar a cabo progresivamente en el conjunto de la Administración Municipal y se sustenta en la participación de los evaluados y evaluadores en la definición, desarrollo, evaluación y mejora del sistema de evaluación del desempeño.

El modelo de implantación progresiva que se contempla es top-down (de arriba abajo) y por áreas funcionales, favoreciendo así una mejor aceptación del sistema por los empleados que desempeñan puestos base en la organización a la vez que favorece una mayor implicación de los directivos y cuadros de mando municipales. La implantación del proyecto piloto se realiza en la Dirección General de Servicios con el objeto de liderar el sistema de evaluación del desempeño, para que sea un referente y se convierta en efecto tractor sobre el resto de áreas municipales. El plan de implantación del sistema de evaluación del desempeño que se propone va a permitir avanzar progresivamente en el conjunto de la organización municipal. Esta implantación progresiva favorece que en la organización se vayan generando las condiciones necesarias para asegurar un éxito del sistema de evaluación.

Destacar por su importancia la configuración de una comisión de evaluación cuyo objeto es el de aprobar el sistema de evaluación del desempeño, planificar su implantación, realizar un seguimiento de los resultados proponer acciones correctoras o mejoras y mediar y arbitrar en los posibles conflictos entre evaluador y evaluado. Esta comisión de evaluación velará por el cumplimiento de los principios de igualdad, objetividad y transparencia que rigen el sistema de evaluación.

Finalmente, un sistema de evaluación del desempeño que se base en criterios válidos de relevancia, fiabilidad, discriminación y practicidad orienta a la organización hacia los resultados y la mejora continua, involucra a su capital humano y favorece el desarrollo profesional y personal de los mismos. En definitiva, el sistema de evaluación del desempeño redundará en la mejora de los servicios públicos ofertados a los ciudadanos.



EL AYUNTAMIENTO DE GIJÓN



Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización Y Sistemas

V Curso de Dirección Pública Local. INAP 2006



3. EL AYUNTAMIENTO DE GIJÓN

3.1 PRESENTACIÓN DE LA CIUDAD

Gijón es el municipio más poblado de la Comunidad Autónoma de Asturias y la décimo tercera ciudad de España en número de habitantes. Las cifras oficiales a 1 de enero de 2005 muestran que la población local de Gijón se sitúa en 273.931 habitantes lo que supone un incremento de un 1.1% respecto al año anterior mientras que el incremento en el conjunto de Asturias se situó en un 0,3 %. Estas cifras sitúan a Gijón como segunda ciudad en cuanto a número de habitantes se refiere del litoral Cantábrico con 30.582 habitantes más que la Coruña, 89.976 más que Santander y 90.001 más que San Sebastián.

TABLA 8
Ciudades con mayor población del Cantábrico

CIUDAD	POBLACIÓN 2005
Bilbao	353.173
Gijón	273.931
A Coruña	243.349
Vitoria - Gasteiz	226.490
Oviedo	212.174
Donostia - San Sebastián	182.930

FUENTE: Elaboración propia a partir de los Datos del INE

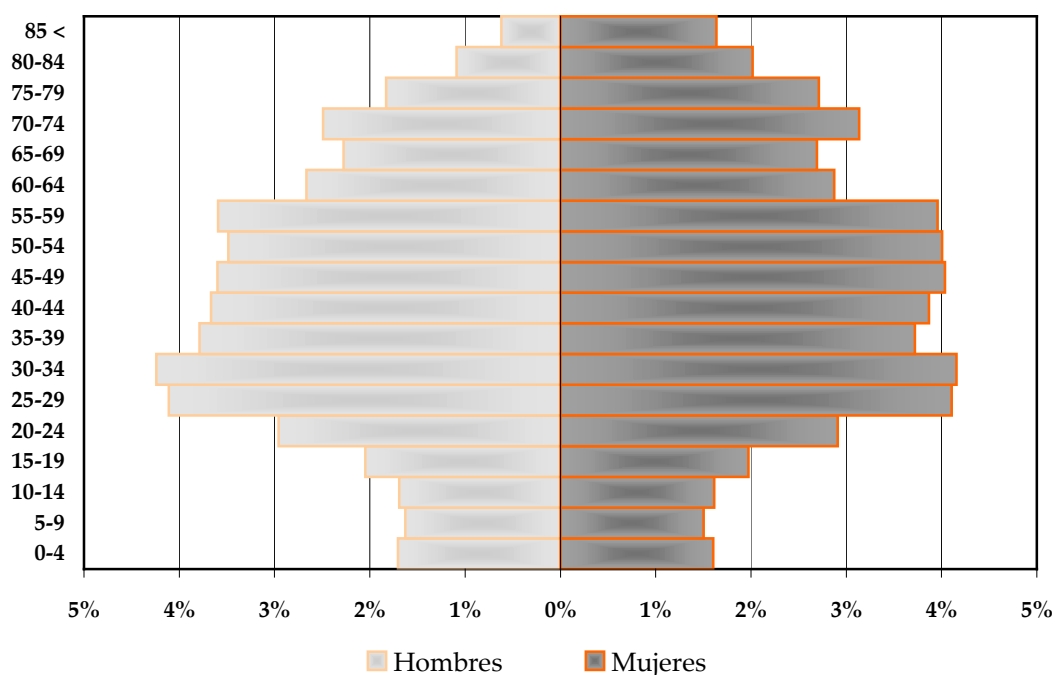
Las tendencias demográficas apuntan a una situación estable a medio plazo, con una leve tendencia al incremento de la población de la ciudad si bien, la pirámide de edad muestra un envejecimiento de la población circunstancia que en un futuro no muy lejano influirá tanto en la oferta de los servicios municipales como en los canales de prestación lo que tendrá un impacto en la estructura organizativa, en los puestos y en los procesos y métodos de trabajo.

TABLA 9
Población de Gijón a 1 de enero de 2005

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0-4	4.669	4.391	9.060
5-9	4.456	4.122	8.578
10-14	4.637	4.420	9.057
15-19	5.605	5.404	11.009
20-24	8.100	7.971	16.071
25-29	11.260	11.250	22.510
30-34	11.613	11.385	22.998
35-39	10.376	10.188	20.564
40-44	10.045	10.592	20.637
45-49	9.861	11.052	20.913
50-54	9.544	10.974	20.518
55-59	9.843	10.846	20.689
60-64	7.298	7.876	15.174
65-69	6.234	7.371	13.605
70-74	6.824	8.586	15.410
75-79	5.013	7.426	12.439
80-84	2.986	5.530	8.516
85 <	1.700	4.483	6.183
TOTAL	130.064	143.867	273.931

FUENTE: Explotación propia de los registros del Padrón Municipal de Habitantes

FIGURA 5
Población de Gijón a 1 de enero de 2005



En cuanto a la extensión territorial, el término municipal de Gijón cuenta con una superficie de 182 km². El uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación junto con la consolidación de las redes municipales de centros culturales, sociales, deportivos y de atención directa a los ciudadanos en sus áreas de residencia exige que los esfuerzos organizativos se enfoquen hacia la coordinación de los diferentes servicios sobre una base territorial, a partir de las concejalías de barrios y los centros municipales integrados, con el fin de lograr que los ciudadanos reciban idéntica atención en cualquier zona de la ciudad. El desarrollo definitivo de este modelo de descentralización se ha alcanzado con la estructuración del municipio en seis distritos con una distribución homogénea de población en cada uno de ellos con la excepción del Distrito de la Zona Periurbana. En la Tabla 10 se detallan los distritos territoriales de Gijón así como la distribución de la población en cada uno de ellos y los barrios y parroquias que agrupa.

TABLA 10
Población de Gijón distribuida por Distritos

Distrito	Población 2005	Barrios / Parroquias que agrupa
Centro	53.619	Centro, Cimadevilla, Laviada
Zona Este	57.872	La Arena, El Bibio, Ceares, El Coto, Las Mestas, Viesques
El Llano	42.471	El Llano
Zona Sur	53.580	Contrueces, Montevil, Nuevo Gijón, Perchera-La Braña, Polígono de Pumarín, Pumarín, Rocés (zona urbana), Santa Bárbara
Zona Oeste	47.904	La Calzada, Jove, Moreda, El Natahoyo, Tremañes, Veriña
Zona Periurbana y Rural	19.985	Baldornón, Bernueces, Cabueñes, Caldones, Cenero, Deva, Fano, Fresno, Granda, Huercos, Lavandera, Leorio, La Pedrera, Poago, Porceyo, Rocés, Ruedes, San Andrés, Santurio, Serín, Somió, Vega

FUENTE: Memoria de Gestión del Ayuntamiento de Gijón (2005)

Con el objeto de acercar los barrios periféricos a un modelo de administración más ágil, próximo y de mayor calidad, todos los distritos cuentan con una cabecera de distrito o centro municipal integrado en el que los ciudadanos pueden encontrar equipamientos cívicos y culturales, servicios administrativos básicos, servicios sociales e instalaciones deportivas. Cada uno de estos distritos está asignado a una concejalía delegada, que ejerce las funciones de coordinación e interlocución con las representaciones representativas de la zona de influencia.

En cuanto a la situación económica local, Gijón ha logrado superar la mayor parte de los problemas estructurales heredados del pasado. La grave crisis que atravesaron los sectores industriales tradicionales en la década de los años ochenta dio lugar a una fuerte intervención municipal al desarrollarse desde el Ayuntamiento actuaciones para la promoción económica y el empleo, con un especial esfuerzo presupuestario en el desarrollo de políticas activas de empleo a través de programas de inserción laboral destinados a desempleados procedentes principalmente de los procesos de reconversión industrial.

En la actualidad, la presencia del sector servicios está adquiriendo una relevancia cada vez mayor. Los servicios han incrementado un 32,7% su porcentaje respecto a la producción total, mientras que el resto de los sectores han descendido, especialmente el primario. La industria ha reducido su peso un 33,8%, aunque este descenso ha sido menos acusado en las ramas del metal, predominantes en la ciudad. La construcción ha experimentado un descenso del 9,4%.

Aunque algunos sectores de gran tradición en la ciudad, como la minería y la construcción naval, atraviesan una difícil situación, la economía gijonesa ha logrado mantener un importante nivel de actividad en ramas productivas estratégicas como la industria del metal, el transporte marítimo y se está desarrollando otras actividades de gran proyección como las vinculadas al turismo, la sociedad de la información y la innovación tecnológica impulsadas estas últimas desde el Parque Científico y Tecnológico municipal.

La situación socioeconómica de nuestra ciudad ha dado lugar a una adaptación organizativa a esta nueva realidad reforzando servicios orientados a las personas, a la mejora del paisaje urbano y a las empresas. Así, durante la pasada década se han configurado servicios municipales que desarrollan actividades en materia de mujer, juventud, vivienda, empleo, promoción económica y se han reforzado otros como la limpieza viaria, el mantenimiento de zonas verdes, saneamiento y conservación viaria, favoreciendo con estas actuaciones la transformación de una ciudad eminentemente industrial a una ciudad en la que el sector terciario comienza a tener un peso relevante, especialmente el turismo.

3.2 LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES

Los servicios municipales se prestan y gestionan directamente por el Ayuntamiento en un modelo en el que se potencia la gestión pública con criterios de eficacia, eficiencia, economía y equidad. El proceso de reforma administrativa comenzó a principios de los años ochenta al impulsar la descentralización de la gestión de determinados servicios personales en tres Organismos Autónomos. Igualmente, a finales de los años setenta se descentraliza en Empresas Municipales la gestión de los servicios de limpiezas, aguas y saneamiento y transporte urbanos continuando con este proceso de descentralización en los años noventa. En la Tabla

11 se detallan los organismos y empresas dependientes del Ayuntamiento de Gijón, su año de creación y el área de actividad en la que ejercen sus competencias.

TABLA 11
Organismos autónomos y empresas municipales

Organismo/Empresa	Año de creación	Áreas de actividad
Fund. Municipal de Cultura, Educación y U. Popular	1981-83	Cultura, educación, juventud, mujer
Fundación Municipal de Servicios Sociales	1982	Servicios sociales, cooperación internacional, mujer
Patronato Deportivo Municipal	1982	Deportes
Empresa Municipal de Aguas	1964	Abastecimiento de aguas, saneamiento
Empresa Municipal de Limpiezas	1978	Recogida de residuos, limpieza viaria, limpieza de edificios públicos, mantenimiento de zonas verdes, señalización vial
Empresa Municipal de Transportes Urbanos	1978	Transporte urbano
Centro Municipal de Empresas	1992	Promoción económica, apoyo a emprendedores, suelo industrial, apoyo a la innovación tecnológica
Sociedad Mixta de Turismo	1996	Promoción turística, congresos
Sociedad Municipal Teatro Jovellanos	1996	Espectáculos artísticos, Festival de Cine, festejos populares
Empresa Municipal de la Vivienda	1996	Infraestructuras de vivienda social, ayudas a la vivienda
Sociedad Mixta Cementerios de Gijón	1996	Servicios mortuorios
Jardín Botánico Atlántico	2003	Conservación y difusión de la biodiversidad vegetal

**Incluidas las sociedades mixtas de capital municipal mayoritario.*

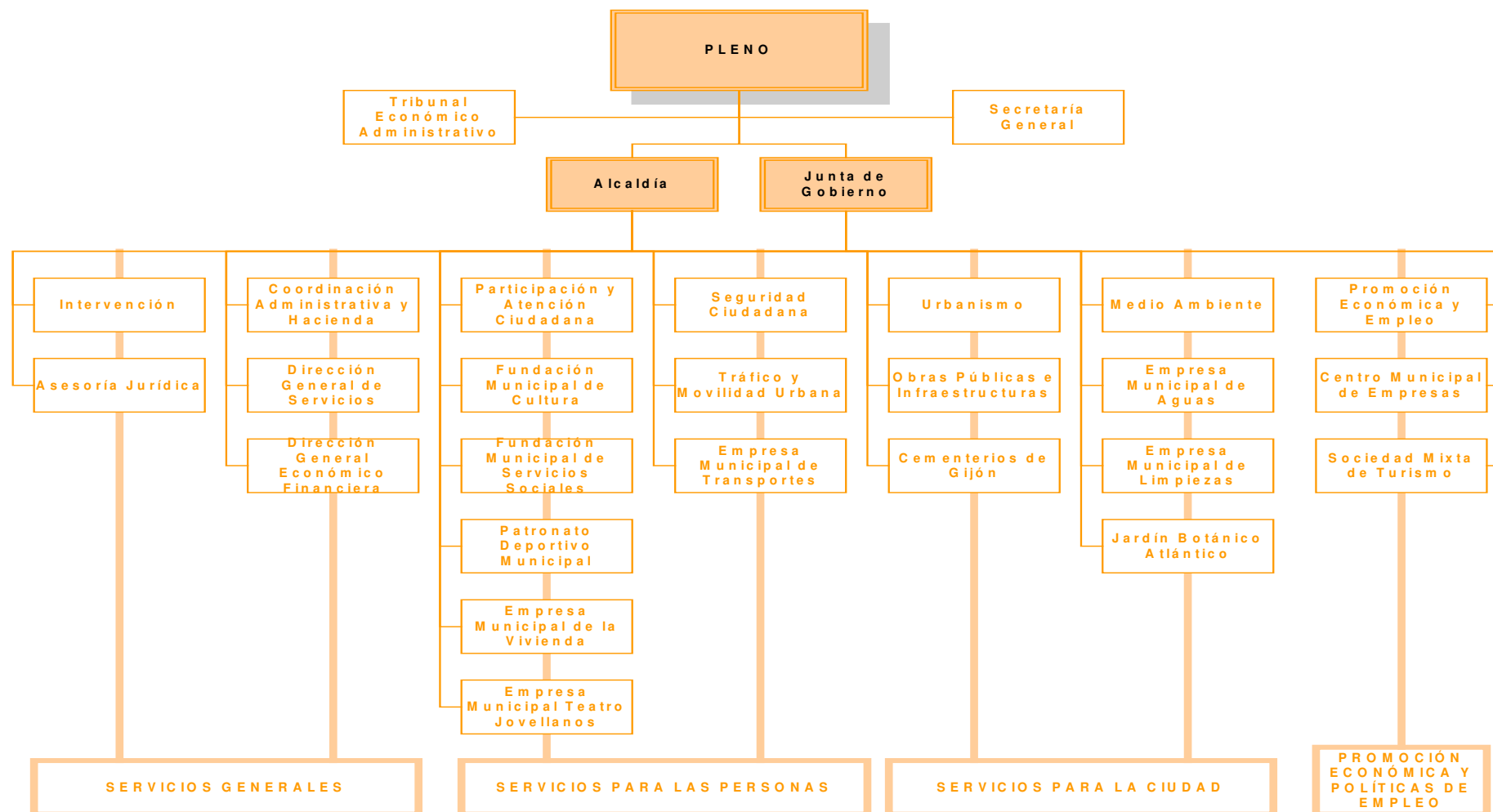
FUENTE: Memoria de Gestión del Ayuntamiento de Gijón (2005)

El modelo de gestión se basa en una descentralización en la prestación de servicios y una fuerte centralización de los procesos de coordinación de las políticas de recursos humanos, financiera, de innovación tecnológica y de modernización. En este sentido, en el ámbito de actuación del presente plan de mejora, las políticas de recursos humanos se planifican, se diseñan y se controlan desde los servicios centrales municipales mientras que la ejecución de las mismas, junto con la gestión del personal, se realiza por cada organismo o entidad dependiente.

Este proceso de descentralización funcional en lo que respecta a los servicios de carácter personal ha favorecido una presencia importante en el territorio urbano y periurbano, facilitando así la descentralización territorial de los servicios municipales. Como se ha comentado anteriormente, durante los últimos años (periodo 1997 hasta la actualidad) se ha realizado una importante reforma en la descentralización territorial de los servicios impulsada con el nacimiento, en el año 1997, del Servicio de Atención al Ciudadano y con la puesta en marcha de la red de centros municipales integrados. Estas actuaciones han supuesto una concentración de los servicios en los centros municipales integrados con independencia del organismo municipal gestor del servicio y bajo la dirección funcional del Área de Participación y Atención al Ciudadano.

El Ayuntamiento de Gijón se organiza en cuatro bloques de competencias en los que se integran tanto la estructura municipal como los organismos y empresas dependientes del Ayuntamiento:

FIGURA 6
Organigrama administrativo del Ayuntamiento de Gijón



Gijón es una ciudad que por su población se encuentra en el ámbito de aplicación del Título X de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la Modernización del Gobierno Local. Con anterioridad a la entrada en vigor de esta ley el Ayuntamiento de Gijón ya contaba con un modelo administrativo gerencial, en el que al frente de cada área política de competencias figura una Concejalía Delegada y dependiendo de ésta se sitúan las Direcciones de Área o en su caso las Direcciones Generales que son órganos superiores e integran una varia áreas de actividad culminando la organización administrativa.

El Ayuntamiento de Gijón para su funcionamiento se organiza en Áreas de Gobierno, denominadas Delegaciones Municipales, que pueden ser desempeñadas por Concejalías o por miembros de la Junta de Gobierno Local no electos.

La organización de la Administración Municipal responde a principios de división funcional en Delegaciones Municipales y de gestión desconcentrada en Distritos, éstos impulsan y desarrollan la participación ciudadana en la gestión y mejora de los asuntos municipales, sin perjuicio de la unidad de gobierno y gestión del municipio.

Los órganos directivos esenciales de la estructura administrativa municipal son las Coordinaciones Generales de cada área o concejalía, con la denominación de Direcciones de Área, las Direcciones Generales que integren una o varias áreas, en su caso, y que culminan la organización de una Concejalía, el titular del órgano de apoyo a la Junta de Gobierno Local y al Concejal-Secretario de la misma, con la denominación de Secretario-Letrado de la Junta de Gobierno Local, el titular de la Asesoría Jurídica, el Secretario General del Pleno y el Interventor General Municipal. Igualmente, también tienen la consideración de órganos directivos de la Administración Municipal las direcciones de los organismos autónomos dependientes del Ayuntamiento de Gijón, como titulares de los máximos órganos de dirección de estas entidades y las Direcciones y Gerencias de las entidades públicas empresariales dependientes.

En la actualidad se han aprobado las siguientes Direcciones Generales y Direcciones de Área dentro de la estructura administrativa de las Concejalías Delegadas que se indican:

- **Concejalía-Delegada de Coordinación Administrativa y Hacienda:**
 - Dirección General de Servicios, integrada por la Dirección del Área de Recursos Humanos y los servicios de Administración General e Informática, teniendo igualmente adscritas las unidades administrativas que apoyan a las concejalías Delegadas que no cuentan con Dirección de Área.
 - Dirección General Económico Financiera, integrada por la Tesorería General y Dirección del Área de Planificación Presupuestaria, Patrimonio y Empresas Municipales.
- **Concejalía-Delegada de Urbanismo:** Dirección del Área de Urbanismo, integrada por los Servicios Administrativo y Técnico de Urbanismo y el Servicio de Obras Públicas e Infraestructuras.
- **Concejalía de Medio Ambiente:** Dirección del Área de Medio Ambiente, integrada por el Servicio de Protección del Medio Ambiente y Sección de Parques y Jardines.

- **Concejalía de Seguridad Ciudadana:** Dirección del Área de Seguridad Ciudadana, integrada por los Servicios de Policía Local, Tráfico y Prevención y Extinción de Incendios.
- **Concejalía de Empleo:** Dirección del Área de Promoción Económica y Empleo, integrada por el Servicio de Empleo y Departamento de Promoción Económica e Innovación, adscrito funcionalmente a la Concejalía de Promoción Económica e Innovación.
- **Concejalía de Participación Ciudadana:** Dirección del Área de Participación y Atención Directa al Ciudadano, integrada por el Servicio de Atención y Participación Ciudadana y las Secciones de Consumo

Para una mayor información sobre la estructura municipal se adjunta el organigrama en el Anexo 1 del presente plan de mejora.

3.3 EL PRESUPUESTO MUNICIPAL

El presupuesto consolidado del Ayuntamiento de Gijón para el ejercicio 2006 asciende a la cantidad de 272.775 Millones de euros de los que un 53% se corresponden al Ayuntamiento, un 10% a los tres Organismos Autónomos y un 37% a las Empresas Municipales. La evolución de los presupuestos municipales durante la última década refleja el proceso de descentralización comentado en los apartados anteriores. Así, en la estructura presupuestaria de los últimos años casi el 50 % del presupuesto municipal se gestiona a través de los Organismos Autónomos y Empresas Municipales, si bien determinadas inversiones en dotaciones e infraestructuras se gestionan directamente desde el presupuesto del Ayuntamiento. Durante el periodo 1998 – 2006 el presupuesto municipal se ha incrementado en un 41% como consecuencia del aumento en el número de servicios prestados por la administración municipal. En la Tabla12 se detalla la evolución del presupuesto durante el periodo 1998-2006 en miles de euros.

TABLA 12
Evolución del presupuesto municipal (en miles de euros)

Entidad	2002	2003	2004	2005	2006
Ayuntamiento	154.036	142.575	146.107	140.264	145.623
Organismos Autónomos	23.534	24.336	25.952	26.675	26.939
Empresas Municipales	81.729	80.386	92.441	97.233	100.213
TOTAL	259.299	247.297	264.500	264.172	272.775

FUENTE: Presupuesto General del Ayuntamiento de Gijón (2006)

Durante los últimos ejercicios se ha realizado una mejora en la estructura presupuestaria incorporando la clasificación orgánica, coincidiendo ésta con la estructura y con la Relación de Puestos de Trabajo, y adecuando la clasificación funcional a una estructura por programas en consonancia con el plan de actuación municipal lo que ha redundado en una simplificación del proceso de control y seguimiento de los proyectos definidos para cada área de actuación municipal.

En relación con los proyectos se ha realizado una clasificación de proyectos por partida presupuestaria lo que ha supuesto un avance en la relación e integración entre el ciclo de planificación, programación, proyecto y actividad que, aún no encontrándose totalmente finalizado, ha supuesto en cambio en la cultura de la gestión municipal. Este cambio cultural se ha visto impulsado, igualmente,

con el proceso de descentralización del ciclo de planificación, programación, proyecto, actividad el cual es realizado por los centros gestores municipales.

Los gastos de personal representan un 20% del presupuesto municipal, gastos relativos a los 878 trabajadores de la plantilla del Ayuntamiento. Si cuantificamos el presupuesto de gastos consolidado de los 2.379 trabajadores del "Grupo Ayuntamiento de Gijón" los gastos de personal suponen casi un 35% del presupuesto municipal consolidado. En la Tabla13 se detallan la distribución porcentual de los créditos presupuestarios por capítulo desglosando el porcentaje correspondiente al presupuesto del Ayuntamiento de Gijón y al presupuesto consolidado.

TABLA 13
Evolución del presupuesto en función del tipo de gasto

GASTOS	2002		2003		2004		2005		2006	
	Ayto	Consolidado	Ayto	Consolidado	Ayto	Consolidado	Ayto	Consolidado	Ayto	Consolidado
A. Operaciones corrientes	58,48%	60,07%	63,88%	65,88%	62,11%	65,42%	67,37%	69,13%	66,80%	71,03%
1. Gastos de personal	16,08%	28,86%	17,44%	31,15%	18,17%	32,07%	19,89%	33,81%	19,84%	34,65%
2. Gastos bienes corrientes y servicios	11,28%	22,29%	12,33%	25,20%	12,22%	25,11%	13,54%	27,25%	13,75%	27,99%
3. Gastos financieros	1,77%	1,59%	2,12%	1,85%	1,98%	1,58%	2,20%	1,67%	2,23%	1,69%
4. Transferencias corrientes	29,35%	7,33%	31,99%	7,69%	29,74%	6,67%	31,73%	6,41%	30,98%	6,69%
B. Operaciones de capital	41,52%	39,93%	36,12%	34,12%	37,89%	34,58%	32,63%	30,87%	33,20%	28,97%
6. Inversiones reales	30,15%	32,25%	20,33%	21,82%	21,10%	23,12%	17,08%	20,08%	17,16%	17,68%
7. Transferencias de capital	5,06%	3,12%	7,27%	6,36%	5,95%	4,75%	5,98%	4,01%	6,76%	4,42%
8. Activos financieros	0,82%	0,22%	1,15%	0,13%	2,09%	0,09%	0,37%	0,10%	0,11%	0,11%
9. Pasivos financieros	5,49%	4,34%	7,37%	5,81%	8,74%	6,61%	9,21%	6,67%	9,16%	6,77%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

FUENTE: Presupuesto General del Ayuntamiento de Gijón (2006)

En cuanto a la distribución de los gastos de personal por secciones presupuestarias del Ayuntamiento, los Servicios Generales suponen una cuarta parte del total de gastos de personal, motivado por la fuerte centralización de la función de administración y coordinación general, principalmente, de la planificación, la gestión económico financiera, de recursos humanos y de tecnologías de la información y las comunicaciones. Destacar el peso de los gastos de personal en Seguridad Ciudadana y Movilidad ya que en esta sección se concentra casi el 50% de la plantilla de personal municipal. Con objeto de tener una visión global de la distribución de los gastos del presupuesto municipal se detalla en la Tabla14 el resumen del presupuesto por secciones y el detalle de los gastos de personal de cada una de ellas.

TABLA 14
Resumen presupuestario por Secciones

SECCIONES PRESUPUESTARIAS	GASTOS PERSONAL POR SECCIÓN	% TOTAL GASTOS PERSONAL	PRESUPUESTO TOTAL POR SECCIÓN	% TOTAL PRESUPUESTO
1. Alcaldía – Presidencia	2.656.000	6,65%	4.444.139	2,24%
A. Coordinación Administrativa y Hacienda	7.495.000	18,76%	42.006.440	21,17%
B. Urbanismo y Obras Públicas	2.477.000	6,20%	20.856.165	10,51%
C. Medio Ambiente y Políticas de Igualdad	1.453.000	3,64%	27.727.892	13,98%
D. Empleo Público y Apoyo al Gobierno Local	5.762.000	14,42%	17.704.326	8,92%
E. Seguridad Ciudadana y Movilidad	14.348.000	35,91%	24.714.248	12,46%
F. Participación Ciudadana y Mantenimiento Urbano	1.862.000	4,66%	8.321.228	4,19%
G. Servicios Sociales, Mercados y Consumo	531.000	1,33%	10.145.129	5,11%
H. Educación y Cultura Asturiana	2.092.000	5,24%	8.912.285	4,49%
I. Cultura	0	0,00%	16.398.109	8,27%
J. Deportes	0	0,00%	4.253.006	2,14%
K. Zona Rural y Taxis	680.000	1,70%	4.243.831	2,14%
L. Promoción Económica e Innovación Tecnológica	598.000	1,50%	8.666.365	4,37%
TOTALES POR CAPÍTULO	39.954.000	100,00%	198.393.163	100,00%

FUENTE: Presupuesto General del Ayuntamiento de Gijón (2006)

La distribución de los gastos de personal por colectivo representan un 2,5% para el personal electo, en el caso del Ayuntamiento de Gijón corresponden 27 concejales/as y un 1,5 % para el personal eventual de gabinete y directivos en el que se incluye los cuatro puestos de trabajo configurados para personal "de confianza" y los 8 puestos de personal directivo conforme a la ley de modernización. El colectivo de funcionarios representa un 50% del total de gastos de personal y un 20% el personal laboral de plantilla.

Destacar, por las especiales connotaciones que tiene para el presente plan de mejora, que durante el ejercicio 2006 se van a destinar 1.087.000 € en incentivos al rendimiento, subconcepto económico 150.00 "Productividad", que supone casi el 3% de los gastos de personal. Con cargo a este concepto se imputan, por un lado, los cantidades máximas que cada empleado municipal puede llegar a cobrar fruto del resultado de los dos procesos de evaluación semestrales que se vienen realizando hasta la actualidad y, por otro lado, las compensaciones por el especial rendimiento y dedicación que se asignan bien individualmente bien a equipos de trabajo para el desarrollo de proyectos singulares a través de expedientes específicos en los que se aprueba el proyecto, la duración, los objetivos y las asignaciones periódicas a cuenta del fin de proyecto y las contraprestaciones por hito y fin de proyecto.

TABLA 15
Resumen del los Gastos de Personal

CONCEPTO PRESUPUESTARIO	Retribuciones	Gastos Sociales	Total	%Total
Retribuciones Altos Cargos	1.017.000	339.337	1.356.337	3,39%
Retribuciones Personal eventual de gabinetes	594.000	198.197	792.197	1,98%
Retribuciones Personal funcionario	19.450.000	6.489.785	25.939.785	64,92%
Retribuciones Personal laboral	8.082.000	2.696.681	10.778.681	26,98%
Incentivos al rendimiento	1.087.000	0	1.087.000	2,72%
TOTALES	30.230.000	9.724.000	39.954.000	100,00%

FUENTE: Presupuesto General del Ayuntamiento de Gijón (2006)



DIAGNOSTICO



Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización Y Sistemas

V Curso de Dirección Pública Local. INAP 2006



4. DIAGNÓSTICO

4.1 LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

La política de personal del Ayuntamiento de Gijón tiene una larga experiencia en materia de consenso y negociación colectiva. Especialmente, a partir de los Acuerdos Reguladores de las Condiciones de Trabajo de los empleados del Ayuntamiento de Gijón que, con vigencia para periodos de cuatro años, coincidentes con la duración de los mandatos corporativos, han permitido marcos de negociación amplios con perspectivas de futuro que desarrollaron ambiciosos proyectos de modernización en la Administración Municipal. Así, el Acuerdo Regulador ratificado por acuerdo plenario de 10 de julio de 1992 permitió configurar una estructura administrativa moderna y racional enfocada al concepto de servicio público como eje de la actividad administrativa. En los sucesivos periodos de 1996 a 1999 y de 1999 al 2003 la negociación colectiva permitió impulsar el plan de sistemas de información y el plan de mejora de la gestión respectivamente.

Es evidente que a través de un clima laboral de consenso favorece el impulso y apoyo para trabajar decididamente por la modernización de la Administración Municipal a través de proyectos tan ambiciosos como el Plan de Sistemas, el Plan de Comunicaciones o el Plan de Mejora de la Gestión, un modelo de gestión que ha servido de referente durante estos últimos años a un número importante de Administraciones Locales. Estos logros no se hubieran podido conseguir sin una política de personal basada, por un lado en la participación sindical como elemento básico en la modernización y desarrollo de una Administración Pública comprometida con un modelo de gestión democrático, participativo y de calidad, y por otro en el diseño de planes de formación y de empleo que han permitido asegurar una alta cualificación de los empleados municipales, al mismo tiempo que han asegurado la mejora de su poder adquisitivo así como una mejora sustancial en sus condiciones de trabajo, tanto en lo que se refiere al aspecto salarial centrado en asegurar en mejoras retributivas en función de una mayor eficacia y cualificación, como en garantizar una carrera administrativa en la que ha habido una importante garantía de promoción interna y de acceso a nuevos puestos de trabajo de mayor responsabilidad. Junto a esta política, centrada en las personas como el recurso más importante del que dispone nuestro Ayuntamiento, se ha desarrollado un importante esfuerzo por mejorar los medios de trabajo y los ambientes laborales para conseguir un marco de calidad en el trabajo.

Al mismo tiempo, se ha desarrollado una importante política de homologación entre el personal funcionario y laboral, especialmente en el ámbito del personal de las Fundaciones y Patronato dependientes de este Ayuntamiento. La estrategia de transformación de estos organismos autónomos exigió impulsar una nueva cultura de gestión de los servicios públicos basada en la integración entre las diferentes organizaciones municipales y que permitió, al mismo tiempo, conseguir la homologación de su personal con el personal de la estructura central del Ayuntamiento de Gijón. Alcanzado el objetivo de homologación tanto de sus condiciones retributivas como del resto de condiciones de trabajo.

La Plantilla del "Grupo Ayuntamiento de Gijón" asciende a 2.379 empleados municipales de los que 1.213, el 51% sobre el total, pertenecen a las 8 empresas municipales, 288, el 12%, a Organismos Autónomos y 878, 37%, al Ayuntamiento. Como se ha comentado anteriormente, se constata el proceso de descentralización llevado a cabo durante las décadas de los 80 y 90.

El ámbito de actuación del presente plan de mejora se concentra en los 878 plazas de plantilla del Ayuntamiento de Gijón de las cuales, 783 corresponden al colectivo de funcionarios, el 89% sobre el total de las plazas, y 95 plazas están configuradas para el colectivo de personal laboral lo que representa un 11%.

La plantilla se ha incrementado durante el periodo 2002 a 2006 en un 8% debido, principalmente, al crecimiento del Servicio de Atención al Ciudadano, con la apertura de cuatro nuevas oficinas en otros tantos centros municipales integrados y por la prestación de nuevos servicios orientados a la promoción económica y al empleo. En la Tabla 16 se muestran la evolución de la plantilla durante el periodo 2002 a 2006 por entidad.

TABLA 16
Evolución de la plantilla

ENTIDAD	2002		2003		2004		2005		2006	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Ayuntamiento	823	37,68	841	37,03	856	37,23	869	37,18	878	36,91
Organismos Autónomos	279	12,77	288	12,68	286	12,44	287	12,28	288	12,11
Fundación Municipal Cultura, E. y U. P.	144	6,59	147	6,47	143	6,22	143	6,12	147	6,18
Fundación Municipal Servicios Sociales	73	3,34	74	3,26	74	3,22	74	3,17	71	2,98
Patronato Deportivo Municipal	62	2,84	67	2,95	69	3,00	70	3,00	70	2,94
Empresas Municipales	1.082	49,54	1.142	50,29	1.157	50,33	1.181	50,53	1.213	50,99
Empresa Municipal Aguas	124	5,68	125	5,50	127	5,52	129	5,52	136	5,72
Empresa Municipal Limpieza	591	27,06	640	28,18	650	28,27	657	28,11	680	28,58
Empresa Municipal Transporte Urbano	332	15,20	332	14,62	332	14,44	337	14,42	337	14,17
Centro Municipal Empresa	7	0,32	9	0,40	9	0,39	9	0,39	9	0,38
Teatro Jovellanos	11	0,50	18	0,79	18	0,78	19	0,81	19	0,80
Empresa Municipal Vivienda	8	0,37	8	0,35	7	0,30	13	0,56	14	0,59
Sociedad Mixta Turismo	9	0,41	9	0,40	10	0,43	12	0,51	13	0,55
Jardín Botánico Atlántico de Gijón SA	-	-	1	0,04	4	0,17	5	0,21	5	0,21
TOTAL PLANTILLA	2.184	100,00	2.271	100,00	2.299	100,00	2.337	100,00	2.379	100,00

FUENTE: Presupuesto General del Ayuntamiento de Gijón (2006)

La distribución de las plazas de plantilla del Ayuntamiento por grupo de adscripción nos muestra el grado de tecnificación de la organización y se representa con las plazas que corresponden a los grupos A, B, exigiéndose para el acceso a cada uno de estos grupos titulación universitaria superior o media respectivamente. El 18% del total de la plantilla pertenece a los grupos A y B. El número de plazas del grupo E, en el que se encuentran los operarios y ayudantes no especializados, ha experimentado un descenso de 17 plazas durante el periodo 2002 a 2006 lo que supone una disminución de un 24%. Igualmente, destacar que si de las 533 plazas del grupo D restamos las 387 plazas de policías y bomberos resultan 146 plazas del grupo D lo que supone que las 158 plazas de los grupos A y B superan a los trabajadores del grupo D. Estos datos reflejan el grado de tecnificación del Ayuntamiento consecuencia de los procesos de automatización y de la utilización intensiva de las tecnologías de información y las comunicaciones que ha reducido los trabajos administrativos.

Con el objeto de destacar el capital humano de la organización es preciso hacer referencia a que el 37% de la plantilla municipal está en posesión de estudios universitarios. Este hecho se ha producido como consecuencia del acceso al grupo D de empleados con titulación académica. Esta situación ha provocado que en la actualidad exista un 19% de empleados municipales con titulación universitaria ocupando plazas de titulación inferior. Este desajuste entre los conocimientos y las

cualificaciones de un elevado número de empleados municipales y el perfil del puesto de trabajo que desempeñan genera tensiones e inciden en el rendimiento al igual que presionan sobre la apertura de procesos de promoción interna. En la Tabla 17 se detalla en número de empleados de plantilla por grupo y el porcentaje que representa sobre el total de la plantilla por ejercicio.

TABLA 17
Evolución de la plantilla por grupo

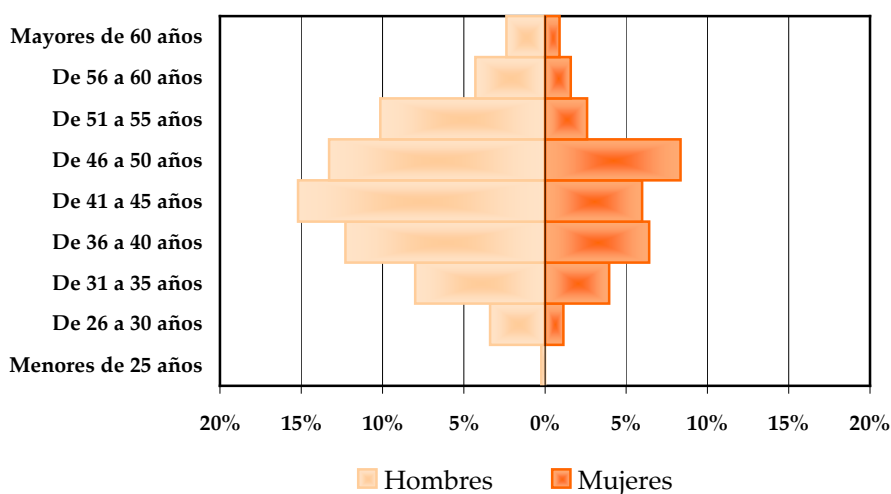
GRUPO	2002		2003		2004		2005		2006	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Grupo A	88	10,69%	89	10,58%	97	11,33%	98	11,28%	102	11,62%
Grupo B	41	4,98%	49	5,83%	48	5,61%	55	6,33%	56	6,38%
Grupo C	112	13,61%	116	13,79%	121	14,14%	129	14,84%	132	15,03%
Grupo D	510	61,97%	519	61,71%	526	61,45%	526	60,53%	533	60,71%
Grupo E	72	8,75%	68	8,09%	64	7,48%	61	7,02%	55	6,26%
TOTAL PLANTILLA	823	100,00%	841	100,00%	856	100,00%	869	100,00%	878	100,00%

FUENTE: Explotación propia de los datos del Área de Recursos Humanos

En cuanto a la distribución de los empleados por sexo, el 69,77% de la plantilla municipal son hombres mientras el 30,32% restante son mujeres. El mayor peso de los hombres respecto a las mujeres deriva de las plantillas de policía y bomberos, que representan el 51% del total de plazas de plantilla, áreas en las se cuenta con una baja representación de mujeres o, como el caso de Bomberos, en el que no existe ninguna mujer en plantilla. Esta situación se compensa con las plazas pertenecientes a la escala de administración general en las que el número de mujeres supera al de hombres.

Un dato interesante para el trabajo que nos ocupa es la edad de la plantilla. En la Figura 7 se muestra la pirámide de edad de los empleados municipales. El Ayuntamiento cuenta con una plantilla joven ya que casi un 40% de los empleados tiene menos de 40 años y el 35% no llega a los 10 años de antigüedad. Esta circunstancia, unida a la estabilidad en el empleo que genera baja rotación, es favorable para realizar actuaciones a largo plazo sobre los recursos humanos.

FIGURA 7
Pirámide de edad de los empleados municipales



El proceso de reposición de efectivos y el crecimiento de la plantilla experimentado durante las dos últimas décadas, motivado por los nuevos servicios ofertados a los ciudadanos, ha incidido en la edad media de los trabajadores municipales situándola en 44 años.

Otro dato a destacar es la baja temporalidad existente en los empleados municipales sujetos al ámbito de aplicación del Acuerdo Regulador / Convenio Colectivo, es decir, excluyendo los convenios colectivos cuyo ámbito de aplicación afecta a los trabajadores de planes locales de empleo, escuelas taller y otros programas temporales similares. El personal con contrato temporal y los funcionarios interinos supone un 3% y un 4% del total de la plantilla, información que se puede profundizar estudiando la Tabla 18 que muestra los datos relativos a los empleados municipales por estado de plantilla. Esta situación se ha conseguido a través de los planes cuatrienales de empleo en los que se definen las dotaciones necesarias y se materializan a través de las ofertas de empleo público que se convocan todos los años.

TABLA 18
Empleados municipales según el estado de la plantilla

Estado de la Plantilla	Frecuencia (%)
Funcionarios de carrera	83,37%
Funcionarios en prácticas	0,91%
Funcionarios interinos	4,10%
Laboral fijo	7,40%
Laboral temporal	2,96%
Personal eventual de gabinete y personal directivo	1,25%
Total	100,00%

FUENTE: Explotación propia de los registros del Área de Recursos Humanos

Desde la reforma administrativa iniciada en el año 1985 en el Ayuntamiento de Gijón se ha venido realizando un importante esfuerzo en formación para que los empleados municipales adquieran las nuevas habilidades que los puestos de trabajo requieren en la actualidad. Las acciones formativas se clasifican en 4 programas y tienen una triple orientación: hacia los puestos de trabajo, hacia el desarrollo profesional y el personal. Durante el año 2005 se han impartido 4.983 horas de formación con más de 2.500 participantes. El ratio es de 2,5 cursos por empleado municipal. El presupuesto de formación asciende a más de 300.000 € y supone un 1% de la masa salarial. Durante los últimos años se ha realizado un esfuerzo para formar en la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones implantadas en el Ayuntamiento y en técnicas de mejora de la gestión como calidad, control de gestión, habilidades directivas, atención al ciudadano, etc. En la Tabla 19 se muestra información detallada sobre las actuaciones de formación por programa y su distribución en número de ediciones, horas por edición y participantes.

TABLA 19
Actuaciones de formación por Programa

Acciones formativas realizadas por programa	Ediciones	Horas	Participantes
1.1 Directivos y mandos intermedios	2	65	52
1.2 Nuevas Tecnologías y Mejoras de la Gestión	31	310	301
1.3 Acceso y promoción profesional	7	423	131
1.4 Prevención de riesgos y Salud Laboral	4	120	266
2.1 Administración General	5	102	68
2.2 Seguridad Ciudadana	15	572	935
2.3 Bienestar Social	6	69	67
2.4 Urbanismo Infraestructuras – Conser. Viaria	2	40	32
2.5 Medio Ambiente	3	40	51
2.6 Promoción Económica y Empleo	2	40	35
3.2 Cursos Singulares	133	2.655	220
3.3 Jornadas. Seminarios. Conferencias	2	19	108
4.1 Idiomas	5	295	52
4.2 Teleformación	11	233	368
TOTAL	228	4.983	2.686

FUENTE: Explotación propia de los datos del Departamento de Formación (2006)

Otro aspecto a considerar es el grado de satisfacción de los empleados municipales en relación con los cursos de formación. El resultado de las encuestas que se realizan a cada empleado que participa en un curso nos muestra que de los 75 cursos evaluados en el año 2006, 35 cuentan con una nota media superior a 7 puntos sobre 10 lo que supone casi un 50% de los cursos impartidos. Igualmente, el 32% de los cursos evaluados se valora con menos de 6 puntos por lo que debemos profundizar en el análisis para conocer las razones de esta baja valoración. Se detallan en la Tabla 20 las valoraciones de los 75 cursos evaluados.

TABLA 20
Resumen de la valoración de las actuaciones de formación

Valoración (nota media)	Nº Cursos	%
Menos de 5	2	3%
Entre 5 y 6	22	29%
Entre 6 y 7	16	21%
Entre 7 y 8	10	13%
Entre 8 y 9	23	31%
Mayor de 9	2	3%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Explotación propia de los datos del Departamento de Formación (2006)

4.2 LOS INCENTIVOS AL RENDIMIENTO

Actualmente, se evalúa el cumplimiento de objetivos a través de dos informes semestrales de cada Jefatura de Servicio, que son los responsables de los Centros Gestores. El ámbito de aplicación de los incentivos al rendimiento afecta a los empleados sujetos al Acuerdo Regulador de los funcionarios y el Convenio Colectivo del personal laboral del Ayuntamiento y de Fundaciones y Patronatos que desempeñan puestos incluidos en las correspondientes relaciones de puestos de trabajo durante la totalidad del semestre objeto de la evaluación.

Las Jefaturas de Servicio cumplimentan una ficha por cada trabajador adscrito a su servicio en la que se describen los objetivos y se relacionan

brevemente con los programas o proyectos que se tramitan en su unidad y en los que participa el empleado municipal o bien se describe brevemente el objetivo a lograr en relación al mismo. No obstante, sino se pueden enumerar los objetivos han de estar vinculados a actuaciones del ejercicio, salvo que sean de carácter interanual, único supuesto en cuyo caso se podrá utilizar la misma descripción de objetivo que la remitida el año anterior. En el Anexo 2 se adjunta el cuestionario de evaluación que se utiliza en la actualidad.

El grado de cumplimiento de los objetivos se indica en términos porcentuales y se entenderá superado con la excepción de aquellos trabajadores que se evalúen con informe negativo de interés o de absentismo que se producen por alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Informe negativo de interés: aquellos trabajadores cuyo informe sea negativo (calificado de escaso o insuficiente) por falta de interés u otra circunstancia no tendrán inicialmente derecho a percibir cantidad alguna por el concepto de productividad.
- b) Informe negativo por absentismo: se referirá a los 12 meses naturales anteriores y el empleado que tenga un absentismo superior a 180 días no percibirá cantidad alguna por el concepto de productividad.

Cada empleado puede cobrar un máximo de 758,30 € anuales en concepto de incentivos al rendimiento lo que supone que el 65% de la plantilla municipal cobra entre un 3% y un 4% de retribución variable en función de su rendimiento. El presupuesto municipal cuenta con una dotación de 1.087.000 € destinados a retribuir la productividad de los empleados municipales lo que supone un 2,5% del presupuesto de gastos de personal.

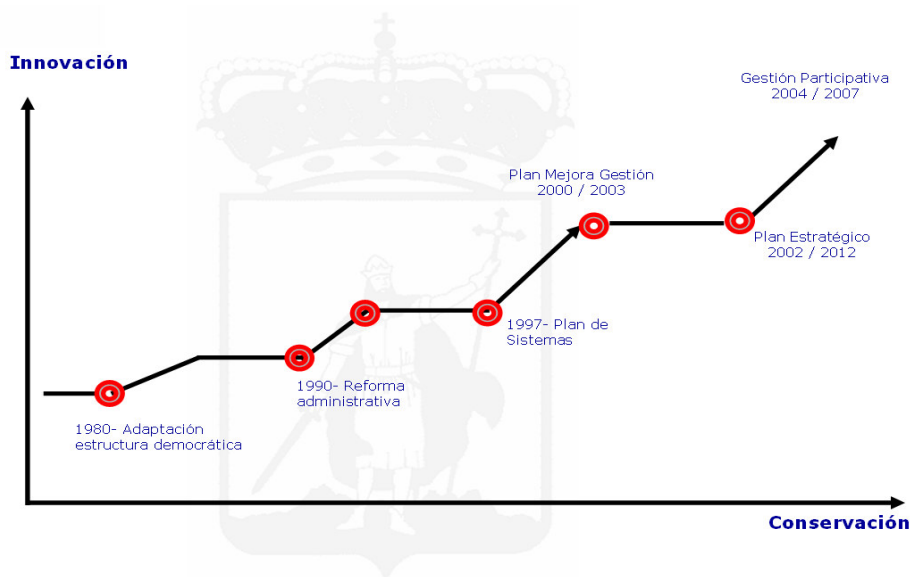
El problema que existe en la actualidad es que, en general, no existen criterios sistemáticos de evaluación y cada Jefatura de Servicio utiliza su propia metodología de evaluación. Ello conduce a las siguientes situaciones:

- 1. Algunos resultados no dependen del trabajador evaluado y se le valoran a él no retribuyendo el desempeño realizado.
- 2. Sólo se valoran los resultados, objetivos, y no se valora el impacto que ello puede tener en la calidad de los mismos o en otros aspectos organizacionales como recursos materiales y financieros, clima laboral, etc.
- 3. Los objetivos no se comunican claramente a cada trabajador evaluado y éste no participa en su definición.

En el año 1992 se inicia la reforma administrativa con la que, a partir del análisis y valoración de puestos de trabajo, se configuró el manual de estructura en el que se define el modelo organizativo, la tipología de los puestos estructurales, las relaciones de jerarquía y los criterios generales de los elementos retributivos, aprobándose la primera Relación de Puestos de Trabajo en dicho año, convirtiéndose ésta en el instrumento para la ordenación y clasificación de los puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades de la organización. Anualmente, se aprueban las modificaciones de la Relación de Puestos de Trabajo para ajustar tanto la estructura como los puestos a las necesidades de los servicios

convirtiéndose en la herramienta básica y estratégica para la ejecución de las decisiones sobre la gestión de recursos humanos.

FIGURA 8
Transformación administrativa e innovación en la gestión



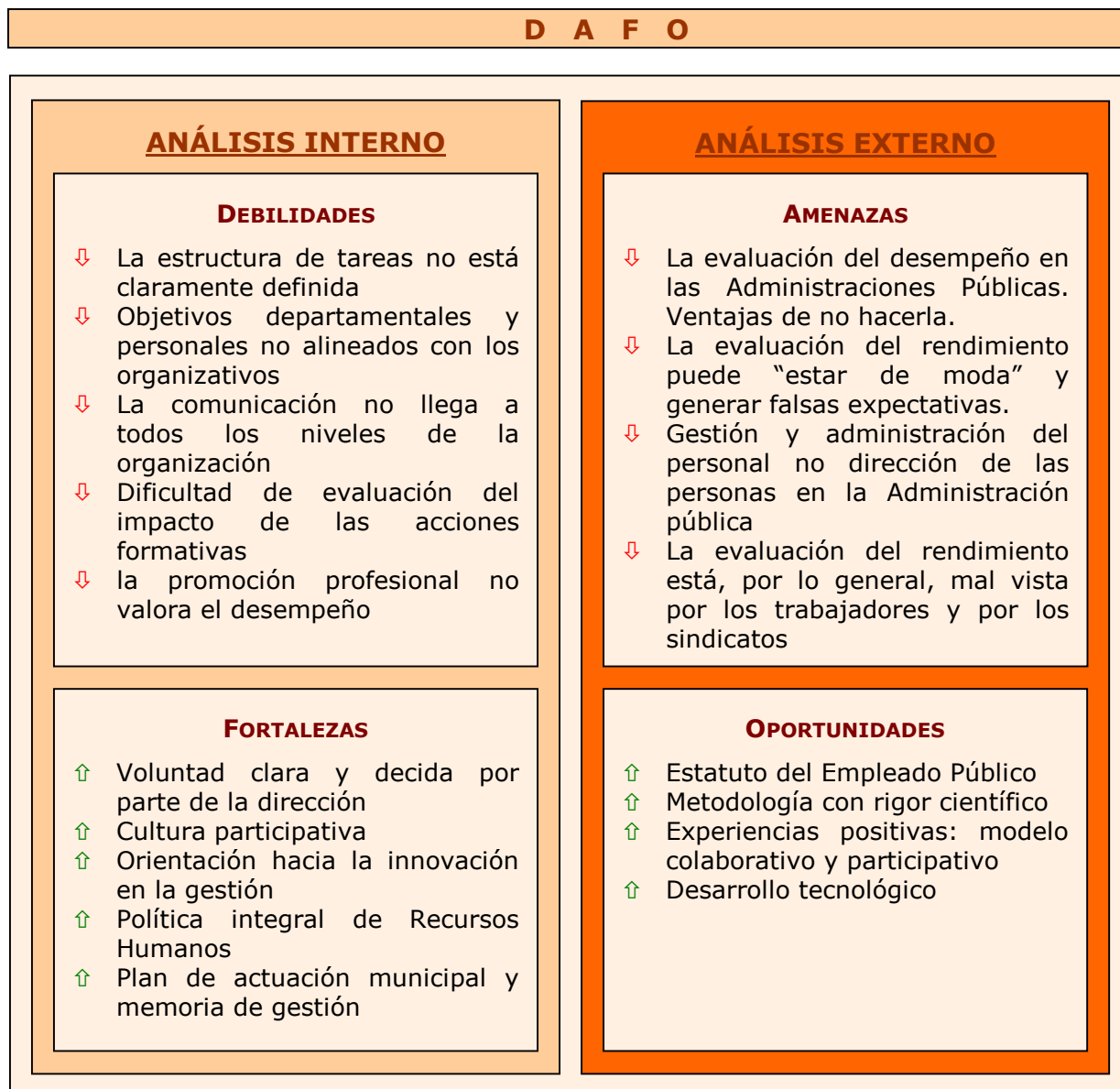
4.3 ANÁLISIS DAFO

Como instrumento para el diagnóstico de la situación de la organización, además de los indicadores para conocer la situación de los recursos humanos en el Ayuntamiento de Gijón descritos en los apartados anteriores, se va a realizar un análisis D.A.F.O. en el que se detectan las oportunidades y amenazas del entorno así como la debilidades y fortalezas de la organización que afectan directamente al diseño, definición, desarrollo y ejecución de un sistema de evaluación del desempeño. El objetivo de este instrumento de gestión es conocer la situación real en la que se encuentra el Ayuntamiento de Gijón en relación a sus políticas de recursos humanos, en especial a la situación y condiciones organizativas para la implementación de un sistema corporativo de evaluación del rendimiento de sus empleados. Con el análisis D.A.F.O. se detectan:

- **Debilidades:** también llamadas puntos débiles: son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Amenazas:** se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación.
- **Fortalezas,** también llamadas puntos fuertes: son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Oportunidades:** es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar su funcionamiento.

En la Figura 9 se muestra esquemáticamente el análisis interno (debilidades y fortalezas) y el análisis externo (amenazas y oportunidades) desarrollando cada uno de ellos a continuación.

FIGURA 9
Análisis D.A.F.O.



Análisis interno

DEBILIDADES:

- ↓ **La estructura de tareas de los puestos de trabajo no está claramente definida**

El análisis de puestos de trabajo del Ayuntamiento de Gijón se llevó a cabo en el año 1992 y sirvió de soporte para la Relación de Puestos de Trabajo del año 1993 y sucesivas. En el Ayuntamiento de Gijón durante los 1997 al 2000 se ha llevado a cabo el plan de sistemas de la información y durante el periodo 2000 al 2007 se están desarrollando actuaciones de modernización e innovación

administrativa y de la gestión, actuaciones que se enmarcan en el plan de mejora de la gestión. Desde el año 1997, con los proyectos de innovación y modernización se ha producido una transformación del Ayuntamiento que ha supuesto una orientación de la organización hacia los ciudadanos y hacia las técnicas de gestión pública. Esta situación de cambio y transformación, que ha supuesto una nueva distribución de las cargas de trabajo así como un cambio en las tareas definidas para cada puesto, no ha tenido un impacto claro en la definición de los puestos de trabajo a través de la técnica de análisis de los puestos de trabajo con el objeto de inventariar, definir y delimitar las tareas asignadas a cada puesto de trabajo. Esta situación está provocando que la distribución de cargas de trabajo, entre las diferentes familias de puestos, no sea equitativa con el impacto negativo que ello genera en el clima organizativo y la motivación de los empleados.

Igualmente, estos procesos de innovación y transformación administrativa y de la gestión han dado lugar a la automatización de numerosas tareas y en algunas supuestos a la supresión de algunas de ellas o a la aparición de nuevos trabajos y no ha llevado aparejado estudios de redimensionamiento de las plantillas para el ajuste de las mismas a las necesidades organizativas lo que ha dado lugar a la existencia de áreas con plantillas sobredimensionadas y otras áreas con plantillas infradimensionadas generando tensiones negativas entre diferentes áreas de actividad municipales. Podemos afirmar que este proceso de modernización ha supuesto un enriquecimiento de los puestos de trabajo al automatizar o eliminar tareas repetitivas y de escaso valor para pasar a desempeñar tareas de mayor complejidad tecnificando los puestos. Si bien se ha realizado un importante esfuerzo en la política formativa para los empleados municipales no se evalúa si se realiza una transferencia de los conocimientos y habilidades adquiridas al desempeño del puesto por lo que se desconoce el impacto real de la formación.

Esta situación dificulta la respuesta, de una forma sencilla y ágil de las siguientes cuestiones para cada puesto de trabajo:

- Qué tareas hace
- Cómo se hacen y cómo se deberían de hacer las tareas
- El titular del puesto sabe realizar las tareas
- Con qué frecuencia se hacen y qué duración tienen
- Qué candidato reúne las mejores habilidades y conocimientos para desempeñar el puesto

Y, ante esta situación, es más importante responder a la pregunta de si lo que estamos haciendo es verdaderamente lo que tenemos que hacer, si es lo que la organización espera de nosotros.

El proceso de actualización de la estructura de tareas de los puestos de trabajo no se realiza con una metodología que permita periódicamente adecuar las tareas a la realidad organizativa y que la definición de las mismas se realice de abajo hacia arriba, con la participación de todos los empleados y sus superiores jerárquicos para que unos y otros sean conocedores de cada puesto.

En la actualidad, se hace necesario implantar un sistema que permita, progresivamente, asignar y definir, a través los cuadros medios o la línea media, tareas para cada puesto de trabajo con el fin de conocer claramente la responsabilidad, frecuencia, dificultad y la carga de trabajo de cada puesto de trabajo. Se trata de determinar lo que hacen las personas, cómo lo hacen y cuáles

son las características de sus actividades, que procesos tienen lugar y cuáles son las cualificaciones y requisitos que se necesitan para el desarrollo del puesto. Si no conocemos estos factores no es posible poder valorar el desempeño de cada empleado.

↓ **Objetivos departamentales y personales no alineados con los objetivos de la organización**

En materia de planificación estratégica el Ayuntamiento de Gijón ha consolidado en los últimos años la metodología para la elaboración plan estratégico de ciudad con la redacción del II plan estratégico de Gijón para el periodo 2002-2012 en el que se han involucrado la totalidad de los movimientos vecinales, culturales, económicos, educativos, y demás asociaciones representativas de colectivos particulares como los jóvenes, las mujeres, los estudiantes etc. Igualmente han participado las representaciones sindicales, empresariales y políticas más representativas de la ciudad. El II plan estratégico de la ciudad se ha consolidado como un instrumento para la participación ciudadana y la integración de los movimientos ciudadanos.

El Plan Estratégico de Gijón se ha convertido en:

- **Instrumento de Análisis.** Se trata de un documento en el que se analiza la situación previa de partida del territorio, teniendo en cuenta las nuevas tendencias y los posibles cambios no previstos que afecten a la ciudad.
- **Instrumento de Decisión.** Identifica una estrategia para encaminar el desarrollo económico y social del territorio, a través de la definición de grandes programas de acción que habrán de conducir el desarrollo futuro de la ciudad.
- **Instrumento para la Cooperación Público-Privada** entre los principales actores urbanos y su compromiso para desarrollar la estrategia en la medida de sus responsabilidades y competencias.
- **Instrumento de Participación Ciudadana,** como elemento clave capaz de difundir una cultura de ciudad, de sus retos, de sus oportunidades, que facilite la colaboración ciudadana en el "hacer ciudad".
- **Instrumento para hacer una Estrategia Global de la Ciudad** (económica, social, cultural, medio ambiental, territorial) y no sólo física, como es el caso de ciudades que sólo disponen de planes o proyectos urbanísticos.

Las actuaciones definidas en el plan estratégico de Gijón se agrupan en cuatro ejes estratégicos:

- Eje 1: Desarrollo económico, empleo y formación para el empleo
- Eje 2: Urbanismo, infraestructuras y medio ambiente
- Eje 3: Calidad de vida
- Eje 4: Participación e imagen de la ciudad

A diferencia del I Plan Estratégico de Gijón, elaborado para el periodo 1991-1999, en esta ocasión para la traducción de los objetivos estratégicos definidos el II Plan Estratégico de Gijón en objetivos operativos a desarrollar por el Ayuntamiento durante este periodo, se ha elaborado un Plan cuatrienal de Actuación Municipal (ver apartado de fortalezas, plan de actuación municipal y memoria de gestión) en el que se definen los objetivos del conjunto de áreas municipales.

Esta metodología de planificación no ha calado en el conjunto de la organización municipal y se ha quedado bloqueada en los niveles directivos. Las unidades operativas y los empleados municipales no se identifican con los objetivos establecidos en el plan de actuación municipal bien por desconocimiento bien por la ausencia de participación en la definición de los mismos. Los empleados no perciben el resultado de su trabajo ni la aportación que el mismo tiene para el cumplimiento de los objetivos. Igualmente, el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos descritos en el plan de actuación municipal por las unidades de planificación en las que se articula el mismo no tiene ningún tipo de consecuencia en la política de recursos humanos.

Otro factor a destacar es la ausencia de relación entre los objetivos departamentales o personales con los objetivos del plan de actuación municipal motivado principalmente por que no se han redefinido las tareas de los puestos de trabajo en consonancia con lo que de ellos se espera lo que ha producido un distanciamiento entre los objetivos organizativos y los objetivos de los empleados municipales.

Esta situación refuerza la necesidad de implementar un instrumento de gestión que permita orientar a la organización al cumplimiento de los objetivos a través de un proceso participativo, cooperativo y de recompensas. En este sentido, se tiene que establecer un mecanismo que permita la retroalimentación para que cada uno de los empleados municipales conozca que es lo que se espera de él y que puedan visualizar con facilidad el resultado de su trabajo y el impacto que el mismo tiene en los objetivos de la organización.

⬇ **La comunicación no llega a todos los niveles de la organización**

Durante los últimos años se ha venido realizando un esfuerzo en comunicar e involucrar al conjunto de la organización municipal en los objetivos organizativos definidos en el plan de actuación municipal. En este sentido se celebran jornadas de trabajo con los responsables y empleados de los Centros Gestores municipales. Se ha configurado un centro gestor para cada área de actividad municipal, siendo su responsable la dirección del área y cada jefatura de servicio para aquellos programas presupuestarios que tienen asignados. Igualmente, con la presentación anual de los presupuestos se presentan por cada área municipal los proyectos más importantes que se encuentran realizando y sus objetivos principales. Todas estas acciones de comunicación tienen como destinatarios la cúspide o ápice estratégico de la organización y no existe ningún mecanismo para que la información fluya de arriba abajo de abajo arriba en la organización.

Si bien se ha desarrollado una intranet municipal y un portal del empleado a través de los cuales los empleados municipales interactúan con el sistema de recursos humanos y pueden obtener información sobre normativa, procedimientos, manuales, boletines oficiales, avisos y noticias no existe una estrategia clara de comunicación interna ni se cuenta con información personalizada sobre los objetivos del puesto de trabajo y las tareas que se tienen que desempeñar en el mismo. La ausencia de canales formales de información interna ocasiona una ruptura, en sentido bidireccional, entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones que da lugar a un gran volumen de información informal lo que genera incertidumbre a los empleados en cuanto a los objetivos que deben realizar, a los resultados de su desempeño esperados por la organización y a si se están realizando bien o mal las tareas asignadas.

La ausencia de entrevistas estructuradas de evaluación agudiza y dificulta la comunicación en los dos sentidos, de arriba abajo y de abajo arriba. Con este tipo de entrevistas se comunica a cada empleado las responsabilidades del puesto de trabajo, los objetivos a conseguir y el empleado puede realizar aportaciones sobre las actuaciones realizadas, los objetivos conseguidos y se comunican los puntos fuertes del empleado y las necesidades de mejora a través de planes de acción para la mejora del empleado con acciones concretas de formación, autoperfeccionamiento en el propio trabajo o la consecución de objetivos específicos.

⬇ **Ausencia de evaluación del impacto de las acciones formativas**

Una de las políticas de recursos humanos que más se ha reforzado en los últimos años ha sido la formación de los empleados municipales. El contenido y alcance de los cursos de formación se definen por las direcciones de área y las jefaturas de los servicios municipales en colaboración con la Dirección de Recursos Humanos.

El Ayuntamiento de Gijón destina a formación un 1% de la masa salarial lo que supone un presupuesto, para el año 2006, de más de 330.000 €, unas 5.000 horas de formación. Destacar que un empleado municipal participa en una media de 2,5 cursos al año. En la Tabla 21 se indican las principales magnitudes de la política de formación.

TABLA 21
Actuaciones de formación

CONCEPTO	DATOS
Número de acciones	228
Horas de formación	4.983
Participantes	2.686
Presupuesto de formación	303.994,52 €
Subvención INAP para la formación continua	29.415,66 €

FUENTE: Explotación propia de los datos del Departamento de Formación (2006)

Un 37% de los empleados municipales que han participado en alguno de los cursos valoran los aspectos relativos a cada curso con una nota superior a 7 puntos sobre 10. Por el contrario, el 2% los valora con menos de 5 puntos. Cuestión diferente es lo relativo al aprovechamiento de los cursos y al impacto que los mismos tienen sobre el desempeño de las tareas y las responsabilidades definidas para cada puesto de trabajo.

Ante la inexistencia de un proceso sistemático y periódico de evaluación no se cuenta con información sobre las consecuencias que la formación tiene en el desarrollo profesional y personal de los empleados municipales. Es preciso contar con alguna herramienta de gestión que nos permita obtener dicha información al igual que nos permita conocer la idoneidad de los contenidos formativos y la adecuación de los mismos a las necesidades de la organización. Otro aspecto a destacar es la hiperformación de algunos empleados que se convierten en auténticos cazacursos con el objeto que se valoren en el concurso de méritos.

⬇ **La promoción profesional no valora el desempeño**

En los procedimientos de provisión de puestos de trabajo a través del concurso de méritos y de la libre designación no existe ningún criterio que permita tener en consideración, a efectos de la valoración del candidato, el grado de desempeño que ha tenido en los puestos que se han desempeñado con anterioridad a la convocatoria. Si bien en organizaciones de tamaño medio, como es el caso del Ayuntamiento de Gijón, mediante la supervisión directa se conoce y presume el rendimiento de la mayoría de trabajadores, no existe un proceso sistemático, periódico y riguroso en términos de validez y fiabilidad que permita contar con información histórica y actualizada sobre la valoración que tiene cada trabajador a través de un proceso formal de evaluación.

Esta situación provoca que en muchas ocasiones, a través del procedimiento de concurso de méritos, se seleccione al candidato que más formación y experiencia tiene primando la antigüedad en lugar de valorar lo que el candidato es capaz o puede hacer en el nuevo puesto de trabajo situación ésta que da lugar a la hiperformación de determinados colectivos conocedores de la valoración de los cursos de formación en el proceso de concurso de méritos lo que da lugar a los caza – cursos, más preocupados por realizar cursos que por cumplir los objetivos de su puesto de trabajo pudiéndose dar la situación de valorar más a aquellos empleados que han asistido a más cursos que aquellos otros que han equilibrado la formación con el rendimiento en el puesto.

Esta situación da lugar a la inexistencia de prescriptores para comprobar si el perfil del candidato se ajusta a los requerimientos del puesto de trabajo lo que dificulta la predicción del comportamiento que el candidato tendrá ante las futuras situaciones que se produzcan durante el desarrollo de las competencias de su nuevo puesto de trabajo. Debemos considerar que a través de este procedimiento de provisión de puestos de trabajo se seleccionan los directivos y cuadros medios de la empresa, colectivos estratégicos para el buen hacer de cualquier tipo de organización.

FORTALEZAS

⬆ **Voluntad clara y decida por parte de la dirección**

Como se ha comentado en la descripción del modelo organizativo del Ayuntamiento de Gijón con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley 57/2003 de Modernización del Gobierno Local ya existía la figura del directivo municipal si bien ante la ausencia de normativa eran puestos que se configuraban como personal eventual de gabinete o, en determinadas ocasiones, como contratos de alta dirección. Dicha norma ha venido a reforzar el modelo del Ayuntamiento de Gijón así como a clarificar la situación del personal directivo. Igualmente, desde la entrada en vigor de dicha norma se ha conferido una status más formal al equipo directivo. Si bien no existe una comisión ejecutiva formalmente constituida sí existe, con carácter semanal, una reunión del equipo directivo para la coordinación de actuaciones y el seguimiento de proyectos estratégicos de ciudad.

En un segundo nivel, se ha reforzado la figura de las Jefaturas de Servicio definiéndose un plan de formación en habilidades directivas a través del cual

también se ha trabajado en la socialización de estos colectivos con el modelo de gestión municipal y con la aproximación a diferentes técnicas de gestión pública.

A través de la Delegación de Coordinación Administrativa, Hacienda y Recursos Humanos se ha llevado a cabo el plan de mejora de la gestión municipal durante el periodo 2004-2007, desarrollándose actuaciones orientadas a la mejora de la calidad de los servicios ofertados a los ciudadanos, fundamentalmente con el impulso de la utilización intensiva de Tecnologías de la Información y de las comunicaciones, TIC's, abriendo canales de prestación de servicios como la oficina virtual, los cajeros ciudadanos o la telefonía fija y móvil lo que ha permitido configurar una oferta multicanal y homogénea de los servicios municipales ofertados a los ciudadanos. Una segunda orientación de las actuaciones del plan de mejora de la gestión ha sido hacia la innovación en la gestión y la transformación administrativa del Ayuntamiento de Gijón así como a una mayor coordinación de todos los organismos y entidades que configuran el "*Grupo Ayuntamiento de Gijón*". En este segundo bloque de actuaciones se han desarrollado un sistema de gestión integrado para el grupo de empresas municipales, S.I.G.E.M., homogeneizando los criterios contables, para simplificar la consolidación de cuentas, y la política de gestión de recursos humanos, actuando a nivel corporativo sobre valoración de puestos, retribuciones, formación, beneficios sociales utilizándose un único sistema de gestión integrada de recursos humanos (meta4) para el Ayuntamiento, sus tres organismos autónomos dependientes y las ocho empresas municipales.

Una de las actuaciones que se están llevando a cabo en el plan de mejora de la gestión está orientada hacia la mejora de los recursos humanos de la organización. En esta línea de actuación es en la que se enmarcará el presente plan de mejora de la gestión en el que se define el sistema de gestión de la evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Gijón.

El titular de la Concejalía Delegada de Coordinación Administrativa, Hacienda y Recursos Humanos es el Primer Teniente de Alcalde y dicha Concejalía integra la Dirección General de Servicios y la Dirección General Económico Financiera, quienes lideran los proyectos del plan de mejora de la gestión. Igualmente, desde la Dirección General de Servicios se está participando activamente en la definición del modelo de evaluación del rendimiento y en el diseño del sistema de gestión del mismo.

↑ **Cultura participativa**

La ciudad de Gijón cuenta con más de 1.200 movimientos asociativos registrados que dinamizan la participación ciudadana en la gestión de la ciudad. Esta cultura participativa se deriva del periodo de desarrollo industrial de los años 60 y setenta en los que la ciudad era demandante de empleo y confluieron migraciones interiores de trabajadores provenientes principalmente de Castilla La Mancha, Castilla y León, Extremadura y Andalucía y que se organizaron para preservar sus tradiciones culturales y sociales. Igualmente, los movimientos obreros han tenido una gran relevancia en el devenir de nuestra ciudad con especial incidencia en el último cuarto del siglo pasado.

Esta cultura participativa de nuestra ciudad se encuentra impregnada en la propia organización municipal. Por un lado, las representaciones sindicales mayoritarias se han involucrado activamente en los procesos de modernización

administrativa iniciados en el año 1992 con la aprobación de la Relación de Puestos de Trabajo, el manual de funciones y el sistema de valoración de los puestos de trabajo a través de familias de puestos y que han continuado con la implantación de un plan corporativo de sistemas de la información y con el plan de mejora de la gestión. Por otro lado, los empleados municipales cada vez se involucran más en la realización de propuestas de mejora de los procesos de trabajo a través del portal del empleado en el que pueden interactuar con el sistema de gestión de recursos humanos y consultar información relacionada a su expediente personal, los recibos justificativos de nómina, sus permisos, licencias y vacaciones así como comunicar las anomalías que observen y a través del sistema de gestión de incidencias y sugerencias en el que, principalmente, se comunican propuestas de mejora en los métodos de trabajo.

Esta situación favorece la implantación de un sistema de evaluación del rendimiento el que, una de las claves de éxito, tiene que estar basado en la participación de los empleados y directivos municipales y facilita la utilización de la técnica del análisis de las dimensiones y tareas de los puestos de trabajo a través de la metodología de los incidentes críticos y del desarrollo de las entrevistas de evaluación.

Orientación hacia la innovación en la gestión

Una tónica generaliza en todas las áreas de competencias municipales ha sido la innovación continua en la gestión de los servicios lo que en muchos casos ha llevado a una transformación de los métodos de trabajo. Durante la última década se han producido cambios normativos, tecnológicos y el propio "saber hacer" (know-how), de la organización. Este proceso de cambio se ha permeabilizado en todos los ámbitos de la organización municipal y producido un cambio en la cultura de la organización pasando de una cultura burocrática a una cultura de mejora continua de los servicios. En la actualidad nos encontramos en una situación en la los cambios organizativos, tecnológicos y de métodos de trabajo y técnicas de gestión se han asumido como algo cotidiano y habitual en la organización.

Como se ha comentado en apartados anteriores, desde la Concejalía Delegada de Coordinación Administrativa y Hacienda a través de la Dirección General de Servicios y de la Dirección General Económico Financiera, se han liderado un proceso de transformación administrativa que ha pivotado principalmente sobre la utilización intensiva de las TIC's, la descentralización funcional, territorial y virtual de los servicios y la descentralización hacia los centros gestores municipales de la ejecución presupuestaria y administrativa reforzándose a la vez la coordinación y el control de la gestión municipal.

Progresivamente y, a medida que la organización va consolidando los cambios, se continua avanzando en la mejora de las técnicas de gestión y en los métodos de trabajo lo que supone un proceso de mejora continua que ha situado a la organización en un posición de madurez en el modelo de gestión permitiéndole asumir los cambios que se deriven de la implantación de un sistema para la gestión de la evaluación del rendimiento.

↑ Política integral de Recursos Humanos

La reforma administrativa iniciada en el año 1992 ha pivotado en la política de recursos humanos municipal, en un primer momento, se ha actuado sobre el propio Ayuntamiento continuando con la homogeneización de la gestión de los recursos humanos en los tres organismos autónomos y en cinco de las ocho empresas municipales.

Con la reforma administrativa se establecieron los mecanismos para la valoración de los puestos municipales los cuales se clasifican en 19 niveles en función del valor del puesto, los criterios para la elaboración de la relación de puestos de trabajo, la estructura retributiva y se elaboraron los manuales de estructura y de funciones. Igualmente, se definió el modelo de relaciones laborales otorgándose una importante capacidad de participación a las representaciones sindicales.

Con la normalización de las relaciones laborales se avanzó en la mejora de la calidad de los servicios públicos a través de la formación de los empleados municipales, diseñándose un plan cuatrienal de formación, y se definieron las políticas de acción y beneficios sociales.

Durante el periodo de 1996 a 1999 se desarrolló un proceso de homogenización de las condiciones laborales entre el personal laboral y funcionario unificándose en una relación de puestos de trabajo la totalidad de los puestos de la organización, incluidos los puestos configurados para el personal eventual de confianza, si bien no se encuentran incluidos en el ámbito de aplicación del acuerdo regulador, y se unifican también los contenidos del acuerdo regulador, para el personal funcionario, y del convenio colectivo para el personal laboral. Con esta medida se integran las actuaciones en recursos humanos y se homogenizan los criterios de acceso, selección, promociones y carrera profesional, valoración de puestos, provisión de puestos, retribuciones, acción social y derechos y deberes.

Un paso más para el desarrollo de una política corporativa de recursos humanos se produjo con la incorporación de los empleados pertenecientes a los organismos autónomos municipales al marco común definido para el conjunto de empleados del Ayuntamiento. En este sentido, la Junta de Gobierno Local, en sesiones de 25 de febrero y 2 de marzo de 2004, ratifica el acuerdo regulador / convenio colectivo que regula las condiciones de trabajo de los empleados del Ayuntamiento de Gijón y de las Fundaciones y Patronato dependientes del mismo. Igualmente, se ha aprobado el convenio colectivo de los empleados de cinco de las ocho Empresas Municipales, suscribiéndose en las empresas de la Vivienda, Turismo, Teatro Jovellanos y Festejos, Jardín Botánico Atlántico y en el Centro Municipal de Empresas, acomodándose este convenio al marco de regulación de la política de recursos humanos del Ayuntamiento y de los Organismos Autónomos.

Estas actuaciones han favorecido que el conjunto de trabajadores que integran el "*Grupo Ayuntamiento de Gijón*" hayan adquirido la percepción de pertenencia al Ayuntamiento y al servicio público. Con anterioridad a 1993, los empleados de los organismos autónomos y de las empresas municipales, al igual que los equipos directivos de cada uno de ellos, desarrollan sus actuaciones, incluida la gestión de recursos humanos de manera autónoma y con las directrices que cada

uno de ellos consideraba oportunas lo que desembocó en la pérdida de identidad corporativa del Ayuntamiento de Gijón.

La implantación del sistema de gestión integrada de recursos humanos, propiedad de la empresa Meta4, ha sido un instrumento que ha permitido gestionar, con criterios homogéneos, a los empleados municipales. La implantación de esta herramienta comenzó el año 1998 y culminará en el año 2006 al incorporar el sistema en la Empresa Municipal de Limpieza. Con esta herramienta se gestiona, de forma integrada, la nómina y el factor humano siendo en este módulo de factor humano en el que se definen las plazas, categorías, los puestos, las funciones, centros de costes y presupuestos, los valores de cada familia de puestos, los procesos de selección y provisión de puestos, el plan de formación y las acciones formativas y cuenta con un módulo de evaluación que su definición es el objeto del presente plan de mejora. Esta integración de la información sobre el factor humano de la organización ha permitido que, a través del portal del empleado, se pueda interactuar con el mismo, agilizando los procesos de gestión del personal municipal y ha favorecido a la comunicación de la cultura de pertenencia al Ayuntamiento de Gijón.

Este modelo integral de gestión corporativa de recursos humanos se ha reforzado durante los últimos cuatro años. A medida que el sistema de gestión integrada de recursos humanos se iba implantando, la Dirección de Recursos Humanos ampliaba la capacidad de una dirección estratégica y coordinada de las políticas de personal. Así por ejemplo, las plazas de plantilla y los puestos de las relaciones de puestos de trabajo o catálogos de puestos, en el caso de las empresas municipales, se definen, con criterios comunes, desde la Dirección de Recursos Humanos del Ayuntamiento, gestionándose de forma descentralizada la gestión administrativa del personal.

Contar con una política corporativa de gestión de recursos humanos es una fortaleza a la hora de implementar un sistema de evaluación del rendimiento. Si bien, en el plan de implantación se ha definido para el propio Ayuntamiento de Gijón, una vez superada la implantación en el conjunto de áreas municipales se podría continuar en los organismos autónomos y empresas municipales.

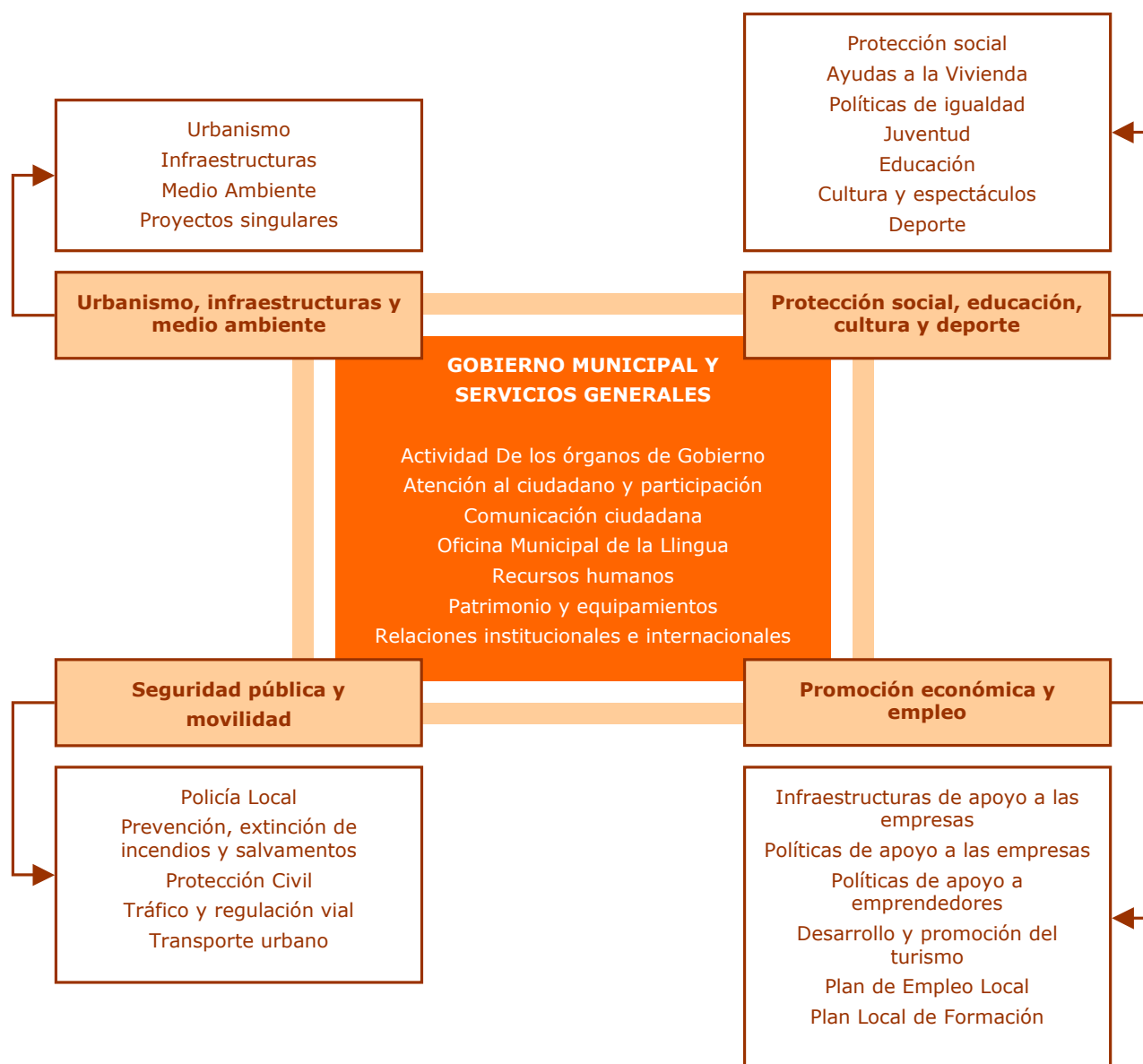
↑ **Plan de actuación municipal y las memorias de gestión**

El plan de actuación municipal es el instrumento de planificación en el que se recogen los objetivos de la organización para el periodo 2004-2007 convirtiéndose en una guía de actuación para el toda la Administración Municipal. El plan de actuación municipal se ha convertido en una de las herramientas de gestión estratégicas para el Ayuntamiento de Gijón.

La tónica general en la mayoría de los Ayuntamientos españoles es carecer de este tipo de instrumentos que permiten definir los objetivos de cada área de actuación durante un periodo de tiempo. Esta carencia dificulta el desarrollo de metodologías de evaluación ya que si no sabemos nuestros objetivos difícilmente podremos evaluar el grado con el que los hemos conseguido, de ahí deriva la gran importancia de contar con instrumentos de planificación como es el plan de actuación municipal.

El plan de actuación municipal del Ayuntamiento de Gijón se estructura en cinco ejes estratégicos que configuran el modelo de ciudad que se pretende impulsar desde el Ayuntamiento. En la Figura 10 se representan los ejes estratégicos del plan de actuación municipal para el periodo 2004-2007. Cada uno de los ejes estratégicos representados se estructura en unidades de planificación definiéndose para cada una de ellas la misión y la visión.

FIGURA 10
Ejes Estratégicos de la Gestión Municipal



FUENTE: Memoria de Gestión del Ayuntamiento de Gijón 2005

En lo relativo al plan de mejora que nos ocupa, el sistema de gestión de la evaluación del rendimiento en el Ayuntamiento de Gijón, en el eje estratégico de Gobierno y Gestión Municipal se encuentra la unidad de planificación de organización y administración y se establecen los siguientes objetivos para la Dirección de Recursos Humanos:

- Potenciar un marco de relaciones laborales estables que garantice el compromiso de los empleados públicos con los objetivos de la organización.

- Mejorar el clima laboral de los empleados municipales para conseguir un mayor compromiso de los mismos con los objetivos y proyectos de la Organización Municipal. En este objetivo se concreta como actuación específica la promoción de medidas de evaluación y dirección por objetivos basados en la participación de los empleados y jefaturas.
- Mejorar la formación de los empleados municipales como medida para aumentar la capacitación y el rendimiento del personal.

Pero llegados a este punto, ¿Cómo podemos medir la capacitación y el rendimiento del personal o el compromiso de los empleados con los objetivos y proyectos? Con el actual plan de mejora de la gestión se pretende dar respuesta a esta y otras cuestiones.

Como se ha podido comprobar con la descripción de los objetivos del plan de actuación municipal para el área de recursos humanos también se detallan, con mayor o menor grado de precisión, los objetivos de la totalidad de la organización municipal. De ahí que el sistema de evaluación del rendimiento no parte de cero, ya existe una gran parte del trabajo realizado, los objetivos organizativos ya están establecidos de antemano y existe una metodología para la definición del plan de actuación y la materialización de los objetivos operativos del plan de actuación en proyectos del Presupuesto General del Ayuntamiento.

En la Figura 11 se muestra el flujograma del proceso de planificación.

FIGURA 11
Proceso de Planificación en el Ayuntamiento de Gijón



La situación actual en la que nos encontramos en relación al plan de actuación municipal es que ha sido realizado por el equipo directivo y las jefaturas de servicios o los responsables de los programas de actuación y no se ha conseguido que el contenido del plan cale en el conjunto de la organización municipal. Ha faltado llegar a cada empleado municipal, asignando tareas y responsabilidades alineadas con el plan de actuación municipal y valorando positivamente esas aportaciones y negativamente aquellas actuaciones que no se deberían de realizar al no ser objetivos de la organización. Con el sistema de evaluación del desempeño se da cobertura a esta carencia enriqueciendo al propio plan de actuación municipal.

El otro instrumento de gestión que se ha desarrollado durante los últimos años es la memoria de gestión a través de la cual se rinden cuentas a los ciudadanos de los resultados conseguidos por el Ayuntamiento en el año anterior. Es la figura de los anuarios de las empresas privadas o memorias de actividad en las que se comunica al entorno socioeconómico, los resultados de la organización y aquellas actuaciones que, por su relevancia, sea preciso comunicar al exterior de la organización. La transparencia en la gestión pública es un instrumento para potenciar la participación ciudadana y mejorar la información sobre la evolución de la Administración Municipal.

Con el plan de actuación municipal y la memoria de gestión anual se ha producido un cambio en la gestión municipal facilitando la orientación a los resultados. Se ha implantado una nueva cultura de trabajo que utiliza la metodología de planificar, hacer, revisar y actuar (Ciclo P.D.C.A.) que incide en el desarrollo de los programas de actuación.

FIGURA 12
Ciclo P.D.C.A.



- **PLAN:** Establecer los objetivos de actuación.
- **DO:** Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior.
- **CHECK:** Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y a analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para realizar los ajustes necesarios y corregir desviaciones o anomalías.
- **ACT:** Si es necesario, modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales.

Análisis Externo

AMENAZAS:

↓ La Evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas. Ventajas de no hacerla

Los procesos formales de evaluación del desempeño surgen la década de 1920 – 1930 en Estados Unidos impulsados por la necesidad de las empresas de introducir un procedimiento sistemático, fiable y riguroso que les permitiera relacionar las aportaciones de los trabajadores con el éxito de la empresa y establecer un sistema de recompensas y “castigos” en función de los resultados del desempeño en el puesto de trabajo. En España este proceso irrumpe a partir de la década de los años ochenta surgiendo algunas experiencias en la Administración Pública. Como regla general en las administraciones pública se ha forjado un acuerdo general y tácito de que la evaluación del desempeño no es imprescindible y que no es preciso diferenciar buenos y malos trabajadores. Muy pocas son las Administraciones que han llevado acabo alguna forma de Evaluación del

Desempeño si bien desde todos los departamentos de recursos humanos se hace de una forma no sistemática y sin método fiable, eficaz y objetivo.

En realidad las Administraciones Públicas los responsables de recursos humanos y de cada área funcional de actividad conocen quien trabaja bien y bien lo hace peor pero no se llega a discriminar por ello entre los trabajadores. Esta situación está anclada en nuestras administraciones y es muy difícil de modificar ya que reporta beneficios. Las ventajas de no hacer evaluación del desempeño en la Administración Pública son:

- No es necesario conocer lo que cada empleado hace y si lo que está haciendo es lo verdaderamente tiene que hacer y si lo está haciendo bien.
- Se evita tener que decir a algunos empleados que no están haciendo bien su trabajo y que ello suponga una diferenciación respecto a aquellos otros trabajadores que sí hacen bien su trabajo.
- Evita mostrar las ineficiencias de los planes de formación y de evidenciar su distanciamiento sobre las necesidades formativas de los empleados en relación con sus puestos de trabajo originado al desconocer las destrezas necesarias.
- No es necesaria la comprobación de la eficacia de la formación, es decir, de probar si los contenidos de la formación se han transferido a los puestos de trabajo, que el trabajador ha mejorado su desempeño valorando la rentabilidad de la inversión en formación.
- Permite contar con una mayor flexibilidad a la hora de decidir sobre la movilidad de puestos, las carreras profesionales, horizontales y verticales y la provisión de los puestos de trabajo.
- Evita tener que asumir el rol a las jefaturas y responsables en lo relativo a liderazgo, definición de objetivos, evaluación permitiendo pasar de puntillas sobre la diferenciación de los empleados en función del rendimiento.

FUENTE: Mikel Gorriti

Estas razones ocultas son las que subyacen en la cultura de las Administraciones Públicas e impiden que se mida el desempeño dificultando el instrumentar procesos de mejora continua que incidan en los servicios y en los resultados.

↓ **La evaluación del rendimiento puede “estar de moda” y generar falsas expectativas**

El desconocimiento de la realidad de nuestras Administraciones Públicas locales motivado principalmente por la gran heterogeneidad del sector público local va a dificultar la implantación del sistema de evaluación del rendimiento que se implanten copiando experiencias o modelos del sector privado. Si, finalmente, como se prevé, el Estatuto del Empleado Público se aprueba con la misma redacción que tiene en la actualidad¹, se corre el riesgo de que la evaluación del rendimiento se convierta en un instrumento de moda y que las Administraciones Públicas se lancen a la implantación de sistemas para su gestión imitando los procesos definidos en las

¹ Como se ha comentado, durante la redacción del presente plan de mejora el Congreso de los Diputados ya ha aprobado el Proyecto de Ley de el Estatuto del Empleado Público y continua su tramitación Parlamentaria en el Senado

empresas del sector privado. Pensemos que las empresas de consultoría, como ha ocurrido con los planes de sistemas de la información de numerosas administraciones públicas, intentarán copar los proyectos que se convoquen al efecto y que dadas las peculiaridades de la evaluación del desempeño y el especial conocimiento de la cultura organizativa, el clima laboral y del funcionamiento de la organización se puedan llevar a cabo proyectos de evaluación del desempeño que generen unas grandes expectativas y que éstas luego no se puedan alcanzar. Esta situación puede dar lugar a que se implanten sistemas de evaluación del desempeño que sean inocuos para la mejora del rendimiento de los empleados y que no tengan impacto ni en los objetivos ni en los servicios ofertados a los ciudadanos.

La evaluación del desempeño tiene que ser liderada desde la propia organización y, como cualquier proceso estratégico de cambio, no existen fórmulas mágicas que permitan implantarla si no es con la colaboración de todos los miembros de la organización y con el tiempo necesario para su desarrollo. No podemos caer en la frivolidad de creernos que con un trabajo de una consultora externa en un corto periodo de tiempo se pueda realizar.

Esta situación que se puede producir debemos contrarrestarla desde dentro de la organización, formando especialistas internos en metodologías de evaluación del rendimiento, avanzando escalón a escalón y perfeccionando, con la colaboración de evaluados y evaluadores, el sistema de evaluación.

⚡ **Gestión y administración del personal no dirección de las personas en la Administración Pública**

El escaso número de directivos públicos locales en nuestro territorio nacional dificulta la profesionalización de la dirección pública en los municipios. Hasta la entrada en vigor de la Ley 57/2003, de Medidas para la Modernización de los Gobiernos Locales, no existía formalmente el personal directivo. En el proyecto de Ley del Estatuto Público, que en las fechas en las que se redacta el presente documento se encuentra en trámite parlamentario y ya ha sido aprobado por el Congreso de los Diputados, se hace una referencia, en su artículo 13 al personal directivo de las administraciones públicas definiendo el mismo como el que desarrolla funciones directivas profesionales en las Administraciones, su designación atenderá a criterios de mérito y capacidad y a principios de idoneidad, y se llevará cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad. El personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados.

Igualmente, la difícil separación entre la política y la gestión y la inferencia de la política en las técnicas de gestión de los Ayuntamientos, y en algunos casos la inferencia de los gestores en la política, es uno de los males endémicos de la gestión pública local. El rol del directivo público local no está claramente definido ni existe ningún tipo de regulación en las competencias de éstos.

Esta situación tiene especial incidencia en materia de dirección de recursos humanos campo en el que la Administración Pública, y en especial los Ayuntamientos, tiene una complejidad en su gestión derivada de la configuración de la fuerzas de poder y la ausencia de políticas de recursos humanos orientadas a

la configuración de un sistema de gestión integral de recursos humanos cuyo objetivo sea conseguir, tanto en cantidad como en calidad, los empleados necesarios, y que se desarrollen técnicas modernas de gestión que incidan en todos los aspectos; que cubran desde la selección, provisión, formación, carrera profesional, comunicación, motivación y retribución hasta el análisis, valoración y definición de puestos de trabajo, el dimensionamiento de la plantilla y la evaluación del personal.

Tradicionalmente, han predominado las relaciones laborales primándose los intereses de los empleados públicos que los intereses de la ciudad y los ciudadanos. Muchas actuaciones de mejora que se han pretendido desarrollar no han prosperado o han fracasado lo que ha originado que la gestión administrativa del personal sea la principal, y en muchos casos la única, actividad realizada por los departamentos de recursos humanos. Con la transformación de la Administración Local que se está realizando en la actualidad así como con los cambios sociales que se están produciendo, la política de recursos humanos de muchos de nuestros Ayuntamientos cuenta con importantes carencias que lastran cualquier interacción de cambio.

En este sentido, es preciso comentar que la gestión de los recursos humanos en la administración pública tiene diferencias sustanciales con las del sector privado lo que dificulta la extrapolación de técnicas del sector privado sin la necesaria adaptación previa a la implantación en la Administración Pública. Este hecho ha generado que algunos proyectos de modernización llevados a cabo por administraciones públicas no hayan cumplido sus objetivos. Igualmente, se dificulta la incorporación de directivos de recursos humanos del mundo de lo privado y no existe formación específica para los expertos en gestión de recursos humanos en la administración pública lo que supone un freno para aplicar nuevas técnicas de dirección de las personas.

⚡ **La evaluación del rendimiento, en general, está mal vista por los empleados y por los sindicatos**

La percepción que se tiene por los empleados sobre la evaluación del desempeño es que es un instrumento de gestión cuyo único objetivo es aumentar la productividad y reducir el número de efectivos olvidando las connotaciones que ésta tiene hacia el desarrollo personal y profesional de cada una de las personas que integran la organización. Otra opinión generalizada es la relación que los trabajadores hacen de los sistemas de evaluación del desempeño y los sistemas retributivos entendiendo ésta como el único resultado de los procesos de evaluación olvidando los aspectos relacionados con la formación, la selección, la provisión de puestos, la carrera profesional y la objetivización de las decisiones de recursos humanos en su conjunto y la remoción del puesto de trabajo en particular.

Por otra parte, los sindicatos del sector público no se han percatado de la necesidad de mejorar los servicios ofertados a los ciudadanos quienes cada día son más exigentes y reclaman mayores cuotas de eficiencia, eficacia y economía de los servicios públicos y demandan una administración proactiva y cercana. La gran mayoría de los esfuerzos en la mejora de los servicios públicos han pasado por inversiones en innovación tecnológica o en el desarrollo de técnicas de gestión pública pero pocos de ellos se han orientado hacia las personas. Los sindicatos, en general, se han involucrado en los procesos de modernización administrativa pero muestran recelos a lo hora de desarrollar sistemas de evaluación del desempeño

que clarifican el rol de cada empleado y, lo que es más importante, refuerzan la capacidad de dirección de la organización que en el sector público, en muchas ocasiones, se difumina entre los diferentes grupos de poder, entre ellos, las representaciones sindicales.

La falta de información y de formación, tanto a empleados como sus representantes, sobre los sistemas de evaluación al desempeño ha magnificado la creencia de que en aquellas organizaciones que han implantado procesos de evaluación han experimentado resultados negativos en su situación laboral. Por ello, debemos de contemplar las presiones exteriores que recibirán tanto los empleados del Ayuntamiento de Gijón como los sindicatos con representación en las Juntas de Personal y en Comités de Empresa y en los demás órganos en los que los sindicatos participan y preparar estrategias que contrarresten estas presiones estratégicas que se deberán basar en la comunicación, la formación, la participación y la transparencia.

OPORTUNIDADES:

↑ **Estatuto del Empleado Público**

En la exposición de motivos del Proyecto de Ley del Estatuto de los Empleados Públicos se introduce como elemento fundamental, la evaluación del desempeño de los empleados públicos, que las Administraciones públicas deberán establecer a través de procedimientos fundados en los principios de igualdad, objetividad y transparencia. Se regula igualmente, que la evaluación periódica deberá tenerse en cuenta a efectos de la promoción en la carrera, la provisión y el mantenimiento de los puestos de trabajo y para la determinación de una parte de las retribuciones complementarias, vinculadas precisamente a la productividad o al rendimiento.

Con la nueva regulación de la evaluación del desempeño se introduce un factor de motivación personal y de control interno, al relacionar las oportunidades de promoción y las recompensas que corresponden a cada empleado público con la manera en que realiza sus funciones, en atención a los objetivos de la organización.

El nuevo texto califica de injusto y contrario a la eficiencia que se dispense el mismo trato a todos los empleados, cualquiera que sea su rendimiento y su actitud ante el servicio e incluso hace depender de la evaluación del desempeño la continuidad del funcionario en su puesto de trabajo alcanzado por concurso.

La regulación que hace el estatuto convierte en preceptiva, no potestativa, la evaluación del desempeño en la Administración Pública, así, en su artículo 20, establece que las Administraciones Públicas contarán con sistemas que permitan la evaluación del rendimiento de sus empleados, definiendo ésta como el procedimiento a través del cual se mide y se valora la conducta profesional, el rendimiento o el logro de resultados.

No cabe duda que las Administraciones Públicas se tendrán que embarcar en la definición de procesos de evaluación del desempeño por lo que cuanto antes se

pongan a trabajar en ello más preparadas estarán cuando se vean obligadas a desarrollar procesos de evaluación del desempeño.

↑ **Metodología con rigor científico**

Desde el principio de los años noventa, la aplicación de las técnicas meta-analíticas a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha permitido una serie de avances que justifican metodologías de evaluación del rendimiento. Los instrumentos de evaluación del desempeño cuentan con unas características que, de cumplirse, cuentan con rigor científico que garantiza su fiabilidad y validez. La fiabilidad mide el nivel de consistencia en la medida que proporciona un instrumento de evaluación y la validez es el grado en el que el instrumento mide lo que realmente pretende medir, es decir, el rendimiento del trabajo. Estas características psicométricas se encuentran definidas para cada instrumento de evaluación por diferentes estudios empíricos.

Si el grado de fiabilidad y validez son características que pueden cumplir los sistemas de evaluación que lo hacen más aceptable y utilizable por evaluadores y evaluados éstas se ven reforzadas por la transparencia, grado con el que el evaluador y evaluado visualizan la relación de los comportamientos del trabajadores con las puntuaciones obtenidas por éste mediante los instrumentos de evaluación y el valor de la información que es la capacidad del sistema de evaluación empleado para conseguir sus objetivos que permiten conocer a las personas lo que han hecho bien o mal y por qué lo han hecho bien o mal.

Todos los datos y estudios sobre la evaluación del desempeño nos permiten abordar con garantías esta metodología en las Administraciones Públicas y tienden a minimizar el miedo o rechazo a implantar este tipo de técnicas. Experiencias como las llevadas a cabo por la Inspección de Servicios de la Xunta de Galicia, la Dirección General de Función Pública de la Administración General del Gobierno Vasco, o la que se está desarrollando en el Ayuntamiento de Vitoria, sirven igualmente de base teórica y práctica para garantizar un respaldo a la hora de iniciar un proyecto de evaluación del desempeño.

↑ **Efervescencia de procesos modernizadores y de reforma administrativa en el mundo de lo local**

Durante la última década se vienen sucediendo un gran número de procesos modernizadores y de reforma administrativa muchos de ellos como consecuencia de un desarrollo legislativo. Principalmente, los procesos de modernización han pivotado sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones que han irrumpido plenamente en los Ayuntamientos españoles y están generando cambios tanto en las formas de trabajo internas como en las relaciones de los Ayuntamientos con sus ciudadanos. Estos cambios han removido algunos de los pilares que configuraban la cultura organizativa de la Administración Pública y la ha orientado hacia los ciudadanos y hacia la consecución de resultados.

Al gran número de modificaciones legislativas del régimen local se han unido los proyectos de ley de modernización administrativa impulsados desde el Ministerio de Administraciones Públicas que están dando lugar a una cultura de cambio que ha obligado a los Ayuntamientos a moverse. Este caldo de cultivo para nuevos planes de mejora nos va a facilitar a los profesionales de la gestión de las Administraciones

Públicas la aprobación por nuestros Equipos de Gobierno de los planes de mejora que se definan al efecto al verse reforzados por la existencia, en muchas ocasiones, de experiencias similares.

↑ **Desarrollo tecnológico**

El grado de desarrollo tecnológico que han experimentado durante los últimos años los sistemas de gestión integrada de recursos humanos han optimizado los procesos de gestión del personal y permiten automatizar las tareas repetitivas. En la actualidad existen diversas empresas del sector privado que cuentan con productos estandarizados que cubren todas las áreas funcionales de actuación de la gestión de los recursos humanos de un Ayuntamiento.

Estos sistemas modulares e integrados permiten la trazabilidad de las personas en la organización a través de las siguientes funcionalidades:

- Estructura, es un subsistema que permite el diseño de la estructura municipal, en base a la unidades e informando sobre el organigrama del Ayuntamiento.
- Plantilla, descripción de las plazas del Ayuntamiento, clasificadas en función del colectivo, ordenamiento jurídico y cuantificando las dotaciones para cada plaza.
- Puestos, para la definición de los puestos de trabajo, facilitando la configuración de los mismos, asignando funciones y agrupándolos por familias de puestos para la gestión de la relación de puestos de trabajo.
- Personas, asignando un único identificador interno para cada persona que ha tenido o tiene alguna relación laboral o profesional con la organización y relacionando dicha identificación con todos los subsistemas con los que se tienen afectaciones.
- Selección, con la gestión de los candidatos, las ofertas de empleo público, las convocatorias y la gestión de cada proceso selectivo.
- Provisión de puestos de trabajo para la gestión de los sistema de acceso a los puestos de la organización
- Formación, para una gestión de los planes de formación, las acciones formativas, los alumnos y formadores, presupuestos y costes y la evaluación de la acción formativa.
- Controlling para la planificación económica de los presupuestos de recursos humanos, la valoración económica de los puestos y el seguimiento de los costes por proyectos o actividades.
- Desarrollo y carrera profesional, facilitando el diseño de los circuitos definidos para la adquisición de los conocimientos y habilidades necesarios para ocupar un puesto de trabajo.
- Prevención de riesgos y salud laboral, definiendo el mapa de riesgos, los puestos compatibles y la planificación de las revisiones médicas
- Evaluación del desempeño, para la definición de los planes de evaluación, los procesos, cuestionarios de evaluación, asignación de objetivos y criterios de evaluación y el seguimiento de los resultados.

El potencial de los sistemas actuales de gestión integrada de recursos humanos para la Administración Pública se basa en la explotación de la información

de cada módulo descrito y su integración con el resto de módulos con lo que se consiguen sinergias al contar con una visión integral. A esta situación, ya de por sí ventajosa, tenemos que unir la posibilidad de que los empleados de la organización puedan interactuar con los subsistemas de gestión de recursos humanos, a través del portal del empleado, en régimen de autoservicios tanto para los empleados (ESS- Employee Self Services) como para los responsables o managers (MSS- Manager Self Services). Con el desarrollo de los portales para empleados y responsables se han automatizado, normalizado y agilizado los procesos para la solicitud de licencias, permisos, vacaciones, acceso a formación, solicitud de participación en cursos, modificación de datos de los empleados, solicitud de becas y ayudas y acceso a los expedientes personales.

En el caso de los sistemas de evaluación del desempeño tradicionalmente se corre el riesgo de generar elevadas cargas de trabajo administrativo para su gestión y de documentos en soporte papel lo que en muchos casos daba lugar al ahogo por parte de los responsables o a la dificultad de la puesta en marcha y seguimiento.

Con la existencia de sistemas de información para la gestión integrada de los recursos humanos en los procesos de evaluación se explotan los datos de otros módulos con lo que se simplifica su gestión y se puede llegar a comunicar los resultados a través del portal del empleado al igual que a consultar los objetivos, la descripción del puesto, los criterios de evaluación, etc.



PLAN DE ACCION



Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización Y Sistemas

V Curso de Dirección Pública Local. INAP 2006



5. PLAN DE ACCIÓN

Como resultado del diagnóstico detallado del apartado anterior se constata que, si bien en el Ayuntamiento de Gijón se ha llevado a cabo un proceso de modernización que se ha basado en la reforma administrativa, a través de la relación de puestos de trabajo, en la innovación tecnológica y en la mejora de las técnicas de gestión que han supuesto una transformación del conjunto de la organización municipal, y una vez que la gestión de recursos humanos se encuentra en un estado de madurez para amortiguar y asumir menos retos, es el momento de contar con un instrumento de mejora que permita impulsar actuaciones sobre la gestión de los recursos humanos y que sea una palanca de cambio en la forma de valorar la aportación de cada persona de la organización.

El Ayuntamiento de Gijón tiene la necesidad de identificar criterios objetivos, a través de procesos de evaluación rigurosos y científicos, para inferir sobre las políticas de recursos humanos. Los Criterios objetivos resultantes del proceso de evaluación del rendimiento que cuenten con la suficiente fiabilidad se utilizarán principalmente para las siguientes actuaciones de Recursos Humanos:

- Para **una adecuada definición de puestos de trabajo**. El nuevo estatuto del empleado público define el puesto de trabajo como la unidad organizativa sobre la que deben realizarse las intervenciones de Recursos Humanos entendiendo éstas como la definición de perfiles de idoneidad de las personas para el desempeño de las funciones, la asignación y supervisión de tareas y la determinación de una parte de la retribución.
- Para vincular **la carrera profesional con el desempeño** y acabar con la situación de desmotivación que supone ligar la carrera a la antigüedad. Mejorar en el puesto de trabajo sin moverse de él o moverse a otro puesto debe de ser consecuencia de una evaluación del desempeño.
- Para establecer una relación expresa entre la evaluación del **desempeño y la retribución** en aquellos conceptos retributivos ligados al rendimiento, en especial con la determinación de las cuantías a percibir en los complementos de productividad o con la no percepción del mismo, es decir, mejorar la valoración del concepto retributivo de productividad con el desempeño.
- Para detectar las necesidades formativas en el puesto de trabajo, entendidas éstas como la distancia que hay entre lo que un trabajador sabe y lo que debe saber para realizar de forma eficaz y eficiente las tareas del puesto y para evaluar si se ha producido la transferencia al puesto de los conocimientos y destrezas adquiridos.
- Para contar con elementos objetivos a la hora de motivar la remoción del puesto de trabajo de un empleado debido a un bajo rendimiento, lo que permite transmitir una señal inequívoca al resto de empleados de que un bajo rendimiento tiene consecuencias negativas.
- Comunicar a todos los empleados que configuran la organización los objetivos y conocer el grado de consecución de los objetivos organizativos definidos en el plan de actuación municipal.
- Estar preparados y adaptar nuestras políticas de recursos humanos a lo dispuesto en el estatuto del empleado público en lo relativo a la obligación de contar con sistemas de evaluación del rendimiento.



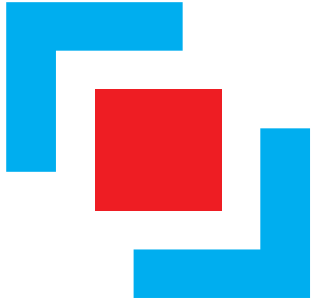
EL INSTRUMENTO DE MEJORA



Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización Y Sistemas

V Curso de Dirección Pública Local. INAP 2006



6. EL INSTRUMENTO DE MEJORA

6.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL INSTRUMENTO

Los ciudadanos requieren soluciones no burocráticas a sus problemas y las nuevas tecnologías permiten trabajar en red y de forma interactiva, con lo que hacen perder fuerza a las viejas estructuras organizativas. Esto ocurre en las empresas privadas y también en las Administraciones Públicas. Las líneas de acción para la transformación de la Administración se centran en cuatro cuestiones fundamentales: los empleados públicos, las nuevas tecnologías, la cooperación entre administraciones y el desarrollo de técnicas de gestión pública. En el Ayuntamiento de Gijón se ha trabajado intensivamente en aplicar las tecnologías de la información y las comunicaciones y en simplificar los procesos a través de convenios de colaboración con otras administraciones públicas (oficina 060, Agencia Estatal de la Administración Tributaria, Tesorería General de la Seguridad Social, Dirección General de Tráfico, etc.). En lo relativo al desarrollo de técnicas de gestión pública el plan de actuación municipal y la memoria de gestión son instrumentos que han transformado los procesos de planificación, programación, ejecución y control.

Por este motivo, entendemos que en nuestro Ayuntamiento debemos centrarnos, de manera prioritaria, en su principal capital, que es el capital humano, esto es, las personas que trabajan en la organización. Este cambio implica reconsiderar las cualidades que han de tener los empleados municipales desde una perspectiva enfocada hacia la gestión, una actitud favorable hacia la formación continua, una capacidad de adaptación a entornos cada vez más cambiantes y una actitud de responsabilidad ante los resultados de la labor individual y colectiva. Necesitamos, por tanto, mecanismos que nos permitan disponer de trabajadores públicos motivados, cuyo esfuerzo sea valorado adecuadamente y que haga que se impliquen en mayor medida en la consecución de resultados, es decir, en la atención a las demandas de los ciudadanos y en la resolución de sus necesidades.

El Estatuto del empleado público prevé que se establezcan incentivos para los empleados públicos que se esfuercen y que logren los resultados previstos, y prevé también que la continuidad en los puestos dependa del rendimiento ofrecido. El desempeño del puesto de trabajo será, por tanto, un factor decisivo en la carrera profesional, con **sistemas de evaluación objetivos y transparentes**, pactados con las organizaciones sindicales.

Como se ha descrito en el análisis D.A.F.O. el Ayuntamiento de Gijón durante los últimos años ha realizado un importante esfuerzo en el desarrollo de actuaciones orientadas a la innovación y transformación administrativa y en la mejora de la gestión municipal y en la planificación y coordinación de las políticas de recursos humanos y en lo relativo a las relaciones laborales se ha avanzado en el proceso de homogenización de los diferentes colectivos de empleados municipales al contar con un convenio colectivo / acuerdo regulador único para el personal funcionario y el personal laboral del propio ayuntamiento y de sus organismos autónomos contando en la actualidad con un sistema de valoración de puestos de trabajo común para todos los colectivos, un único cuadro retributivo y un plan cuatrienal de formación para el conjunto de la organización, alcanza una fase de madurez en el desarrollo de las políticas de gestión de recursos humanos.

Se ha actuado intensivamente en lo relativo a tecnología, procesos, recursos materiales lo que ha supuesto una mejora cualitativa de los servicios y de las condiciones laborales de los empleados. Igualmente, se han mejorado las técnicas de gestión con la configuración de los centros gestores y con las metodologías de planificación y control de la gestión que han tenido su máxima expresión en el Plan de Actuación Municipal y en la Memoria de Gestión, convirtiéndose ambos en mecanismos fundamentales para la mejora de la transparencia y de la gestión municipal.

Con todas estas actuaciones se ha conseguido una mejora sustancial de los servicios municipales. Para avanzar en este proceso de mejora continua es preciso aumentar el grado de integración de las personas que configuran la organización en estos procesos de transformación de ahí la necesidad de implementar un sistema de evaluación y gestión del rendimiento para orientar la actuación profesional con el objetivo de conseguir la mayor adecuación y ajuste de cada uno de los empleados con sus puestos de trabajo y los objetivos definidos mejorando el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

6.2 EL MARCO CONCEPTUAL

6.2.1 Definición

Cualquier persona que trabaja en una organización siempre ha sido valorada por su superior aunque no existiera una forma sistemática y formal de evaluación. De esta situación surge la tendencia de formalizar sistemas de gestión de la evaluación del rendimiento de los empleados que se basan en una serie de herramientas y procedimientos que permiten objetivizar y homogeneizar la medición de los resultados de los trabajos de nuestros empleados.

Se entiende por evaluación del desempeño el proceso sistemático y periódico de valoración cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las tareas, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan. El sistema de evaluación del desempeño no se limita a analizar las actuaciones de los empleados realizadas durante un periodo de tiempo y, en función del resultado, recompensarles o reprobarles, se pretende también el desarrollo de los empleados de la organización, en lo personal y en lo profesional.

6.2.2 Finalidad

Los resultados de un sistema de evaluación del desempeño se estructuran en función al destinatario, siendo éstos, la organización, los evaluadores y los evaluados.

La organización:

- Establecer un estilo de dirección corporativa y homogénea
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo
- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados
- Valorar objetivamente las contribuciones individuales
- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales
- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos

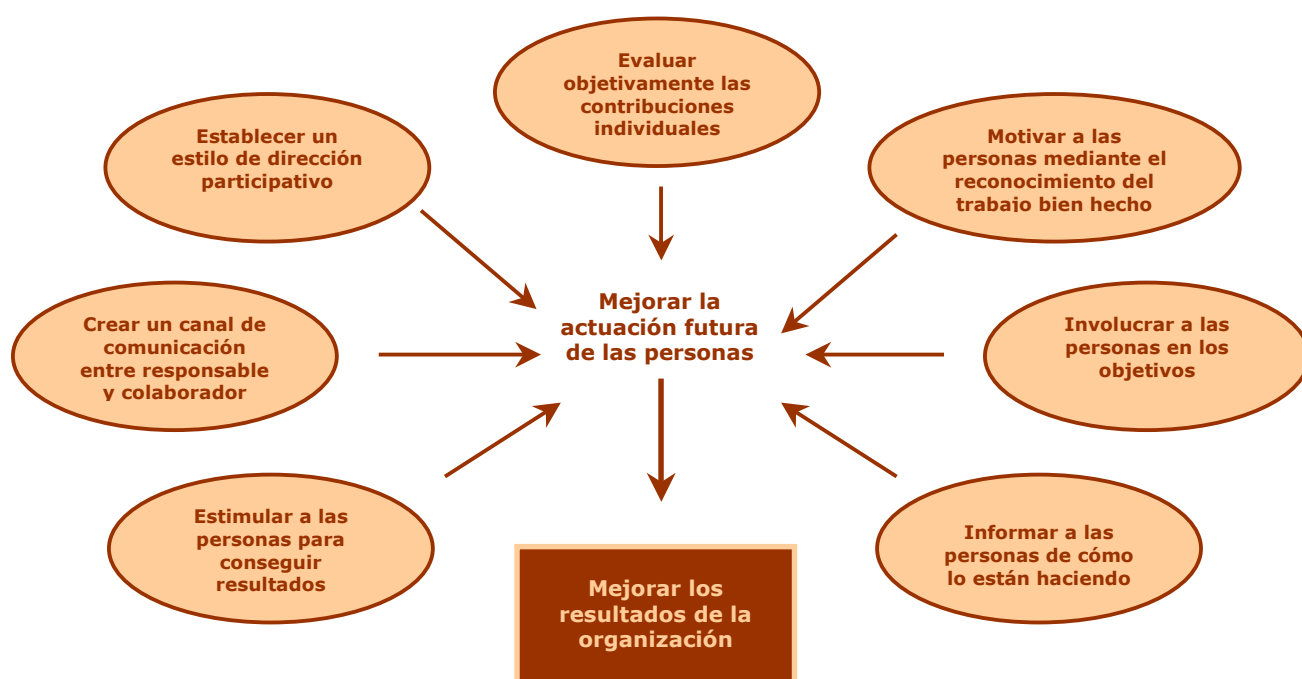
Los evaluadores:

- Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado
- Dar valor a la actividad de los evaluados comunicándoles sus puntos fuertes y sus áreas de mejora
- Informar a los evaluados sobre los objetivos, prioridades y métodos para el correcto desarrollo de su puesto de trabajo
- Mejorar la equidad a través del reconocimiento de los esfuerzos personales

Los evaluados:

- Desarrollar la comunicación y conocimiento con sus superiores
- Contar con información sobre cómo se percibe y valora su trabajo
- Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su desempeño
- Conocer los parámetros con los que se va a valorar su trabajo y participar en su definición y mejora.

FIGURA 13
Plan de mejora: objetivos



FUENTE: Ernst & Young Consultores

6.2.3 Factores claves para el éxito del sistema de evaluación

Para el éxito un sistema de evaluación del desempeño se deben considerar los siguientes puntos:

1. Un clima favorable y una cultura de participación.
2. Apoyo de la dirección.
3. Unos fines y objetivos conocidos por todos.
4. Participación de evaluados y evaluadores.
5. Implicación de los responsables.
6. Un alto grado de consenso en el sistema de evaluación del desempeño elegido.
7. Una estructura de tareas claramente definidas.
8. Comunicación de qué y cómo se va evaluar.
9. Comunicación de los resultados de la evaluación y sus efectos.

10. Asegurar el rigor en la recogida de la evaluación. Control por parte de expertos.
11. Formación intensiva de los formadores de evaluadores y evaluados.

TABLA 22
Condiciones para la implantación de un sistema de evaluación

CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN	
1.	Una voluntad clara y decidida por parte de la dirección, para llevar a cabo este plan, se debe contar con un total apoyo por parte de ésta.
2.	Asignación de recursos económicos y humanos, así como invertir energías para superar las dificultades que se presentarán.
3.	Clara comprensión por los implicados de las funciones y utilidades de la evaluación por parte de un sistema integrado de gestión y desarrollo de Recursos humanos.
4.	Los objetivos de la implantación del sistema serán claros transparentes y conocidos por todos: Dirección, evaluadores y evaluados.
5.	Clima de organización favorable y una cultura de participación.
6.	Participación de los trabajadores en la discusión sobre la preparación del mismo y su aplicación.
7.	A los evaluados se les ofrecerán garantías sobre:
7.1.	Qué serán evaluados en relación con los objetivos de su trabajo.
7.2.	Cómo, es decir, con qué instrumentos, técnicas o procedimientos serán evaluados a fin de asegurarles el rigor objetividad, garantizándoles la protección contra la arbitrariedad.
7.3.	Por quién serán evaluados y quién tendrá acceso a los resultados de su evaluación, que difusión o reserva se tendrá sobre esos resultados.
7.4.	Qué efectos tendrá para ellos la evaluación. Para qué servirá y como repercutirá en su sueldo, formación, promoción, etc.
7.5.	En caso de que alguien se sienta injustamente evaluado a quién y de qué modo podrá apelar como árbitro y garante de las partes, cómo se resolverán las discrepancias.
8.	A los evaluadores, se les debe ofrecer seguridad para que:
8.1.1.	Puedan adquirir las habilidades sociales necesarias para evaluar y comunicar los resultados de la evaluación.
8.1.2.	Puedan fundamentar de forma clara sus juicios de valor sobre los evaluados.
9.	Una estructura de tareas claramente definidas. La evaluación que se basa en conseguir objetivos, resultados y desempeños óptimos en un puesto de trabajo, será tanto más fácil, precisa y aceptable, cuanto mejor se hayan definido previamente los objetivos del puesto, las responsabilidades de cada uno y los procedimientos para medir el cumplimiento o no de los objetivos.
10.	La organización tendrá una estructura de tareas claramente definidas, objetivos diferenciados y técnicas para medir los resultados, y los desempeños más competentes y eficaces.

FUENTE: Vicente Cortes / Quijano y Ramos

En la realidad cotidiana de nuestras organizaciones es difícil que se cumplan todos los factores descritos lo que no es óbice para comenzar a trabajar con un sistema de evaluación del desempeño que, a medida en que se vaya desarrollando, se construyan los factores claves de éxito. Esta situación hace que el sistema de evaluación del desempeño se deba diseñar como una metodología de mejora continua que con el transcurso del tiempo va enriqueciéndose y consiguiendo los objetivos definidos progresivamente. Por ello, el sistema que se propone se apoya en el ciclo de planificar, hacer, corregir, actuar (P.D.C.A.) para que a medida que se vaya implantando en el Ayuntamiento de Gijón permitirá ir cubriendo las condiciones de la organización definidas por Vicente Cortes / Quijano y Ramos para poder cumplir la totalidad de los objetivos definidos en el sistema de evaluación del desempeño.

6.3 INTEGRACIÓN DE LA EVALUACIÓN CON EL SISTEMA CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS

Todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, se constituyen para la consecución de unos objetivos que justifican su existencia. Estos objetivos son el resultado de numerosas actividades desarrolladas por individuos y grupos que

realizan tareas diferenciadas, articuladas mediante un sistema de roles y coordinadas mediante un sistema de autoridad, de comunicación y de normas y valores. Todo ello nos permite distinguir tres niveles de análisis y de intervención en la organización:

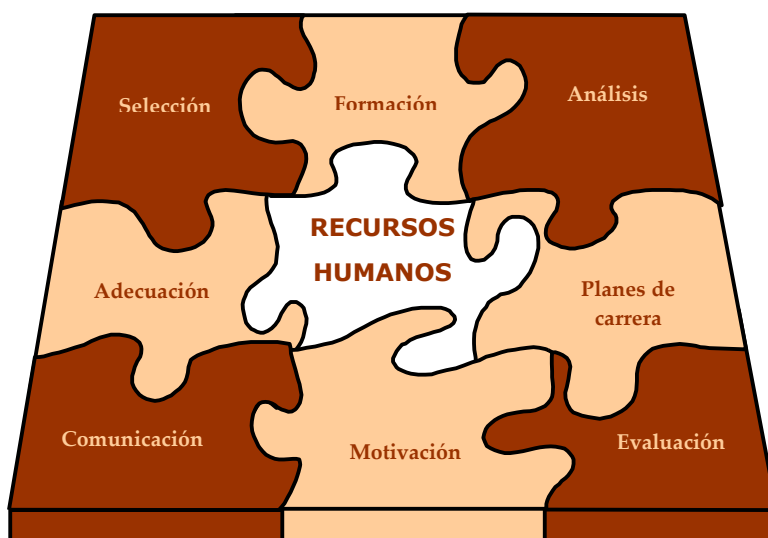
1. El nivel de las personas
2. El nivel de los grupos
3. El nivel de la organización, referido a sus estructuras y sistemas

La consecución de los objetivos globales de la organización pasa necesariamente por los resultados de los departamentos, de los grupos y de los individuos. Para ello en la organización se producen un serie de procesos que permiten transformar los inputs recibidos del entorno y transformarlo en los resultados, productos o servicios, de la organización. Entre estos procesos se sitúan los referidos a la gestión y desarrollo de sus recursos humanos, referidos a todas las actuaciones que realiza la dirección orientadas al control y administración de los empleados y al crecimiento y desarrollo profesional de los mismos.

Los resultados del trabajo de los individuos son fruto del desempeño de las tareas de éstos, así como de variables externas a ellos mismos propias del entorno. Los resultados obtenidos por un individuo se relacionan directamente con su desempeño y éste se considera una función de su motivación y de su habilidad, es decir, del esfuerzo que está dispuesto a concentrar en su trabajo y de sus capacidades, de lo bien que sabe hacer las cosas. Por ello, todos los sistemas o subsistemas de la gestión de recursos humanos se orientarán a mejorar las habilidades y la motivación de los empleados con el fin de optimizar el desempeño y conseguir los resultados deseados

La evaluación del rendimiento en el trabajo se sitúa como parte nuclear del proceso de gestión de recursos humanos orientada fundamentalmente a los individuos más que a los grupos o a la organización como un todo. Los diferentes elementos o subsistemas de la gestión de recursos humanos se hayan interrelacionados entre sí, influyendo, o potencialmente influyendo, la evaluación del desempeño en los demás subsistemas de la gestión de recursos humanos. En la Figura 14 se representa la relación e influencia entre los subsistemas de gestión de recursos humanos.

FIGURA 14
Subsistemas de gestión de recursos humanos



FUENTE: Ernst & Young Consultores

Selección:

A través de la evaluación del desempeño se pueden definir los perfiles, en cuanto a capacidades y cualidades, de las personas que deberían incorporarse al puesto. Igualmente, con los resultados del sistema de evaluación se obtiene información sobre la validez o eficacia del sistema de evaluación y se cuenta con prescriptores que permiten predecir el comportamiento del seleccionado en su puesto de trabajo. El sistema de evaluación del desempeño retroalimenta el sistema de selección al evaluar la valía del seleccionado en el puesto y así evaluar el grado de acierto de la adecuación del nuevo empleado al puesto convocado.

Formación:

Del análisis de las áreas de mejora detectadas en las evaluaciones se obtiene información para diseñar el plan de formación y evaluar el impacto que ésta tiene sobre el desempeño en el puesto de trabajo comparando los resultados de los trabajadores formados con los que no han recibido información (Grupo de Control).

Análisis del potencial:

De la relación entre las habilidades y conocimientos del empleado, el desempeño en los puestos de trabajo actual y anteriores se conoce el perfil de la persona y en qué puestos de la organización diferentes puede aportar valor a la organización. Facilita el grado de adecuación de la persona al puesto y en qué puestos puede desarrollar al máximo sus capacidades.

Planes de carrera:

Relacionar los planes de carrera con la evaluación estableciendo requisitos para la carrera derivados de la evaluación minimizando la presión y los conflictos en los procesos de provisión de puestos de trabajo.

Desempeño:

Al contar con información sobre las tareas y la valoración de si su realización es correcta o incorrecta se puede actuar tanto sobre la tarea como sobre el desempeño.

Comunicación Interna:

A través del sistema de evaluación se normalizan y formalizan los flujos de información sobre los objetivos del puesto, las tareas y los resultados esperados, el empleado y la organización reciben información sobre su desempeño y los resultados del mismo.

6.4 OBJETIVOS GENERALES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

El sistema de evaluación del rendimiento se va integrar con el conjunto de políticas de recursos humanos siendo la parte nuclear de las mismas al analizar tanto las condiciones de trabajo como la mejora del rendimiento. Los objetivos del sistema de evaluación del Ayuntamiento de Gijón se orientan a la gestión, al desarrollo y motivación de los empleados, la identificación del potencial y de la carrera y su identificación con los objetivos de la organización.

- **En relación con la Administración del personal:**

Se trata de conocer y delimitar lo que significa hacer bien una tarea. Contar con una serie de prescriptores que permitan a la organización municipal saber qué y cuándo se hace bien un trabajo y valorar lo que el trabajador aporta a la organización. La organización recompensará las conductas positivas discriminando entre los empleados y acabando con el "café para todos". Igualmente, la organización tiene que identificar a los empleados con bajo rendimiento y determinar las causas que dan lugar al mismo tales como déficits de habilidades y conocimientos, recursos inadecuados o desajustes entre el perfil del empleado y el puesto de trabajo.

- **En relación con el desarrollo y motivación de los empleados:**

En este sentido los objetivos de la evaluación se centran en proporcionar retroalimentación -feedback- sobre el desempeño de los empleados al informar sobre cómo se están haciendo las tareas y si estas se hacen bien, los puntos fuertes en la realización del trabajo y los puntos débiles que requieren atención para su perfeccionamiento. Para ello, se forma al trabajador mejorando sus habilidades y motivación y se observa el impacto de la formación en el puesto de trabajo. Otro aspecto es la formulación de objetivos y metas que el trabajador tiene que alcanzar de cara al futuro y los procedimientos que debe seguir para conseguirlos.

- **En cuanto a la identificación del potencial y la carrera:**

La organización necesita un sistema objetivo que le permita identificar, mediante una metodología de evaluación, a los empleados que pueden promocionar a puestos de mayor responsabilidad estableciendo un sistema de carrera profesional basado, entre otros factores, en los resultados de la

evaluación, anticipándose así los futuros puestos vacantes o de nueva creación.

- **Implicación con los objetivos de la organización:**

La comunicación de los objetivos de la organización a todos los empleados municipales así como la participación y cooperación de los mismos tanto en la definición como en la ejecución de los mismos es uno de los objetivos principales que el Ayuntamiento de Gijón se propone para su sistema de evaluación del rendimiento, en función del grado de cumplimiento de los objetivos los empleados perciben con claridad que su esfuerzo obtiene niveles de rendimiento y desempeño positivos y que, en consecuencia, es recompensado por ello, mejora sus capacidades y el trabajo en general.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL AYUNTAMIENTO DE GIJÓN



Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización Y Sistemas

V Curso de Dirección Pública Local. INAP 2006



7. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL AYUNTAMIENTO DE GIJÓN

7.1 DEFINICIÓN

El sistema de evaluación del desempeño del Ayuntamiento de Gijón es un proceso riguroso y científico que nos va a permitir obtener información de las aportaciones de cada uno de los empleados en un periodo determinado de tiempo así como del grado de cumplimiento de los objetivos asignados. Este proceso sistemático y periódico de evaluación nos va a permitir determinar la eficacia con que cada uno de los empleados municipales realiza sus cometidos y funciones y se basa en un modelo participativo en la definición del propio sistema.

7.2 ALCANCE: FAMILIAS PROFESIONALES QUE SERÁN EVALUADAS

El sistema de evaluación del desempeño que se define en el presente documento tiene como objetivo su implantación en el conjunto de la organización municipal. El desarrollo del mismo se realizará conforme al plan de implantación aprobado por la comisión de evaluación. El proceso de implantación que se propone es progresivo y por familias de puestos y áreas funcionales lo que permitirá realizar los ajustes oportunos y revisar el sistema en su conjunto. La duración del proceso de evaluación es de 18 meses, dos evaluaciones semestrales dentro del ejercicio presupuestario y una última evaluación semestral en la que se valoran además los impactos del plan de acción definido al efecto. El proceso de evaluación contempla desde la asignación de evaluados y evaluadores, la definición de los objetivos y los criterios de evaluación, la entrevista semestral de evaluación, el plan de acción y la evaluación de los impactos del plan de acción definido al efecto.

En el Ayuntamiento de Gijón y en los Organismos Autónomos existen 47 familias de puestos de trabajo diferentes que integran 1.160 puestos específicos. Cabe destacar que un 42 % de los puestos de trabajo del Ayuntamiento de Gijón se concentran en policías y bomberos por lo que el Área de Seguridad Ciudadana y Tráfico no se abordará hasta que el sistema no se haya completado y rodado en el resto áreas municipales.

Dada la envergadura del proyecto, el proceso de cambio que supone y el alcance del mismo, el proceso de implantación se irá realizando gradualmente configurándose canales de participación con evaluados y evaluadores.

Las familias de puestos de trabajo son el resultado del estudio de análisis y valoración de puestos de trabajo los cuales se encuentran clasificados en 19 niveles en función del valor del puesto. En el Ayuntamiento de Gijón existen 45 familias de puestos de trabajo agrupadas en los 19 niveles comentados.

Las familias de puestos del Ayuntamiento de Gijón y sus Organismos Autónomos se detallan en la siguiente tabla:

TABLA 23
Familias de puestos de trabajo

Familias de Puestos	Valor	NºP.Ayto	NºP.OOAA	Clasificación
Secretario/Interventor/Tesorero	19	3		A-30-RDT
Director General / Viceinterventor	18	4		A-30-RDT
Director/a de Área	17	10		A-28-RDT
Jefatura Servicio	16	21		A-26-RDT
Adjunto / Asesor Jurídico / Sección tipo A	15	10		A-25-RDT
Jefatura Sección tipo B	14	31		A-24-RDT
Arquitecto Superior/Dir. Proyectos	13	7		A-24-RDT
Jefat. División/Secret. Tca.	13	1	9	A-24-RDT
Tco. Superior Especialista	12	8	6	A-23-RDT
Jefe Departamento	12	5	3	A-23-RDT
Oficial Policía Local	12	1		A-23-RDT
Director Programas	11	5	34	A-23-RDT
J.Unidad Técnica	11	13		B-22-RDT
Ingeniero Tco/Arquitecto Tco	11	14		B-19-RDT
Suboficial Jefe Turno Policía / Bomberos	11	7		C-22-RDT
Jefe Negociado/Ayudante	10	32		C-18-RDT
Asist.Social/ATS/Tco.Medio	9	16	33	B-19-RDT
Sargento Policía/Bomberos	9	15		C-21-RDT
Maestro/Educador/Bibliotecario	8		9	B-19-RDT
Cabos Policía/Bomberos	8	30		D-18-RDT
Portero Mayor/Encargado General	7			C-18-RDT
Capataz	7	15		D-16-RDT
Supervisor Instalaciones	7		1	C-16-RDT
Secretario/a Despacho tipo A	7	2		D-16-RDT
Inspector	7	13		C-16-RDT
Delineante/Operador	6	19		C-15-RDT
Secretaria Despacho tipo B	6	30	5	D-15-RDT
Conductor Alcaldía	6	1		D-15-RDT
Administrativo / Tco.Auxiliar	5	11	35	C-15-RDT
Animador sociocul	5		16	C-15-RDT
Cajero	5	1		D-15-RDT
Agente Policía/Bombero	5	360		D-15-RDT
Jefe Grupo / Ordenanza Mayor	5	4		D-15-RDT
Encargado Instalaciones Deportivas	5		6	D-15-RDT
Jefe Grupo	5	1	1	D-15-RDT
Ordenanza Mayor	5	1		D-15-RDT
Informador	4	10		D-13-RDT
Oficial oficios / Vigilante	4	42	36	E/D-13-RDT
Oficial Jardinero	4	1		D-13-RDT
Auxil. Admtvo./Auxil.Servicios	3	58	55	D-13
Auxiliar de Caja	2	3		E-13-RDT
Conserje Operario	1	63	38	E-11
	868	292		

FUENTE: Elaboración propia a partir de la RPT del Ayuntamiento de Gijón

7.3 OBJETO DE LA EVALUACIÓN: QUÉ SE VA A EVALUAR

7.3.1 El marco general de evaluación

Si en el apartado anterior se detallaban los objetivos generales del sistema de evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Gijón es preciso definir qué es lo que se va a evaluar para el cumplimiento de los objetivos generales establecidos. Para garantizar que a medida que el sistema de evaluación se vaya desarrollando se puedan ir alcanzando los objetivos propuestos es preciso medir resultados y desempeños.

Por Resultados se entiende el producto del trabajo. Los resultados deberán estar relacionados con los objetivos del puesto de trabajo y éstos con los objetivos de la unidad. Por desempeños se entiende la forma de hacer del trabajador, todo aquello mediante lo cual el trabajador consigue sus mejores o peores resultados.

Con los resultados podemos valorar si el trabajador cumple sus objetivos lo que sirve con fines de administración de personal. En nuestro caso, también se pretende evaluar el desarrollo, la motivación la retroalimentación y orientación del trabajador y para evaluarlo sólo es posible utilizando criterios de desempeño.

Recordemos uno de nuestros objetivos es poder decirle a un trabajador si está haciendo bien o de manera deficiente su trabajo y aconsejarle lo que debe de hacer o dejar de hacer siendo el único criterio la medida del desempeño. El criterio general es combinar medidas de resultados y desempeños excepto para aquellos puestos de trabajo que no lo permitan.

Dado que se van a obtener, de forma diferenciada, diversas medidas de rendimiento sobre el mismo trabajador referidas a varias dimensiones del trabajo que realiza se utilizarán el criterio múltiple que ofrecen varias medidas de dicho rendimiento necesarias para evaluar el desarrollo, la motivación y para la orientación de los trabajadores hacia los resultados.

Las necesidades de evaluar tanto resultados como desempeños hacen que tengamos que optar por la evaluación de conductas en lugar de rasgos de los trabajadores. Esta decisión se basa en que los rasgos describen la persona en lugar de su rendimiento. La evidencia empírica ha demostrado que las escalas basadas en las conductas mejoran la fiabilidad y la validez de las evaluaciones. Las escalas basadas en conductas se centran en acciones físicas, mentales o interpersonales realizadas por los trabajadores por lo que resulta más fácil y seguro observar conductas concretas y evaluar a un empleado de acuerdo con la ejecución de las mismas que hacerlo sobre cualidades o rasgos cuyo contenido y manifestación empírica no resultan sencillos ni precisos.

Destacar que las escalas basadas en conductas permiten:

- Fijar un marco de referencia común para todos los trabajadores y determinar las dimensiones de trabajo que deben ser evaluadas
- Ofrecer indicadores directamente observables, tomados de conductas habituales del trabajo, definidos claramente y que son familiares para los evaluadores

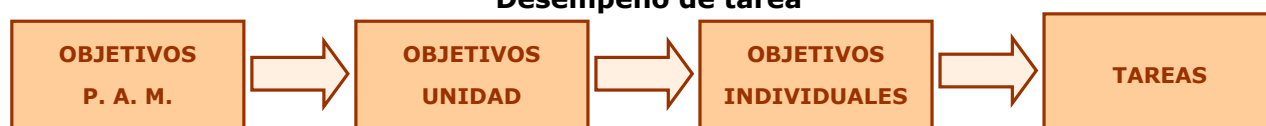
Si las escalas de conductas se construyen correctamente y los evaluadores están bien formados acerca de su uso la fiabilidad y validez del sistema de evaluación es menos propensa al error que las escalas de rasgos.

7.3.2 Dimensiones

En la última década y fruto de distintas investigaciones se ha concluido que existen tres ámbitos o tipos de desempeño para cualquier organización o tipo de trabajo: El desempeño de tarea, el desempeño contextual y las conductas contraproductivas.

Desempeño de tarea²: se refieren a comportamientos directamente exigidos para la ejecución del trabajo. Se van a relacionar con los objetivos del Plan de Actuación Municipal (P.A.M.).

FIGURA 15
Desempeño de tarea



La situación actual en la que nos encontramos en relación al plan de

- Nº de unidades de producción
- La frecuencia
- La duración de la tarea
- Las consecuencias de una ejecución inadecuada
- La dificultad de aprendizaje

El principal antecedente del desempeño de la tarea es la aptitud cognitiva que es la suma de conocimiento, destreza y hábito que varían con el puesto. Sin embargo, las referidas al desempeño contextual y las contraproductivas son generales para toda la organización.

Desempeño contextual: se refieren a comportamientos de naturaleza social o psicológica que actúan como catalizadores del desempeño de tarea facilitándolo, dificultándolo o inhibiéndolo. El motivo de la existencia de estas variables son porque definen el ambiente de trabajo, son comunes a la mayoría de los trabajos de la organización y son motivadoras. El antecedente del desempeño contextual es la personalidad.

Las conductas contra-productivas: son todos aquellos comportamientos intencionados de un empleado que no son deseables y que son contrarios a los intereses de la organización.

El sistema de evaluación del desempeño que se propone implementar en el Ayuntamiento de Gijón contempla los tres tipos de desempeño comentados,

² FUENTE: Mikel Gorriti

concretando para cada puesto de trabajo objeto de la evaluación los tipos de desempeño referidos a la tarea. Ello es necesario ya que los objetivos de la evaluación que nos planteemos pretendemos identificar necesidades formativas, diseñar la formación, movilidad entre puestos, provisión de puestos, carrera profesional y la diferenciación de lo que significa hacer bien o mal un trabajo.

Las dimensiones del Ayuntamiento de Gijón se agrupan en ocho apartados: capacidad organizativa, visión del Servicio, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, conductas contraproductivas, manejo de tecnología y visión del gobierno.

1. Capacidad organizativa: consiste en ordenar y coordinar las acciones de trabajo; sean propias o ajenas.

- a) Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.
- b) Dirige varios proyectos simultáneamente sin perder el control.
- c) Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia anticipando posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos.
- d) Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos: establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.
- e) Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, con relación a la satisfacción del usuario.
- f) Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.

2. Visión del servicio: hace el trabajo con una mentalidad de eficiente atención al usuario, considerando a éste último como cualquier persona que requiera de su servicio.

- a) Desarrolla íntegramente y con entusiasmo su responsabilidad a través de sus acciones y dedicación como servidor público.
- b) Planifica sus acciones y las de su área, considerando las necesidades de sus usuarios.
- c) Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.
- d) Prioriza la relación de largo plazo con el cliente, sobre beneficios inmediatos u ocasionales.
- e) Se apeg a los derechos, obligaciones y prohibiciones como servidor público.

3. Liderazgo: capacidad para dirigir e influenciar el comportamiento y acciones de un equipo de trabajo propio y/o ajeno hacia la consecución de objetivos y mejoras organizacionales.

- a) Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.
- b) Inspira con su ejemplo; brinda valores de acción.

- c) Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.
- d) Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.
- e) Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.

4. Toma de decisiones: capacidad para tomar decisiones acertadas y oportunas, empleando la experiencia y el análisis de las situaciones considerando los siguientes aspectos: certeza, control, orden y rapidez.

- a) Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción.
- b) Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.
- c) Elabora planes de contingencia.
- d) Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores.
- e) Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos con relación a la toma de iniciativas para la mejora y la eficiencia.
- f) Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.

5. Trabajo en equipo: capacidad para trabajar con otras personas de manera armónica y eficiente con orientación al logro de las tareas y objetivos definidos.

- a) Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.
- b) Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.
- c) Apoya el desempeño de otras áreas de la dependencia y fomenta el intercambio de información y experiencias.
- d) Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de su grupo en el corto plazo.
- e) Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.
- f) Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

6. Las conductas contra-productivas: son todos aquellos comportamientos intencionados de un empleado que no son deseables y que son contrarios a los intereses de la organización.

- a) Fichita la entrada en trabajo y no va a su puesto de trabajo.
- b) La duración del tiempo para el café es superior a la establecida.
- c) Lee revistas, prensa o libros no relacionados con la Administración Pública durante sus horas de trabajo.
- d) Discute con sus compañeros de trabajo.

7. Manejo de tecnología: capacidad para manejar eficientemente equipos informáticos (hardware) y sistemas o programas (software) que permitan el desarrollo efectivo de las funciones del empleado público.

8. Visión de gobierno: Diseñadas para fortalecer los valores de actuación del empleado público. Son todos aquellos aspectos relacionados a la integración de la misión y visión de Gobierno a la actuación individual a través del desarrollo ético y basado en valores.

- a) Legalidad: Es el apego permanente, racional e irrestricto a los principios y postulados básicos que rigen el Estado de Derecho, así como la orientación auténtica para actualizar el marco legal a la dinámica social.
- b) Servicio: Se entiende como una actitud auténtica, sencilla y permanente de atención a la ciudadanía, y colaboración hacia los compañeros de trabajo.
- c) Compromiso: Va más allá de cumplir con una obligación, conlleva el pleno convencimiento de poner en juego todas nuestras capacidades personales para sacar adelante todo aquello que se nos ha sido confiado en nuestro trabajo.
- d) Solidaridad: Es la capacidad y acción de asumir como propias las necesidades y demandas de los demás, para actuar en colaboración recíproca.
- e) Responsabilidad: Es la obligación moral y legal de responder con lo que nos atañe en el ámbito de nuestra función.
- f) Respeto: Se entiende como la acción de observar hasta dónde llegan mis posibilidades y derechos de hacer o no hacer, y dónde comienzan las posibilidades y derechos de los demás.
- g) Transparencia: Es el compromiso y disposición de todo empleado público por dejar ver los actos inherentes a nuestra función en forma clara, a la vista de nuestros compañeros de trabajo y población en general.
- h) Logro de resultados: Es la disposición permanente de ofrecer productos y servicios de calidad a la población, a través de la profesionalización permanente.

7.4 LOS ACTORES DE LA EVALUACIÓN

En el sistema de evaluación del desempeño del Ayuntamiento de Gijón se consideran los siguientes actores:

- La organización
- La Comisión de Evaluación
- Los evaluadores
- Los evaluados
- Los expertos independientes

La organización:

La definición de los objetivos organizativos establecidos en el plan de actuación municipal para cada unidad y la traducción de los mismos en objetivos a alcanzar en cada puesto de trabajo precisa de un proceso de tutorización por parte de la organización. Igualmente, el seguimiento operativo del sistema de gestión de la evaluación del desempeño debe recaer bajo la responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos, con tres ámbitos de actuación diferenciados:

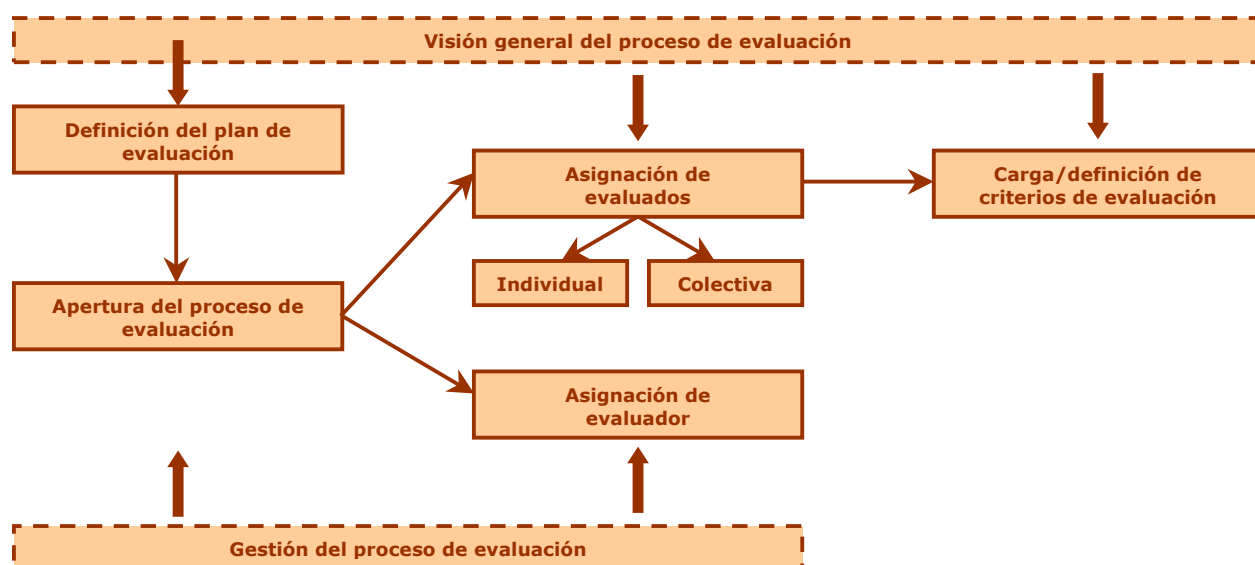
El Servicio de Inspección de Servicios desde el que se impulsarán las actuaciones programadas y asumirán el rol de Administradores del Sistema.

El Servicio de Organización y Sistemas, dependiente igualmente de la Dirección de Recursos Humanos, se configura como el staff técnico y administrativo de la comisión de evaluación. Se responsabilizará de la definición del sistema de evaluación del desempeño y de la puesta en marcha e implantación del plan de evaluación una vez aprobado éste por la comisión de evaluación.

El Servicio de Relaciones Laborales donde se realizarán los procesos necesarios para definir el módulo de evaluación del sistema de información de recursos humanos – Meta4-. En la Figura 16 se describe la visión general del proceso de evaluación.

- Proceso de evaluación
- Definición del plan de evaluación
- Asignación de evaluados
- Asignación de evaluadores
- Carga de los criterios de evaluación
- Resultados

FIGURA 16
Visión general del proceso de evaluación



La Comisión de Evaluación del desempeño

Es el órgano responsable de velar por la adecuación del sistema de organización con las necesidades de la organización y de los empleados municipales. Los miembros de la comisión representarán a todos los agentes del proceso de evaluación; a los evaluados, a los evaluadores, a la organización y las representaciones de los trabajadores. Igualmente, podrán ser convocados los expertos independientes que se nombren con el objeto de asesorar en aquellas decisiones que se precisen y los responsables funcionales, evaluadores y evaluados de aquellas familias de puestos de los cuales se vayan a tomar decisiones.

La presidencia de la Comisión de evaluación recaerá en la Dirección General de Servicios ejerciendo funciones de secretaria la Jefatura de Inspección de Servicios.

Las funciones de la comisión de evaluación del desempeño son:

1. Participar en la definición del sistema de evaluación del desempeño.
2. Tomar decisiones sobre:
 - a. Los criterios de valoración
 - b. La designación de evaluadores
 - c. El proceso de comunicación
 - d. El programa de formación al equipo directivo, a los cuadros medios, a los evaluadores y evaluados.
 - e. El cuestionario de evaluación y los procesos y métodos para realización de las entrevistas
 - f. El plan de implantación
 - g. Las acciones correctoras que se definan al efecto
3. Nombrar a los asesores externos independientes.
4. Dirimir y resolver las discrepancias que se deriven de la definición, desarrollo e implantación del sistema de evaluación.
5. Resolver los conflictos que se puedan producir entre evaluados y evaluadores.
6. Velar por el adecuado funcionamiento del sistema de gestión de evaluación del desempeño
7. Impulsar las actuaciones definidas y remover los obstáculos que afecten al adecuado funcionamiento del sistema de evaluación.

Los evaluadores:

Los evaluadores son aquellos miembros de la organización que mejor conocen las misiones y los objetivos de los puestos de trabajo a evaluar, que pueden observar frecuentemente la conducta y el rendimiento del ocupante del puesto y que, a través de un proceso exhaustivo de formación, han adquirido los conocimientos y habilidades necesarios para realizar valoraciones fiables y válidas a través de un proceso de evaluación y de la entrevista de evaluación.

En la fase de implantación del proceso de evaluación y hasta que éste no haya alcanzado la madurez oportuna, se van a definir una serie de evaluadores en cada área funcional con el objeto de facilitar el desarrollo de las habilidades necesarias, el seguimiento de los evaluadores y la corrección y adaptación de conductas de los evaluadores que puedan inferir en el proceso de evaluación.

En relación con los evaluadores, los errores más frecuentes que inciden en la evaluación del desempeño se denominan sesgo que son aquellos errores debidos a la intervención humana. Los principales errores son el efecto halo, la tendencia central y la benevolencia.

El efecto halo: la tendencia de un evaluador a valorar positiva o negativamente a un evaluado en base a un atributo o característica del mismo.

La tendencia central: la tendencia de un evaluador a no involucrarse en una evaluación por temor a tener que dar justificaciones y evalúa a todos los evaluados con una valoración similar.

El efecto benevolencia: el evaluador se evita la situación de evaluar y valora a todos como buenos.

Para evitar estos efectos la fiabilidad del proceso de evaluación permite garantizar la consistencia, la estabilidad y el grado de acuerdo entre las medidas y los evaluadores. Como resultado de las investigaciones de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en la que se han aplicado técnicas meta-analíticas se ha demostrado empíricamente que los superiores evalúan de forma más consciente que los pares (evaluación entre iguales) y que existe una mayor fiabilidad inter-jueces. En nuestro caso, para garantizar mayor fiabilidad durante la fase de consolidación del sistema de evaluación, que supone 2 años en cada área funcional que se implante, van a evaluar dos o, en algunos casos, tres evaluadores a cada evaluado para conseguir la fiabilidad inter-jueces.

En el Anexo 3 se adjunta un organigrama con los evaluadores y la asignación de evaluados para cada uno ellos de acuerdo con el principio de proximidad y conocimiento de los trabajos. Se configuran un total de 74 evaluadores de los que 24 pertenecen al Área de Seguridad Ciudadana y Tráfico

Las actuaciones que se realizarán sobre los evaluadores son:

- Un plan de formación a través del cual se transferirán los conocimientos y habilidades sobre el sistema de evaluación del desempeño, objetivos, metodología, cronograma, resultados e impactos, las conductas de los evaluadores y la encuesta de evaluación.
- Un plan de comunicación para difundir toda la información que se genere sobre el sistema de evaluación
- Reuniones periódicas de seguimiento
- Tutorización y ayuda por los expertos nombrados al efecto para la superación de aquellas situaciones que así lo requieran.

Los evaluados:

El evaluado es la persona sobre la que el evaluador realiza la valoración. Trabaja junto con su evaluador en el análisis de su trabajo, en la definición de las acciones resultantes de la entrevista de evaluación y en los objetivos para cada periodo de evaluación.

Tal y como se ha comentado en el apartado 7.2 del presente plan de mejora serán evaluados todos los empleados de la organización del Ayuntamiento y de sus Organismos Autónomos. Dada la envergadura del proyecto, el proceso de cambio que supone y el alcance del mismo, el proceso de implantación se irá realizando gradualmente configurándose canales de participación con evaluados y evaluadores a través de reuniones por áreas funcionales y familias de puestos para con posterioridad comunicar a todos ellos los objetivos, los criterios y la metodología de evaluación.

Durante el proceso progresivo de implantación se realizarán las siguientes actuaciones con los evaluados:

- Comunicación individual y grupal de los objetivos del sistema de evaluación, alcance, los criterios y los métodos de evaluación y los resultados de la evaluación individual
- Formación por expertos independientes de las metodologías de análisis de tareas y del sistema de evaluación con especial referencia a las cuestiones de fiabilidad, validez y rigurosidad de la metodología de evaluación
- Participación en la definición de tareas y objetivos
- Seguimiento personalizado de las posibles incidencias que se puedan producir antes, durante y después de la implantación del sistema de evaluación en cada puesto de trabajo.

Los expertos independientes:

Para que el sistema de gestión de la evaluación del desempeño alcance los niveles de fiabilidad y validez necesarios para el adecuado funcionamiento del mismo es preciso que personas independientes de reconocida solvencia técnica apoyen y asesoren a la comisión de evaluación, a los evaluados, a los evaluadores y a los técnicos del departamento de recursos humanos que se encuentren involucrados en la evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Gijón. El perfil de los expertos es que sean empleados públicos y que hayan realizado proyectos similares en otras administraciones públicas evitando el distanciamiento de la realidad de la administración pública que en numerosas ocasiones existe en el mundo de las grandes consultoras. Los expertos serán nombrados por la Comisión de Evaluación.

7.5 EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Dado que el objeto sistema de evaluación del rendimiento en el Ayuntamiento de Gijón tiene una doble orientación es preciso utilizar dos instrumentos de evaluación: Uno orientado hacia los resultados ya que se va a evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos individuales y grupales o

departamentales en consonancia con el plan de actuación municipal y un segundo instrumento orientado a la evaluación del desempeño para lo que es preciso evaluar conductas. Científicamente se ha demostrado que lo más útil a la hora de evaluar a un trabajador es combinar medidas de resultados y de desempeños. La técnica para evaluar los resultados es la dirección por objetivos y la técnica seleccionada para la evaluación de las conductas es la técnica de escalas de conductas observadas. A continuación se detallan las metodologías que se van a emplear en el Ayuntamiento de Gijón para la definición del instrumento de evaluación.

7.5.1 El método de evaluación de las conductas: Escalas de conductas observadas³

La metodologías que se va a utilizar para la evaluación de las conductas se basa en conductas rutinarias que se componen por una serie de ítems que describen formas positivas o negativas de actuar de los trabajadores, facilitando a los evaluadores el proceso de evaluación, ya que se responde mostrando su total o parcial acuerdo o desacuerdo con la relación de tales conductas con las del trabajador evaluado, y a los evaluados que conocen una guía de conductas. Las fases para la implementación del método evaluación para cada familia de puesto objeto de evaluación son:

1. Identificación de los incidentes críticos

En esta fase se nombra a los expertos⁴ en el puesto de trabajo, para que ejemplifiquen una ejecución especialmente buena o mala a través del formulario estandarizado que se adjunta en el Anexo 4 del presente documento. En este formulario se recogen de forma estructurada las anécdotas de conductas adecuadas.

2. Identificación de las dimensiones del puesto

Los expertos en el puesto de trabajo y la organización refrendan las dimensiones del puesto de trabajo que se proponen por la organización seleccionándose aquellas que sean más valoradas por los expertos.

3. Diseño de los anclajes conductuales: (Escalas de valoración con anclajes conductuales – E.V.A.S)

Como el modelo propuesto se basa en que una persona o conjunto de personas va a evaluar a otra para reducir los posibles errores de este tipo de evaluaciones subjetivas (efecto Halo, tendencia central o benevolencia) se preestablecen los criterios de evaluación a través de las escalas de valoración con anclajes estructurales que serán ejemplos específicos de diferentes niveles de rendimiento que se desarrollan en cada dimensión del puesto, es decir, es explicar qué significa un "1", un "3" y un "4" para una dimensión concreta para una dimensión concreta que se va a medir en la evaluación del desempeño. Estos anclajes facilitan y hacen más precisa la valoración de los diferentes intervalos de una escala. En la entrevista estructura de evaluación se van a utilizar tantas EVAS como dimensiones se

³ FUENTE: Gorriti y Quijano

⁴ Aquellos trabajadores que lleven desempeñando el puesto al menos dos años y los técnicos de organización.

precise valorar en el puesto y cada una de ellas va estar compuesta de 4 puntos (de 1 a 4) que representan diferentes niveles de eficacia en las conductas medidas. Con las EVAS todos los evaluadores tienen la misma referencia a la hora de valorar. Los anclajes los vamos a obtener de los incidentes críticos.

4. Diseño de las preguntas de la entrevista de la evaluación

Una vez conocidos los incidentes críticos, las dimensiones, las conductas que ejemplifican los anclajes y su valoración de "1" a "4" el siguiente paso consiste en hacer las preguntas que se van a referir a conductas laborales. Esta fase es especialmente importante ya que, en primer lugar, incide directamente en el aspecto conductual planteada para la evaluación del desempeño y, en segundo lugar, dado que a todos los evaluados, de la misma familia de puestos, se les va a hacer las mismas preguntas, en el mismo orden y con la misma escala de valoración facilitando las respuestas del evaluado y la valoración de éstas por el evaluador.

7.5.2 El método de dirección por objetivos

Como se ha comentado en la fase del diagnóstico, el Ayuntamiento de Gijón cuenta con un Plan cuatrienal de actuación municipal en el que definen los objetivos de la organización para cada una de las unidades de planificación. El plan de actuación municipal se traduce a objetivos más operativos a través del Presupuesto anual con el desarrollo por programas del mismo.

La existencia de un documento en la organización en el que se definan los objetivos generales es fundamental para la implantación de una metodología de dirección por objetivos. Si bien, en el Ayuntamiento de Gijón nos encontramos en esta situación también es cierto que no se ha conseguido relacionar los objetivos generales en objetivos departamentales o individuales. Otro aspecto en relación con los objetivos es el de su evaluación, aspecto en el Ayuntamiento de Gijón destaca al contar con la memoria anual de gestión en la que se describen los resultados conseguidos por cada una de las áreas de actuación lo que mejora la transparencia en la gestión municipal. Lo que sucede es que en la memoria se representan objetivos macro y no se relacionan con los objetivos departamentales o individuales.

Para dar un paso más en la implantación de los instrumentos de gestión del plan de actuación municipal y la memoria de la gestión es preciso traducir los objetivos del plan de actuación en objetivos departamentales e individuales y que con la agregación de los resultados de la evaluación de cada uno de ellos se obtengan los indicadores de la memoria de gestión. Para avanzar en este sentido, el instrumento de evaluación de la dirección por objetivos nos permite:

- Identificar las áreas de responsabilidad de cada empleado, determinar las medidas de los resultados esperados y definir los patrones que servirán para medir y comparar los resultados conseguidos. Los objetivos asignados a cada individuos van a cumplir los siguientes requisitos:
 - Estar relacionados con el plan de actuación municipal.
 - Ser claros, concisos y mesurables y formular con exactitud lo que se debe lograr

- Participar, tanto el trabajador responsable como su superior, en la definición de los objetivos
- Programar los pasos que será preciso seguir para la consecución de los objetivos establecidos identificando las tareas y actividades necesarias, el tiempo y recursos requeridos y una planificación de contingencias.
- Revisar periódicamente, a través de sistemas de control, para detectar posibles desviaciones y realizar correcciones.
- Evaluar lo conseguido en relación con los objetivos fijados y planificar nuevamente los objetivos para el siguiente periodo de evaluación.

Las fases que se van a seguir para la definición de objetivos son:

1. El plan de actuación municipal fijará los objetivos generales para un periodo de cuatro años.
2. Anualmente, con el proceso de elaboración del anteproyecto del presupuesto, a través de la Dirección General Económico Financiera, se traducirán los objetivos generales en objetivos operativos asignándose cada objetivo a cada programa presupuestario y a cada unidad organizativa.
3. Los responsables del programa de actuación (evaluadores) se reunirán con cada empleado que participa en la consecución del objetivo (evaluado) y, en un proceso participativo, se establecerán objetivos individuales concisos y medibles, así como los plazos e indicadores. Inicialmente, este proceso será tutorizado por los expertos formados al efecto.
4. Se comunicarán los objetivos e indicadores, a través de la intranet municipal, a la Dirección de Recursos Humanos para que, una vez contrastada su consistencia, relevancia y adecuación, se sometan a su aprobación por la Comisión de Evaluación.

Como se ha comentado anteriormente, en las investigaciones comentadas en el libro de Quijano se demuestra científicamente que el uso de las escalas de conductas observadas incrementan la satisfacción de los trabajadores con la evaluación. El feedback del establecimiento de objetivos mejora la satisfacción con el trabajo y el compromiso con la organización y la combinación de evaluación basada en escalas conductuales y el establecimiento de objetivos produce una satisfacción más alta que otras metodologías observadas.

Con el resultado de los instrumentos de evaluación se diseña en el módulo de evaluación del desempeño del sistema informático PeopleNet propiedad de Meta4, que ya se ha adquirido por el Ayuntamiento de Gijón, los cuestionarios de evaluación que se parametrizan en el módulo de evaluación del rendimiento y a los que se accede desde el portal del empleado pueden ser consultados por evaluados y evaluadores.

7.6 EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

El cuestionario de evaluación definido consta de siete partes claramente diferenciadas:

Datos de identificación del evaluado:

En este apartado se muestra tanto, en el módulo de autoservicios a los gestores (MSS-Manager Self Services) como en el módulo de autoservicios de los empleados (ESS-Employee Self Services) el nombre del empleado, la extensión telefónica, dirección de correo electrónico u otros medios de contacto, el identificador del empleado, la unidad organizativa, el puesto, la antigüedad en la organización y en el puesto, la denominación del puesto y las funciones generales del mismo, los estudios académicos y los cursos de formación recibidos en los últimos 5 años.

Datos de identificación del evaluador:

En este apartado se realiza una breve reseña al evaluador, mostrándose el nombre y los medios de contacto.

Conductas a evaluar resultantes de la técnica de incidentes críticos y con las valoraciones de los anclajes

Las conductas que se pretenden evaluar relacionadas con las dimensiones de la familia de puestos se describirán conforme al siguiente ejemplo:

Dimensión 1º: Solución de problemas

Anclajes conductuales:

TABLA 24
Valoración de los anclajes conductuales

Bajo (1)	Medio (3)	Alto (4)
Nunca o casi nunca es capaz de encontrar soluciones a los problemas que se le plantean, y normalmente ya no intenta encontrar soluciones, ni identificar las incidencias.	Normalmente encuentra soluciones eficaces a los problemas que se le plantean pero suele necesitar un cierto tiempo para alcanzarlas y a veces, aunque puede ser una solución aceptable en un caso determinado, no es satisfactoria para todas las partes implicadas.	Es capaz de encontrar soluciones originales y eficaces ante cualquier problema que se le presente durante el desempeño de su puesto. Siempre consigue llegar a una solución satisfactoria para todas las partes implicadas. Además suele encontrar soluciones rápidamente.

Escala:

1	2	3	4
---	---	---	---

La puntuación de las conductas del evaluado se obtiene del resultado de la suma algebraica de los valores de cada anclaje estructural dividido entre el número de dimensiones evaluadas.

Objetivos:

Una vez mostradas las dimensiones del puesto, con los anclajes conductuales y escalas de valoración del puesto a evaluar se describirá el objetivo u

objetivos definidos de acuerdo con el procedimiento descrito en el apartado 6.5.2. Cada objetivo establecido al evaluado se valorará conforme a la siguiente escala:

TABLA 25
Valoración de los objetivos

% CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN	SIGNIFICADO
Entre el 0% y el 59,9%	1	Necesita mejorar	Implica que el cumplimiento es deficiente
Entre 60% y el 69,9%	2	Regular	Implica que se cumple el objetivo por debajo de lo esperado
Entre 70% y el 89,9%	3	Bien	Implica que la actividad se encuentra en un nivel aceptable y cumple los objetivos del puesto y las expectativas
Entre el 90% y el 100%	4	Sobresaliente	Implica que la actividad se cumplió de acuerdo a lo programado y sobresale con los requerimientos del puesto y las expectativas

La puntuación de los objetivos del evaluado se obtiene del resultado de la suma algebraica de los valores de cada objetivo dividido entre el número de objetivos evaluados.

Valoración final

En el formulario de evaluación, una vez valorados objetivos y conductas, se procederá a obtener la puntuación final global de la evaluación. La puntuación final del proceso de evaluación se obtiene del resultado de la suma algebraica de los valores de la evaluación de cada anclaje estructural y de cada objetivo dividido entre el número total de dimensiones y objetivos evaluados.

TABLA 26
Valoración final

PARÁMETRO CALIFICACIÓN FINAL	INTERPRETACIÓN
0,00 – 2,99	NECESITA MEJORAR/ DESEMPEÑO NO SATISFACTORIO: En general su desempeño es deficiente, muy inferior al exigido por el puesto.
2,99 – 3,99	REGULAR: En general su nivel de desempeño está por debajo de lo normal.
4,00 – 6,99	BIEN: Sus resultados cumplen con los requerimientos normales exigidos por el puesto. Su desempeño es adecuado.
7,00 – 8,00	SOBRESALIENTE: En términos generales su desempeño es excepcional y se distingue por ser superior a otros. Es usual que sus resultados y comportamiento tengan un alto nivel de calidad.

Plan de acción

En el formulario se muestran un apartado para describir las acciones de mejora propuestas por el evaluado y el evaluador. Estas acciones tienen como objetivo la mejora del desempeño del empleado a través de formación, adecuación de los recursos materiales, financieros y tecnológicos y remoción del puesto.

Firmas

Por último, se indicarán las firmas del evaluado y del evaluador mostrando así su conformidad con la entrevista de evaluación. En el caso de no firmar se detallarán las observaciones oportunas que serán estudiadas por la Comisión de Evaluación.

En el Anexo 4 se adjunta un ejemplo del modelo de cuestionario.

7.7 LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN⁵

El método de entrevista que se propone es la denominada entrevista conductual estructurada que se define como el sistema de obtención de información mediante una conversación que, en principio, garantiza la misma experiencia de entrevista a todos los evaluados. Las características de una entrevista estructurada de evaluación son:

- Se centran en preguntas para conocer las habilidades y destrezas necesarias para un rendimiento adecuado en el puesto de trabajo.
- Se hacen las mismas presuntas a todos los evaluados de una misma familia de puestos. Inicialmente, que existirán varios evaluadores para un mismo evaluado, los evaluadores promedian las discrepancias.
- La escala de valoración se apoya en los anclajes estructurales y en la escala de valoración de los objetivos que hemos descrito anteriormente.

Lo más importante para que tengamos éxito es entrenar intensamente a los evaluadores que son los que van a realizar las entrevistas para minimizar el impacto de los mismos sobre los resultados de la evaluación. Con formación a los evaluadores se disminuyen los efectos benevolencia, halo y la tendencia central. Este entrenamiento específico abarcará tanto lo que se refiere a la conducción de la entrevista como en la valoración de la información obtenida. Una consideración a tener en cuenta por la Comisión de Evaluación es la conveniencia de grabar las entrevistas para que no se pierda ninguna información.

7.8 LOS EFECTOS DEL SISTEMA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En este apartado se van a concretar los impactos del sistema de evaluación del desempeño en los objetivos establecidos en el plan de acción recogido en el apartado 5 del presente plan de mejora. Los efectos para cada actuación de recursos humanos serán:

1º. Detectar necesidades formativas: Una de las acciones que derivan de la evaluación es la necesidad de formación de un evaluado. El evaluador podrá acceder a la relación de cursos que existen en el plan de formación y asignar al evaluado así como proponer cursos no contemplados para su posterior aprobación por Recursos Humanos. Una vez recibida la formación por el trabajador, se puede comparar el impacto de ésta sobre el desempeño en el puesto de trabajo ya que se compara el resultado del empleado formado con los resultados anteriores y con el

⁵ FUENTE: Mikel Gorriti

grupo de control (resto de empleados de su familia de puestos y unidad que no han recibido formación).

2º. Mejorar la comunicación y la participación: tanto evaluadores como evaluados participan en la definición de objetivos y conductas y van a conocer los objetivos encomendados y las conductas que se premian o se castigan. A medida que vayamos implantando en el sistema de evaluación del desempeño podremos comparar los resultados conseguidos por un área en la que ya se ha implantado la evaluación del rendimiento de otra en la que aún no se haya llevado a cabo.

3º Provisión de puestos: En los procesos de provisión de puestos de trabajo mediante concurso de méritos los candidatos deberán de contar durante los últimos 5 años consecutivos con una evaluación final superior a 5 puntos. En cuanto a la libre designación se establece mismo periodo de tiempo y una valoración final de sobresaliente.

4º. Carrera Profesional: Se establece un modelo de carrera horizontal en el que el empleado municipal va a progresar profesionalmente sobre el mismo puesto. El diseño de las carreras propuesto es el siguiente:

- **Categorías:** Cada 5 años consecutivos con una evaluación final de 5 puntos se accederá a la siguiente categoría dentro del grupo de pertenencia del empleado. De acuerdo con las categorías definidas en el estatuto del empleado el tiempo para recorrer las cinco categorías sería de 25 años lo que puede reducir la presión existente en la actualidad sobre la promoción interna y la promoción vertical despejando dudas sobre el camino a recorrer para promocionar sobre el mismo puesto. Si durante los siguientes dos años se mantiene la misma valoración se consolidará la categoría.
- **Niveles:** Cada 5 años consecutivos con una evaluación final de 5 puntos se accederá al siguiente grado personal. Si durante los siguientes dos años se mantiene la misma valoración se consolidará el grado personal con el nuevo nivel.

5º. Retribución: En la actualidad cada empleado municipal puede llegar a cobrar a la cantidad de 758,30 € año en función del resultado de la evaluación. Inicialmente, durante el proceso de evaluación se mantendrá esta cuantía para los empleados que estén involucrados en el nuevo sistema de evaluación del desempeño, conviviendo el actual sistema de evaluación con el nuevo sistema propuesto en el presente plan de mejora. Con esta cuantía se retribuirá la especial dedicación de los empleados involucrados en el nuevo sistema.

Una vez realizados los ajustes sobre el sistema de evaluación y transcurridos 4 años desde su implantación se propone la siguiente incidencia en la retribución en función del resultado de la evaluación:

Se establece hasta un máximo de un 3% sobre la retribución bruta anual, excluidos los complementos, personales con una distribución proporcional respecto a la valoración final conseguida por el evaluado (3% si obtiene un 8). Si el resultado es menor a 2,99 no se abona nada en concepto de productividad.



LA DEFINICION DEL PROYECTO



Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización Y Sistemas

V Curso de Dirección Pública Local. INAP 2006



8. LA DEFINICIÓN DEL PROYECTO

El alcance y la envergadura del sistema de evaluación del desempeño para el Ayuntamiento de Gijón así como el cambio de cultura organizativa y la transformación en los instrumentos de gestión de los empleados municipales que supondrá el desarrollo y la implantación del mismo justifican la necesidad de habilitar un proyecto ad-hoc para la dirección, coordinación y seguimiento de las actuaciones del sistema de evaluación del desempeño. El trabajo se organizará bajo la forma de un proyecto para permitir obtener un seguimiento formal del avance del proyecto. El proyecto se enmarca en el plan de actuación municipal, eje de Gobierno y Administración Municipal, y en el programa presupuestario A30.121.10 Plan de Innovación y Mejora de la Gestión.

8.1 EQUIPO DEL PROYECTO

Se establecen las siguientes figuras y órganos de dirección del proyecto:

Dirección Estratégica: Recae en el Comité de evaluación que, entre sus funciones, cuenta con la dirección estratégica del sistema de evaluación.

Dirección Operativa: El Director de Proyecto será el Director del Área de Recursos Humanos o persona en quien delegue. Las funciones serán:

- Dirigir, supervisar y coordinar la realización y desarrollo de los trabajos.
- Proponer a la Comisión de Evaluación el programa de realización de los trabajos.
- Coordinar las entrevistas entre usuarios y técnicos involucrados en el proyecto.
- Asegurar el seguimiento del programa de realización de los trabajos.
- Proponer al Comité de Evaluación las normas de funcionamiento y las condiciones que estime convenientes.
- Proponer, en coordinación con el subdirector, a los evaluados y evaluadores de cada área funcional, el cronograma y las actuaciones a realizar para someterlo a posterior evaluación por el Comité de Evaluación.
- Dirigir al equipo de trabajo definido al efecto en cada área funcional
- Aprobar los resultados parciales para su posterior debate y dictamen por la Comisión de Evaluación.

En cada área funcional municipal existirá un subdirector que recaerá en la Dirección del Área en la que se desarrolle el trabajo.

Equipo de trabajo: Será el responsable de la realización de todos los procesos y actuaciones descritos en el apartado 6 del presente documento, manual de evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Gijón. Los miembros del equipo de trabajo se clasifican en corporativos o sectoriales en función de si los trabajos que desarrollan se dirigen a un determinado área o sector de actividad o para el conjunto de la organización.

Miembros corporativos: Es la parte nuclear del equipo de trabajo.

- Inspectora de Servicios
- Analista de Organización
- Ayudante o asistente
- Analista de Sistemas (10% de jornada)

Miembros sectoriales: Para cada área municipal se irán configurando en función del cronograma de actuaciones.

- Responsable del Centro Gestor
- Evaluadores definidos para el área en cuestión
- Evaluados expertos en los puestos objeto de evaluación.

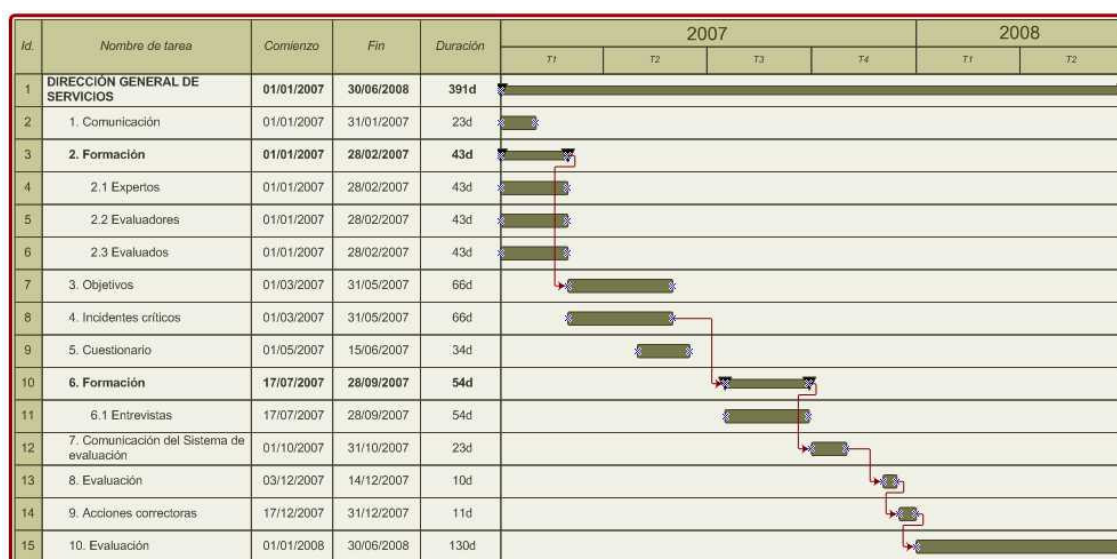
8.2 CRONOGRAMA DE ACTUACIONES

Se establece para cada área de actuación municipal un ciclo completo de evaluación, 18 meses, que contempla las siguientes actuaciones:

1. Configuración del equipo de trabajo, definición de evaluados y evaluadores y comunicación del sistema de evaluación.
2. Formación a expertos de cada familia de puesto, a evaluadores y a evaluados.
3. Definición de objetivos e incidentes críticos y aprobación por el comité de evaluación.
4. Diseño del cuestionario de evaluación, aprobación por el comité de evaluación
5. Formación a los evaluadores en habilidades para hacer entrevistas sobre el cuestionario de evaluación definido al efecto.
6. Comunicación a todos los evaluados del sistema de evaluación, objetivos, conductas, consecuencias, entrevistas, resolución de controversias, etc.
7. Evaluación. Determinación de acciones correctoras.
8. Implementación de las acciones correctoras establecidas en la evaluación
9. Nuevo proceso de evaluación: Impactos acciones correctoras.

En Figura 17 se muestra el cronograma de actuaciones para una de las áreas del Ayuntamiento.

FIGURA 17
Ejemplo de cronograma de actuaciones



Se ha establecido un periodo de 18 meses para realizar un ciclo completo de evaluación, con 3 evaluaciones semestrales y la última de ellas evaluando el impacto de las acciones correctoras. Durante el proceso descrito se van a realizar los ajustes y correcciones que sean precisos. En la propuesta de actuaciones que se detalla en el cronograma del Anexo 5 a los seis meses de iniciar los trabajos en un área se comienzan los trabajos en el área siguiente lo que supone que para conseguir la implantación y el rodaje del sistema en el Ayuntamiento de Gijón se necesitan 5 años y 3 años para los Organismos Autónomos dependientes.

8.3 PRESUPUESTO

Los gastos del proyecto para la implantación de un sistema de evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Gijón se van a imputar a los programas y partidas presupuestarias de acuerdo con las siguientes estimaciones:

Estudios y Trabajos Técnicos: En este apartado se imputarán los gastos correspondientes a las jornadas de los expertos independientes que van a asesorar tanto a la comisión de evaluación como a los equipos de trabajo que se configuren al efecto y los gastos derivados del plan de comunicación. El desglose de gastos en este capítulo es:

TABLA 27
Gastos para estudios y trabajos técnicos

Concepto	Unidades	Importe	Total mensual	Total anual	Total proyecto (5 años)
Expertos independientes	2	280 €	560 €	6.720 €	33.600 €
Plan de Comunicación	1	280 €	280 €	3.360 €	16.800 €
Total estudios y Trabajos Técnicos			10.080 €	10.080 €	50.400 €

Para los expertos independientes se estiman una media de 2 jornadas al mes por un importe cada una de 210€ (40 €/hora por 7 horas) lo que supone 420 €/mes con una duración temporal de 5 años. Este gasto puede ajustarse en función de que el personal municipal asignado al desarrollo del plan vaya adquiriendo experiencia reduciéndose el número de asistencia de expertos externos. En cuanto al plan de

comunicación, en la actualidad no existe ningún especialista en comunicación interna por lo que se precisa la contratación de servicios externos que tutoricen las actuaciones realizadas en este aspecto.

Estas cuantías se imputarán al programa presupuestario 121.10 Plan de Innovación y Mejora de la Gestión.

Formación: Se imputarán en este apartado todos los gastos correspondientes al pago de las dietas y honorarios de los formadores internos y externos que impartan cursos relacionados con el sistema de gestión de la evaluación del desempeño. En el plan de formación municipal se habilitará un programa específico que integre todos los cursos y las ediciones que se lleven a cabo en dicha materia. La estimación es:

TABLA 28
Gastos para formación

Curso	Ediciones	Horas	Importe hora	Total
Jornada sobre Evaluación del desempeño en las AAPP	1	6	150 €	900 €
Evaluable	8	40	30 €	9.600 €
Expertos puestos (I.C.)	12	20	30 €	7.200 €
Evaluable	40	10	30 €	12.000 €
Total Formación				38.700 €

Estas cuantías se imputarán al programa presupuestario 121.02 Administración General de Personal.

Personal: En el apartado anterior se definía el personal municipal que va a formar parte de los equipos de trabajo que se configuren para la implantación del plan de mejora. Si bien es cierto que suponen un coste a imputar al proyecto dado que en la actualidad ya se cuenta con este personal en la plantilla municipal no se va a detallar los costes correspondientes ya que sino se debería entrar a valorar los costes de todos los empleados que participarán en mayor o menor medida en el proyecto lo que ya de por sí supondría un estudio con entidad propia.

Sistemas de Información: El Ayuntamiento de Gijón ya cuenta con un sistema integrado de gestión de recursos humanos que cubre el funcional necesario para la implantación del proyecto. El módulo de evaluación del desempeño se integra con el resto de módulos y con el portal del empleado por lo que no es necesario adquirir licencias adicionales. En el apartado de analítica de datos y gestión de indicadores personales, departamentales y corporativos, se ha adquirido recientemente una solución informática que cubre desde el almacenamiento de datos (Datawarehouse), la explotación de datos (data-mining), la analítica y la visualización de indicadores desde el portal del empleado. Por todo ello, no se presupuesta cuantía alguna para sistemas de información ya que se han adquirido durante los últimos meses los productos necesarios.

8.4 INDICADORES PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO

Para la adecuada ejecución del proyecto es preciso definir una serie de indicadores que nos ayuden a conocer el grado de implantación y la evolución del mismo.

TABLA 29
Indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROYECTO	
INDICADOR	DEFINICIÓN
Tiempo ejecución proyecto:	Mide la diferencia entre el tiempo planificado para la realización de cada actuación definida en el cronograma con el tiempo real que ha sido necesario emplear.
Formación Evaluados:	Mide el número de horas de formación impartidas a cada evaluado. El objetivo es 10 horas por evaluado.
Formación Evaluadores:	Mide el número de horas de formación impartidas a cada evaluador. El objetivo es de 20 horas por evaluador
Formación Expertos	Mide el número de horas de formación impartidas a cada experto en el puesto de trabajo para la definición de incidentes críticos y anclajes. El objetivo es 20 horas por experto
Comunicación:	Mide el número de acciones de comunicación directa a cada colectivo de empleados. El objetivo es que cada empleado participe al menos en 1 jornada de comunicación del proyecto
INDICADORES DE IMPACTO DEL PROYECTO	
Absentismo:	Mide la diferencia entre el absentismo de los empleados a los que ya se ha implantado la evaluación del desempeño de los que aún no (grupo de control). Los empleados pertenecerán a la misma familia de puestos
Formación:	Mide la diferencia entre el número de horas de formación que realizan los empleados a los que ya se ha implantado la evaluación del desempeño y a los que aún no se ha implantado (grupo de control)
Motivación	Diferencia entre el conocimiento de los objetivos del puesto de trabajo de los evaluados y los no evaluados.
Mejora del servicio:	Diferencia entre las reclamaciones presentadas por los ciudadanos correspondientes a los servicios gestionados por empleados ya evaluados de las reclamaciones presentadas correspondientes a los servicios de empleados no evaluados.
Objetivos:	Diferencia entre el grado de consecución de los objetivos definidos en el plan de actuación municipal de los empleados evaluados y los no evaluados.

Los indicadores propuestos se irán desarrollando en la herramienta corporativa de gestión de indicadores, tecnología Business Intelligence – B.I., con el fin de optimizar la explotación de la información.

CONCLUSIONES



Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización Y Sistemas

V Curso de Dirección Pública Local. INAP 2006

9. CONCLUSIONES

Una vez realizado el desarrollo del plan de mejora podemos realizar las siguientes conclusiones respecto al sistema de evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Gijón:

- 1º.** El Ayuntamiento de Gijón se encuentra en un estado de madurez organizativa, fruto de los procesos de reforma administrativa, del plan de sistemas de información y del plan de mejora de la gestión, que le permite asumir el nuevo reto de la evaluación del desempeño.

Como se ha venido comentando a lo largo del plan de mejora, el Ayuntamiento de Gijón inició en el año 1991 un proceso de reforma administrativa que se centró en la adaptación de su estructura y en la definición de la relación de puestos de trabajo y de los criterios para la valoración de los elementos del puesto, este proceso se ha hecho extensivo a todos los colectivos de empleados, tanto laborales como funcionarios, configurando la figura del empleado público que ahora reconoce el Estatuto del Empleado Público. Igualmente, se cuenta con un Acuerdo Regulador y un Convenio Colectivo único para homogeneizar el marco de relaciones laborales del conjunto de empleados con independencia del colectivo para que no existan diferencias en sus derechos y obligaciones en el ámbito municipal.

Avanzando el proceso de innovación y transformación administrativa en el año 1997 se comienza a implantar el plan de sistemas de información, el plan de comunicaciones y, en el año 2000, el plan de mejora de la gestión a través de los que se ha impulsado el proceso de modernización orientando la organización hacia los ciudadanos. En la actualidad el Ayuntamiento de Gijón se encuentra en un estado de madurez organizativa que le permite afrontar un plan integral de evaluación del desempeño.

- 2º.** El Ayuntamiento de Gijón cuenta con la tecnología necesaria para impulsar la implantación del sistema de evaluación del desempeño y facilitar la gestión, la comunicación y el seguimiento del mismo por todos los agentes involucrados en el sistema de evaluación.

Tradicionalmente, los sistemas de evaluación del desempeño se caracterizaban por la elevada carga de trabajo administrativo y de documentación que generaban lo que afectaba directamente a la calidad de la información ya que la información se quedaba desactualizada con facilidad. La utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones minimiza en gran medida esta situación. El Ayuntamiento de Gijón cuenta una dilatada experiencia en la aplicación de tecnologías a sus procesos de trabajo y, en la actualidad, cuenta con las siguientes herramientas:

- Un Sistema de gestión integrada de Recursos Humanos con el que se gestionan los empleados del Ayuntamiento, los 3 Organismos Autónomos y las 8 Empresas Municipales y que cuenta con un módulo para la evaluación del desempeño a través del que se comunica a los evaluados y evaluadores la información del proceso de evaluación.
- Un portal del empleado en el que se interactúa con el módulo de evaluación y con el sistema de gestión de recursos humanos con el que se puede comunicar información a evaluados y evaluadores.

- Un sistema de gestión de indicadores, almacén de datos (datawarehouse) y analítica de información que se puede consultar desde el portal del empleado para conocer tanto los resultados como la evolución de las evaluaciones.

El Ayuntamiento de Gijón cuenta con la tecnología necesaria para llevar a cabo el proyecto y que éste no suponga una excesiva carga administrativa para la organización.

- 3º.** Existe una tendencia generalizada a la implantación de sistemas efectivos de evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas, tendencia que se verá reforzada con la aprobación del Estatuto del Empleado Público que establecerá la obligación de definir metodologías de evaluación en la Administración Pública. Igualmente, las Administraciones Públicas están avanzando en la transparencia de su gestión, informando a los ciudadanos de los resultados de su actividad para lo que es preciso contar con sistemas rigurosos de evaluación.
- 4º.** Para una mejora de los servicios prestados a los ciudadanos, en términos de eficiencia, eficacia y economía, es preciso involucrar a los empleados públicos desarrollando actuaciones conducentes a una mayor comunicación, motivación y valoración de sus aportaciones, actuaciones que están directamente relacionadas con la evaluación del desempeño de los empleados públicos.
- 5º.** Las Administraciones Públicas tienen que contar con instrumentos que les permitan reforzar sus actuaciones y decisiones en recursos humanos y diferenciar, a través de diferentes sistemas de recompensas, a sus empleados en función del desempeño en el puesto de trabajo. La evaluación del desempeño puede convertirse en un método riguroso y objetivo que sirva de motivación a las decisiones de recursos humanos.



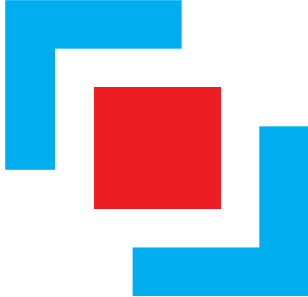
BIBLIOGRAFIA



Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización Y Sistemas

V Curso de Dirección Pública Local. INAP 2006



BIBLIOGRAFÍA

PARRADO DÍEZ, SALVADOR, *"Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas"*. Ministerio de Administraciones Públicas. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid 2005.

"Memoria de Gestión del Ayuntamiento de Gijón". Ayuntamiento de Gijón, Gijón, 2006.

"Plan de actuación municipal 2004-2007". Ayuntamiento de Gijón

SANTIAGO D. de QUIJANO de ARANA: *"SISTEMAS EFECTIVOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Técnicas y sistemas para la gestión y el desarrollo del personal"* EUB,S.L.

JOSÉ VICENTE CORTÉS CARRERES: *"Manual práctico de Gestión de Recursos Humanos en la Administración Local"*. Editorial Dykinson, S.L., Madrid 2001.

ERNST & YOUNG CONSULTORES: *"Manual de Director de Recursos Humanos"*

MIKEL GORRITI BONTIGUI: *"La evaluación del desempeño: concepto, criterios y métodos"*. Dirección de la Función Pública del Gobierno Vasco.

MIKEL GORRITI y SILVIA MOSCOSO: *"Características y aplicaciones de la entrevista conductual estructurada."*

MANUEL VILLORIA MENDIETA y ELOISA DEL PINO MATUTE: *"Manual De Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas"*. Editorial Tecnos, Madrid 2000.



ANEXOS

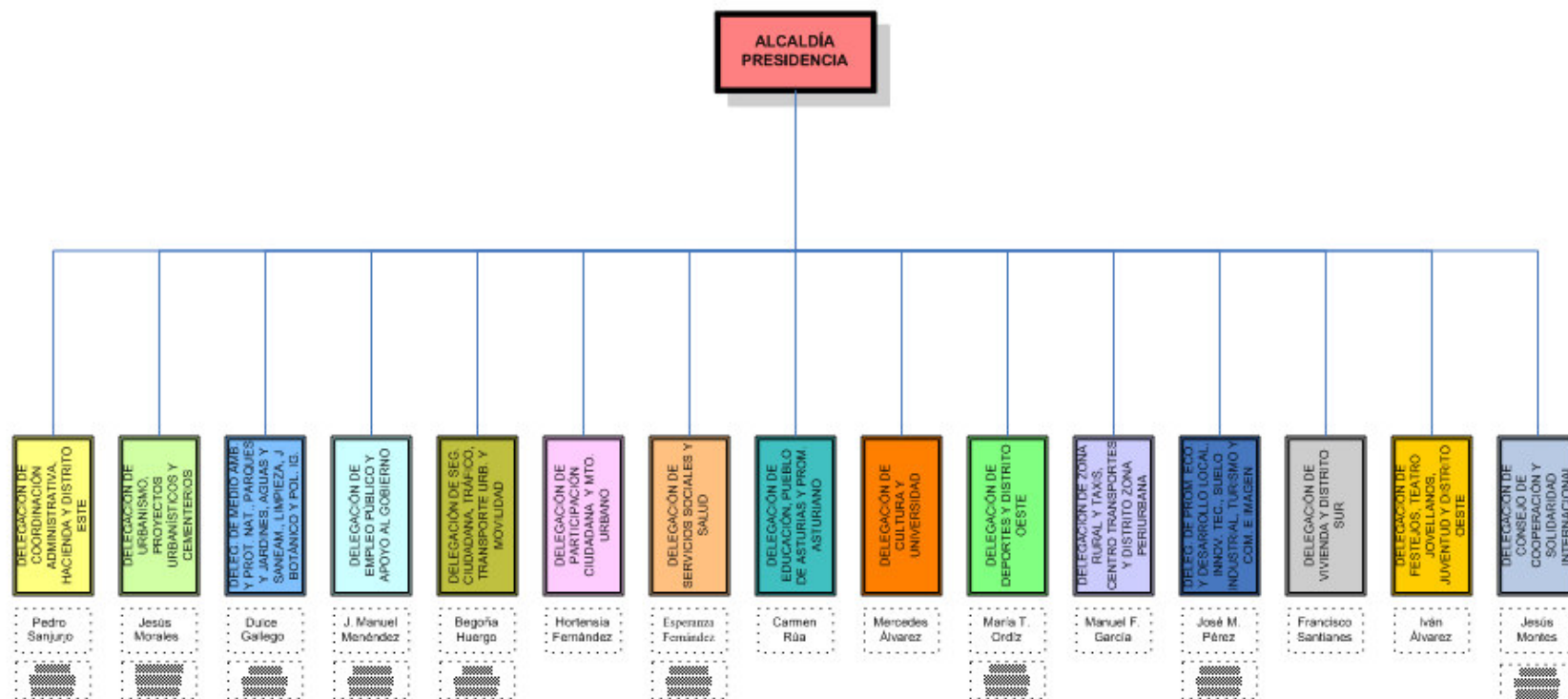


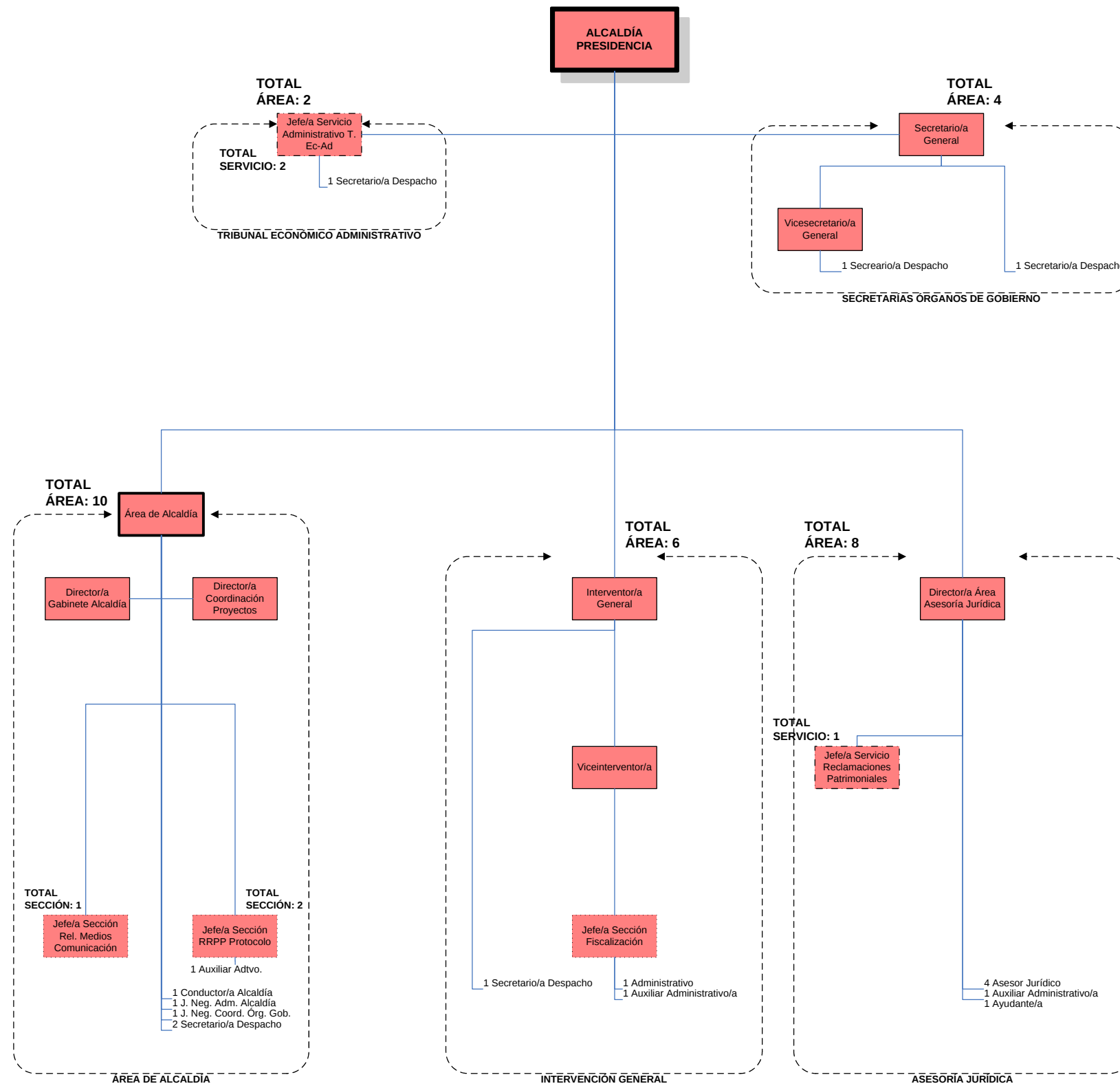
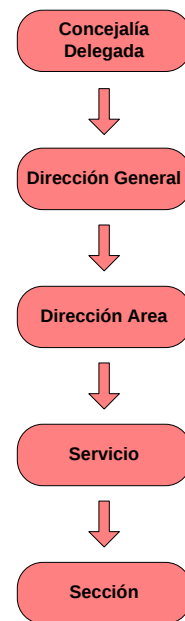
Ayuntamiento de Gijón

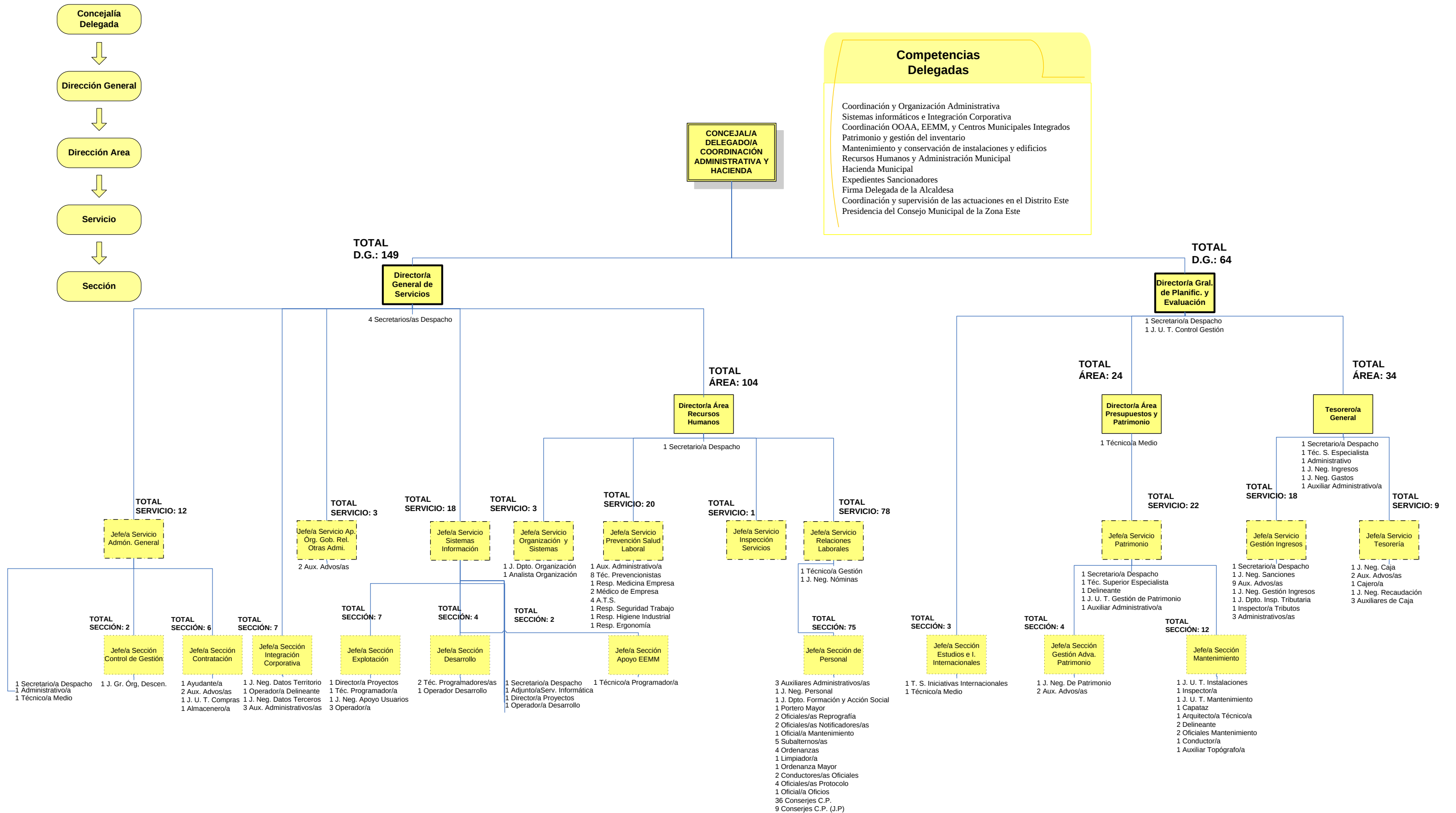
Servicio de Organización Y Sistemas

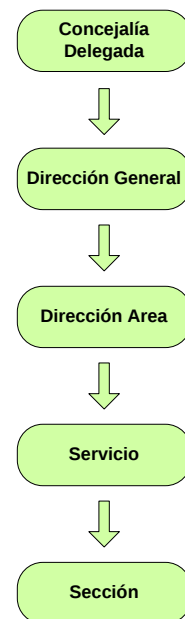
V Curso de Dirección Pública Local. INAP 2006



ANEXO 1: Organigrama del Ayuntamiento de Gijón**DELEGACIONES**

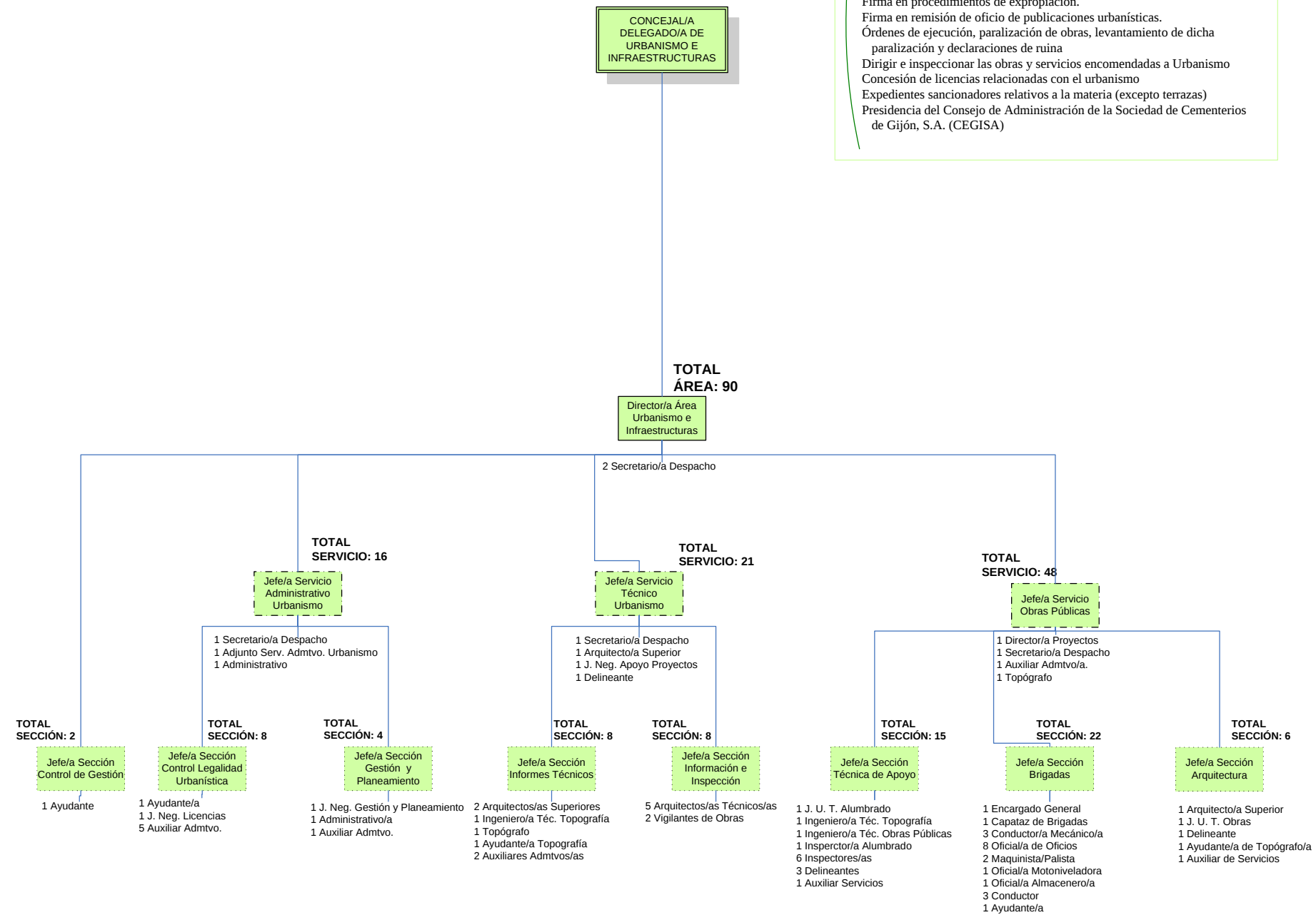


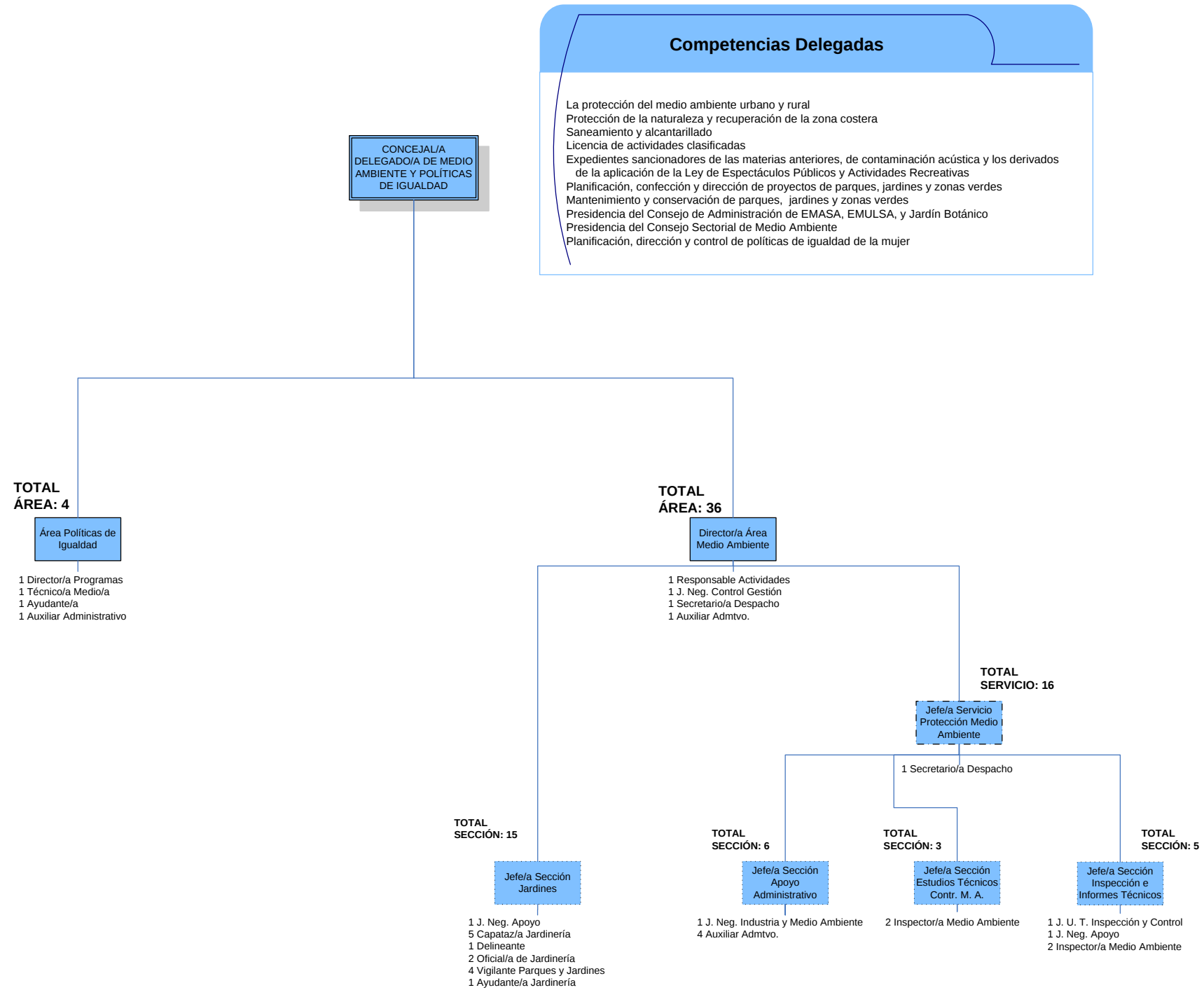
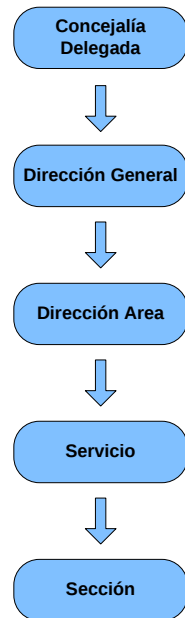


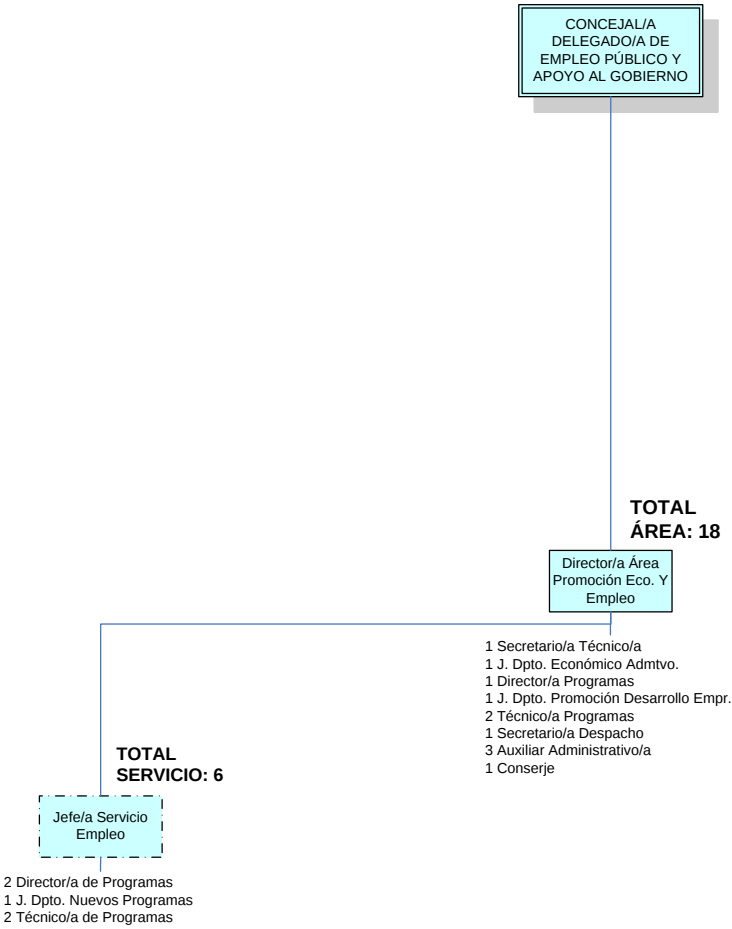


Competencias Delegadas

Planificación y Gestión del Suelo Urbano (P.G.O.U)
Confección, dirección y supervisión de proyectos urbanísticos
Firma en procedimientos de expropiación.
Firma en remisión de oficio de publicaciones urbanísticas.
Órdenes de ejecución, paralización de obras, levantamiento de dicha paralización y declaraciones de ruina
Dirigir e inspeccionar las obras y servicios encomendadas a Urbanismo
Concesión de licencias relacionadas con el urbanismo
Expedientes sancionadores relativos a la materia (excepto terrazas)
Presidencia del Consejo de Administración de la Sociedad de Cementerios de Gijón, S.A. (CEGISA)







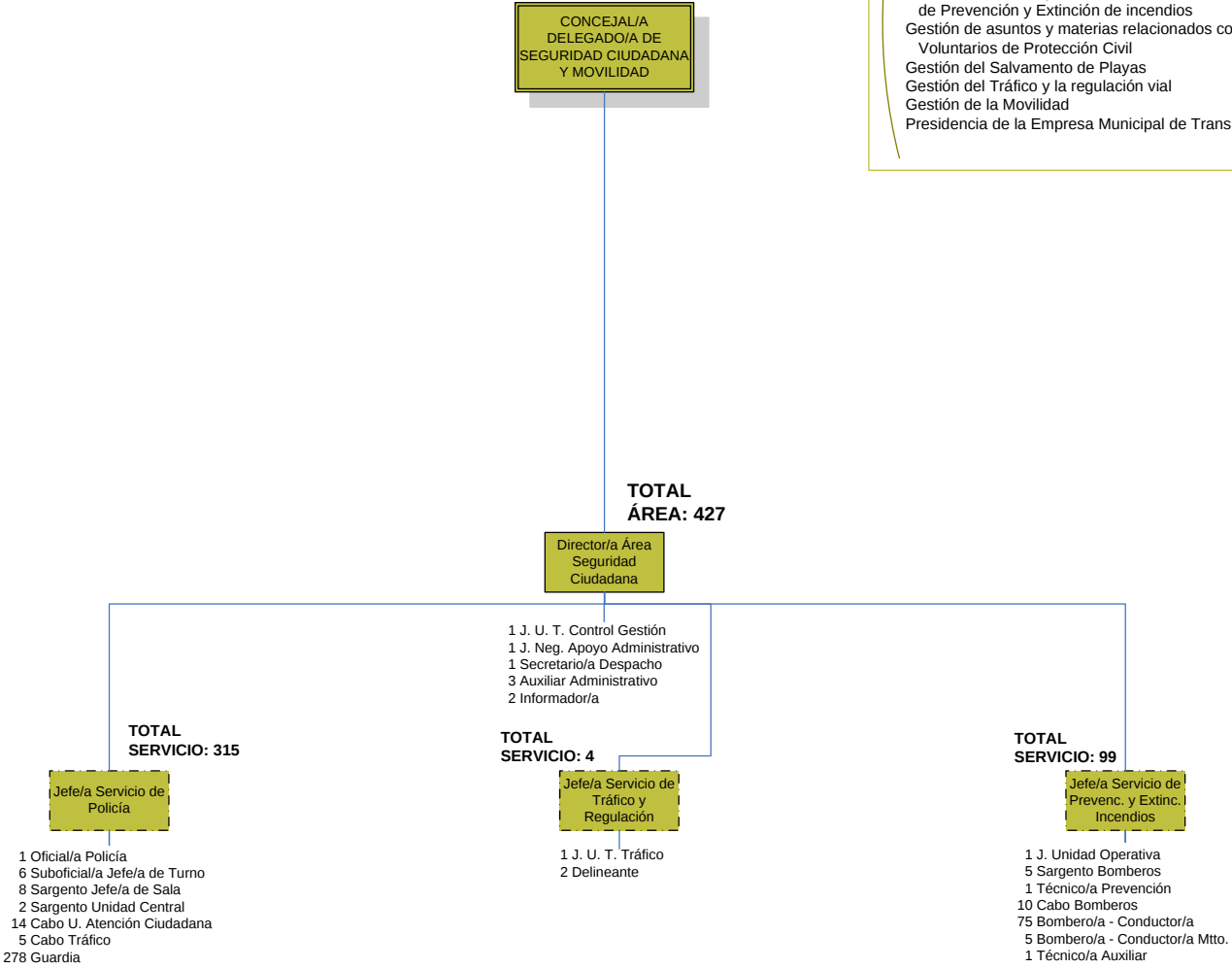
Competencias Delegadas

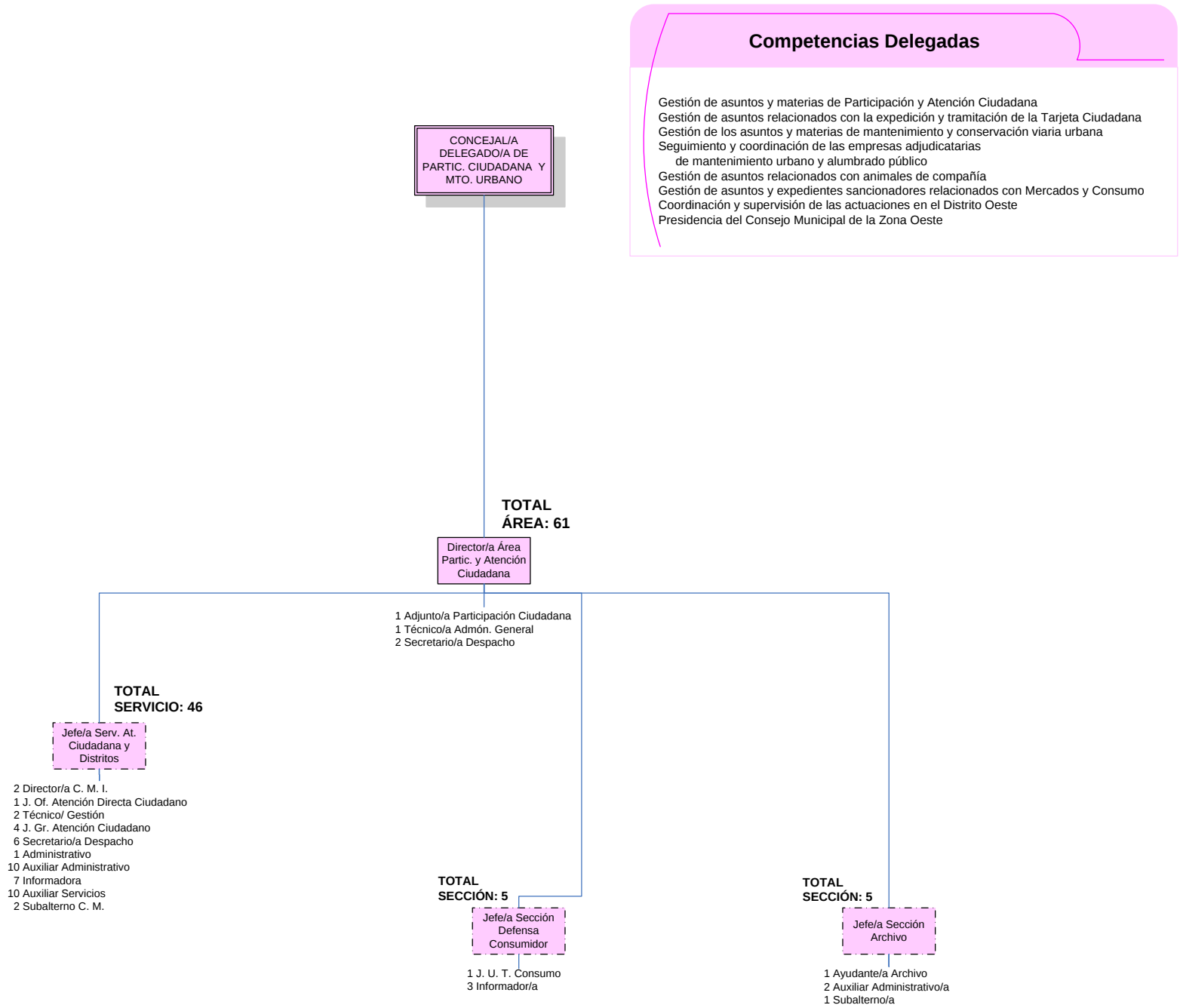
Empleo Público
Empleo Social
Inserción y Formación para el Empleo
Gestión de los asuntos que en Apoyo al Gobierno municipal se le encomienden
Gestión de RRHH de acuerdo con la Concejalía Delegada de Coordinación Administrativa y Hacienda
Supervisión y coordinación de los servicios municipales en el Distrito de El Llano
Presidencia del Consejo Territorial de El Llano



Competencias Delegadas

Gestión de asuntos y materias relacionados con la Policía Local
 Gestión de asuntos y materiales relacionados con el Servicio de Prevención y Extinción de incendios
 Gestión de asuntos y materias relacionados con la Agrupación de Voluntarios de Protección Civil
 Gestión del Salvamento de Playas
 Gestión del Tráfico y la regulación vial
 Gestión de la Movilidad
 Presidencia de la Empresa Municipal de Transportes Urbanos, S.A.





ANEXO 2: Modelo de cuestionario de evaluación actual



Ayuntamiento
de Gijón

EXPEDIENTE DE CONCESION DE PRODUCTIVIDAD

A. INFORME SOBRE EL GRADO DE INTERÉS DEMOSTRADO EN EL TRABAJO EN RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL SERVICIO.

NOMBRE Y APELLIDOS:	CARGO/PUESTO DE TRABAJO:
TIPO DE ADSCRIPCIÓN:	PERIODO DE REFERENCIA: Del al de 200

Iniciado por este Ayuntamiento expediente de concesión de productividad a los empleados del Ayuntamiento de Gijón que hayan desempeñado puestos incluidos en la Relación de Puestos de Trabajo o estuviesen sujetos al Acuerdo Regulador de las Condiciones de Trabajo de los empleados públicos del Ayuntamiento de Gijón, cúmpleme informar sobre los objetivos asignados a este Servicio durante el ejercicio de 2.004 (primer semestre) que se enumeran a continuación:

Descripción del Objetivo	Cuantificación	Grado Cumplimiento

Respecto al personal a mi cargo, le informo que D./D^a cuyos datos constan en el encabezado de este informe, ha contribuido durante el periodo de referencia a la consecución de dichos objetivos dentro de las funciones que le corresponden con arreglo a su categoría profesional y grado de responsabilidad en el Servicio, de forma* por lo que recomiendo la concesión de dicha productividad, con las siguientes observaciones:

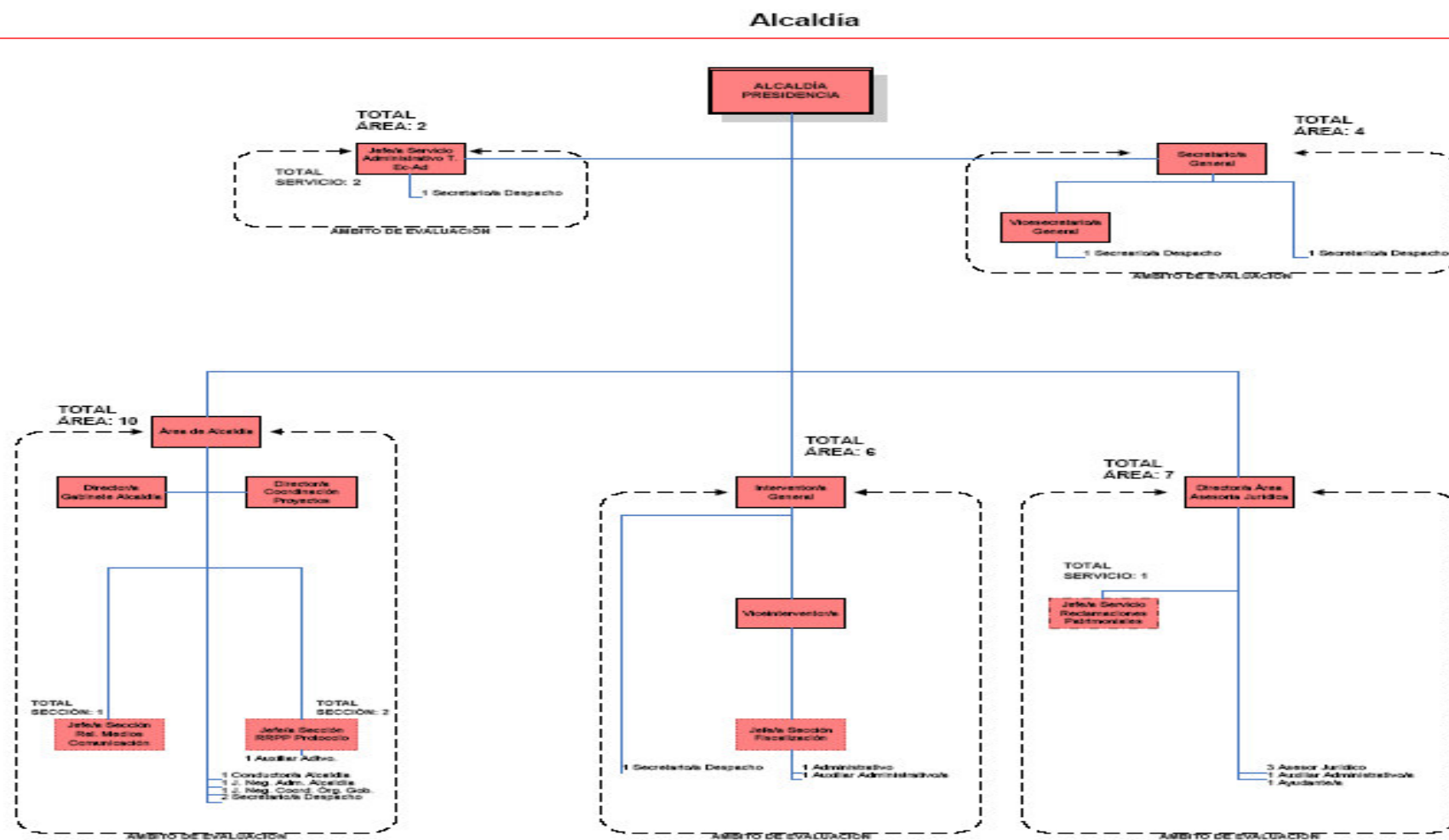
Gijón, de de 200

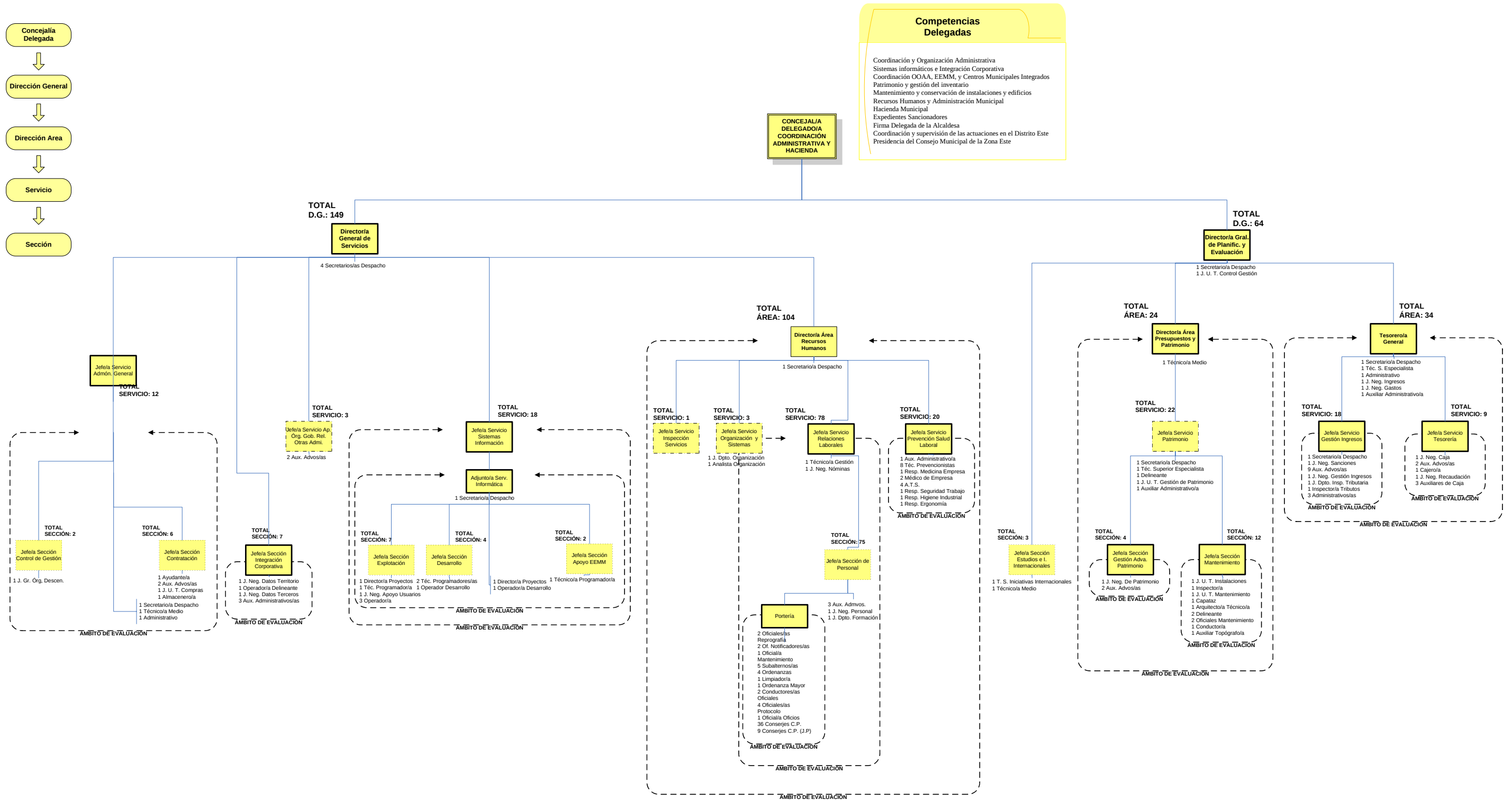
El/La Jefe del Servicio

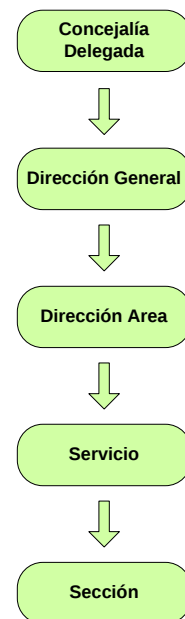
Fdo.

*El grado de interés demostrado en el trabajo, en relación al cumplimiento de los objetivos del servicio, en función del especial rendimiento, actividad extraordinaria o interés e iniciativa en el desempeño del trabajo, se medirá con arreglo a la siguiente escala:

- notable o importante
- normal
- escasa o insuficiente

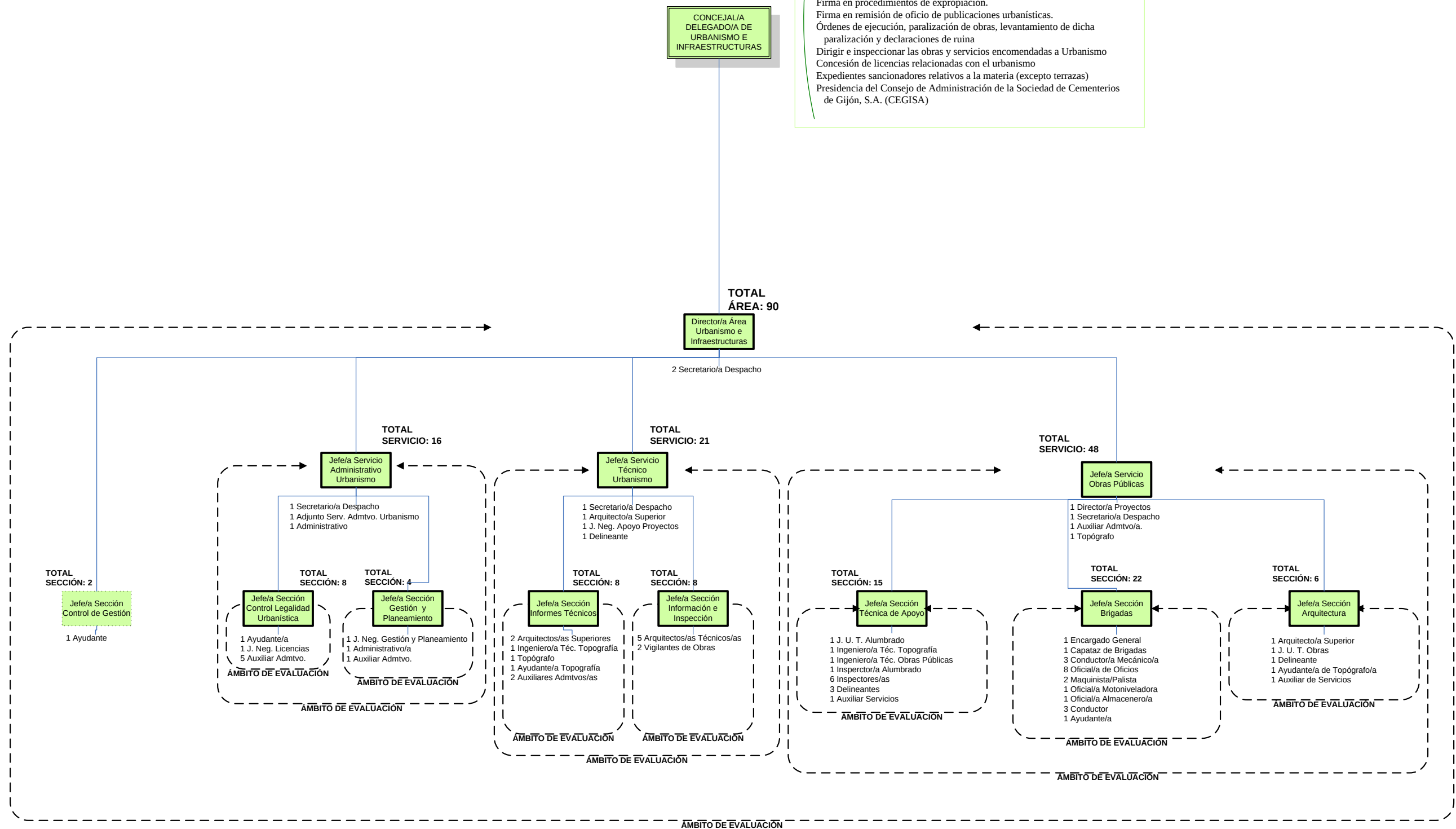
ANEXO 3: Organigrama de evaluadores

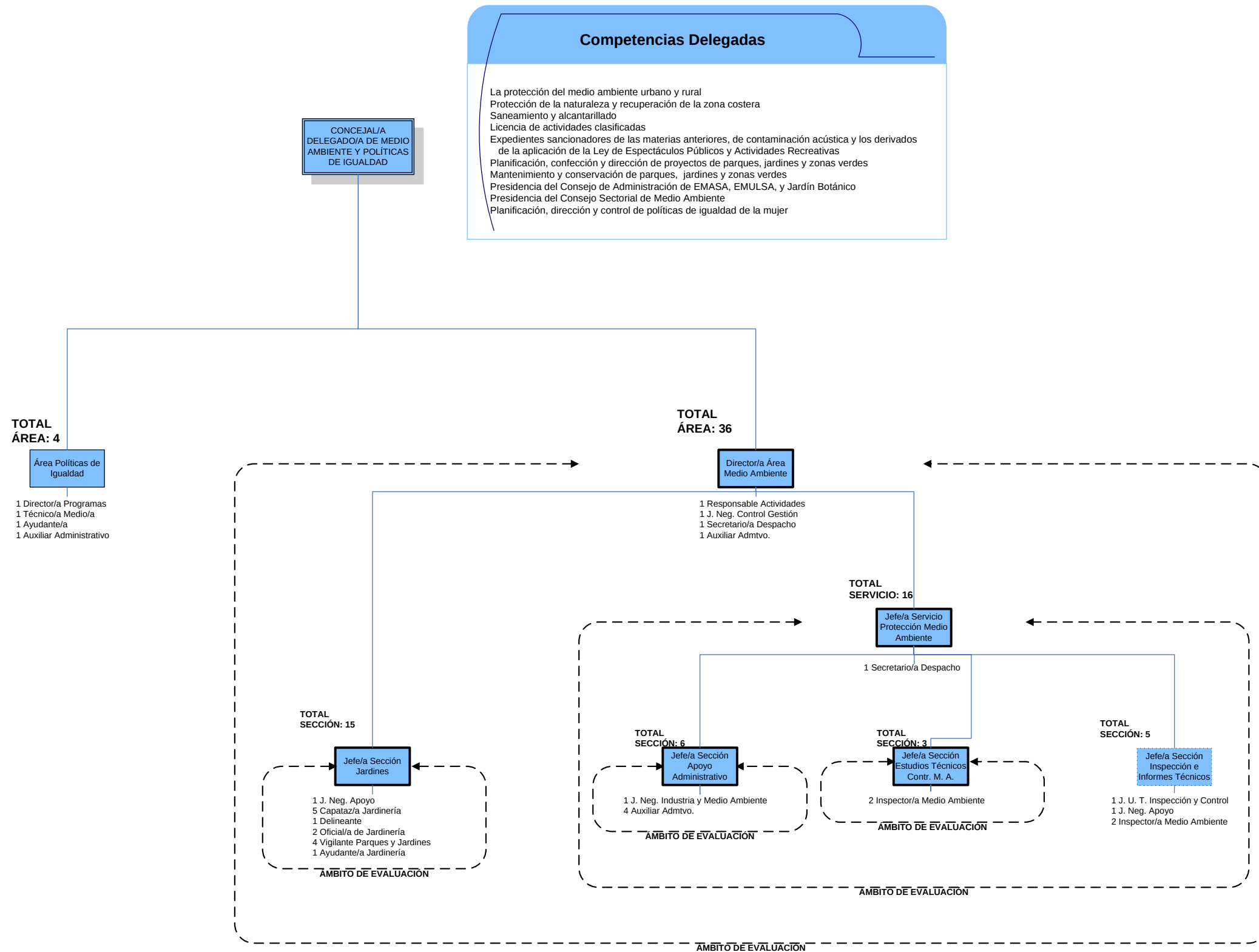
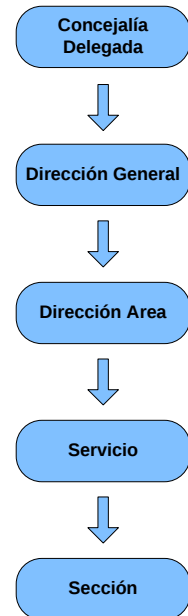


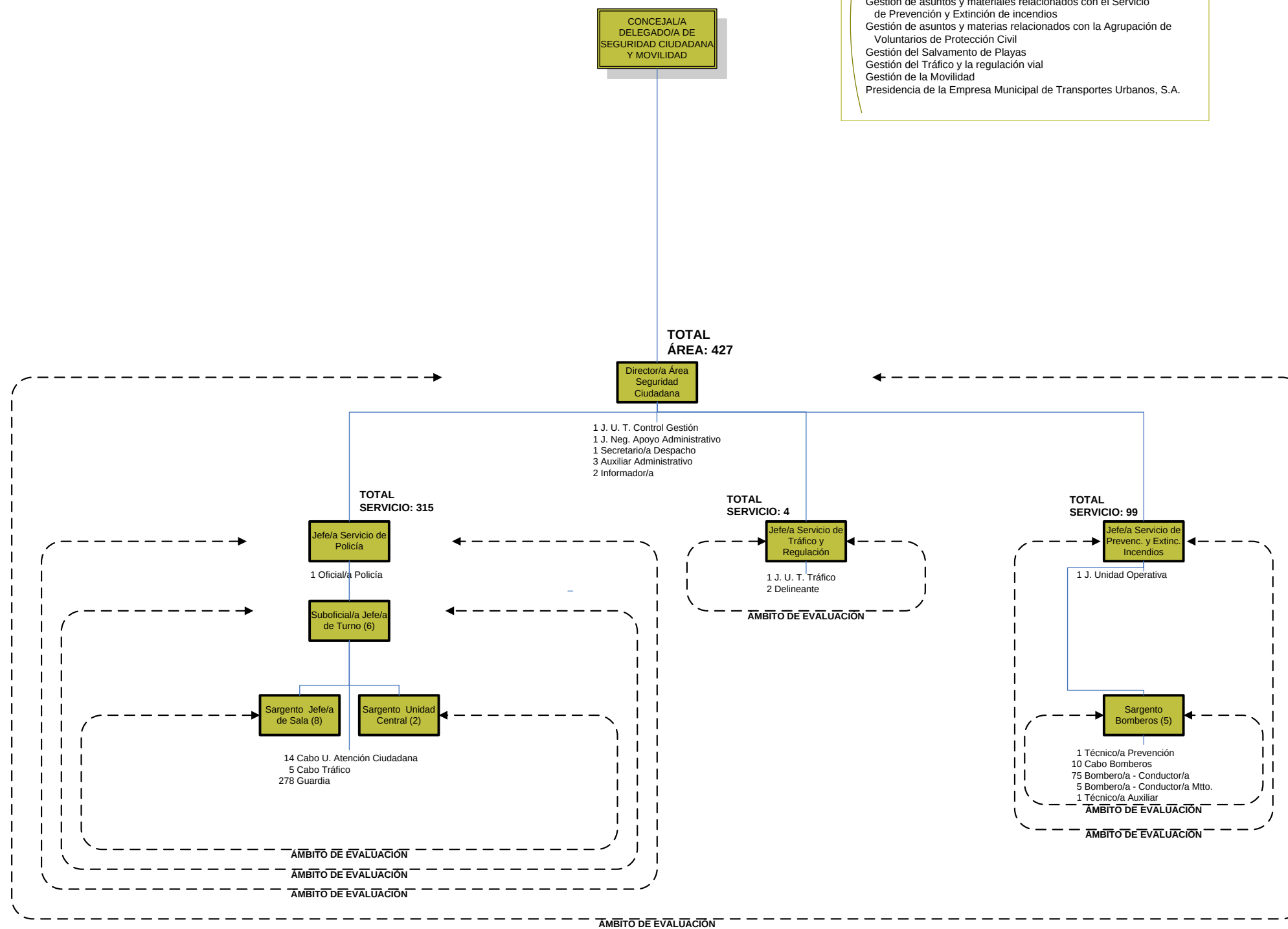
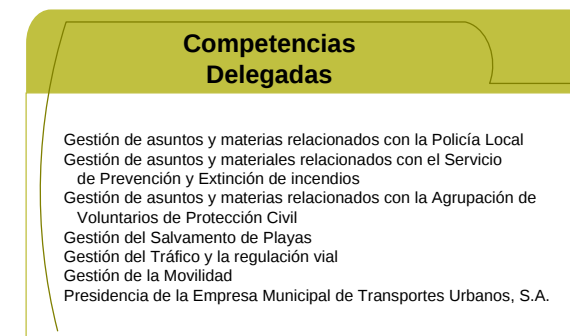


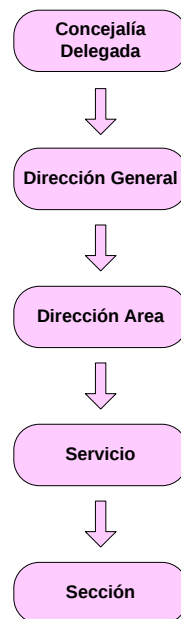
Competencias Delegadas

Planificación y Gestión del Suelo Urbano (P.G.O.U)
 Confección, dirección y supervisión de proyectos urbanísticos
 Firma en procedimientos de expropiación.
 Firma en remisión de oficio de publicaciones urbanísticas.
 Órdenes de ejecución, paralización de obras, levantamiento de dicha paralización y declaraciones de ruina
 Dirigir e inspeccionar las obras y servicios encomendadas a Urbanismo
 Concesión de licencias relacionadas con el urbanismo
 Expedientes sancionadores relativos a la materia (excepto terrazas)
 Presidencia del Consejo de Administración de la Sociedad de Cementerios de Gijón, S.A. (CEGISA)



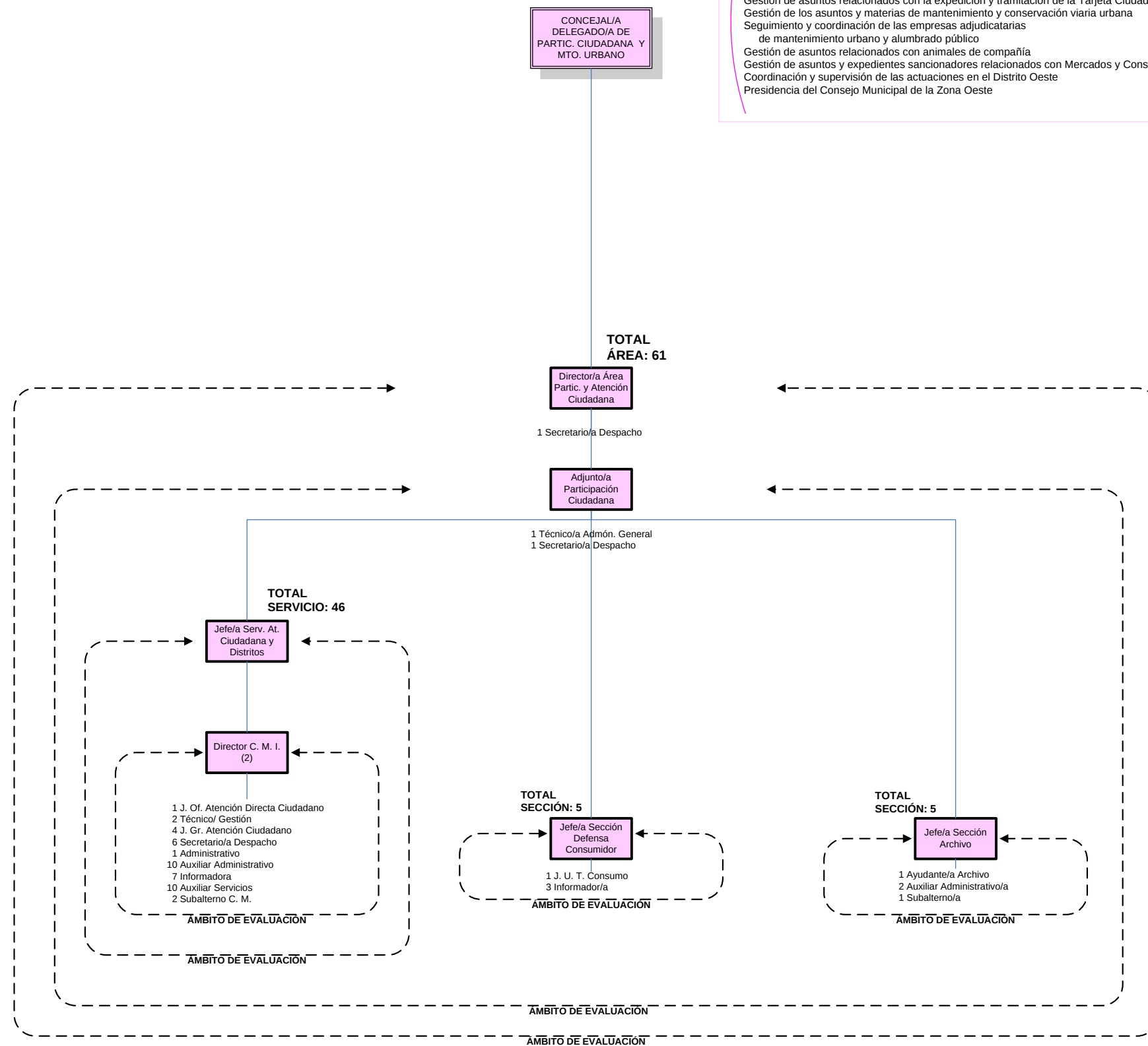


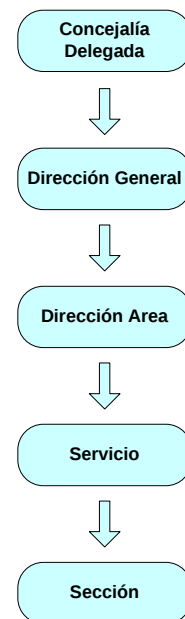




Competencias Delegadas

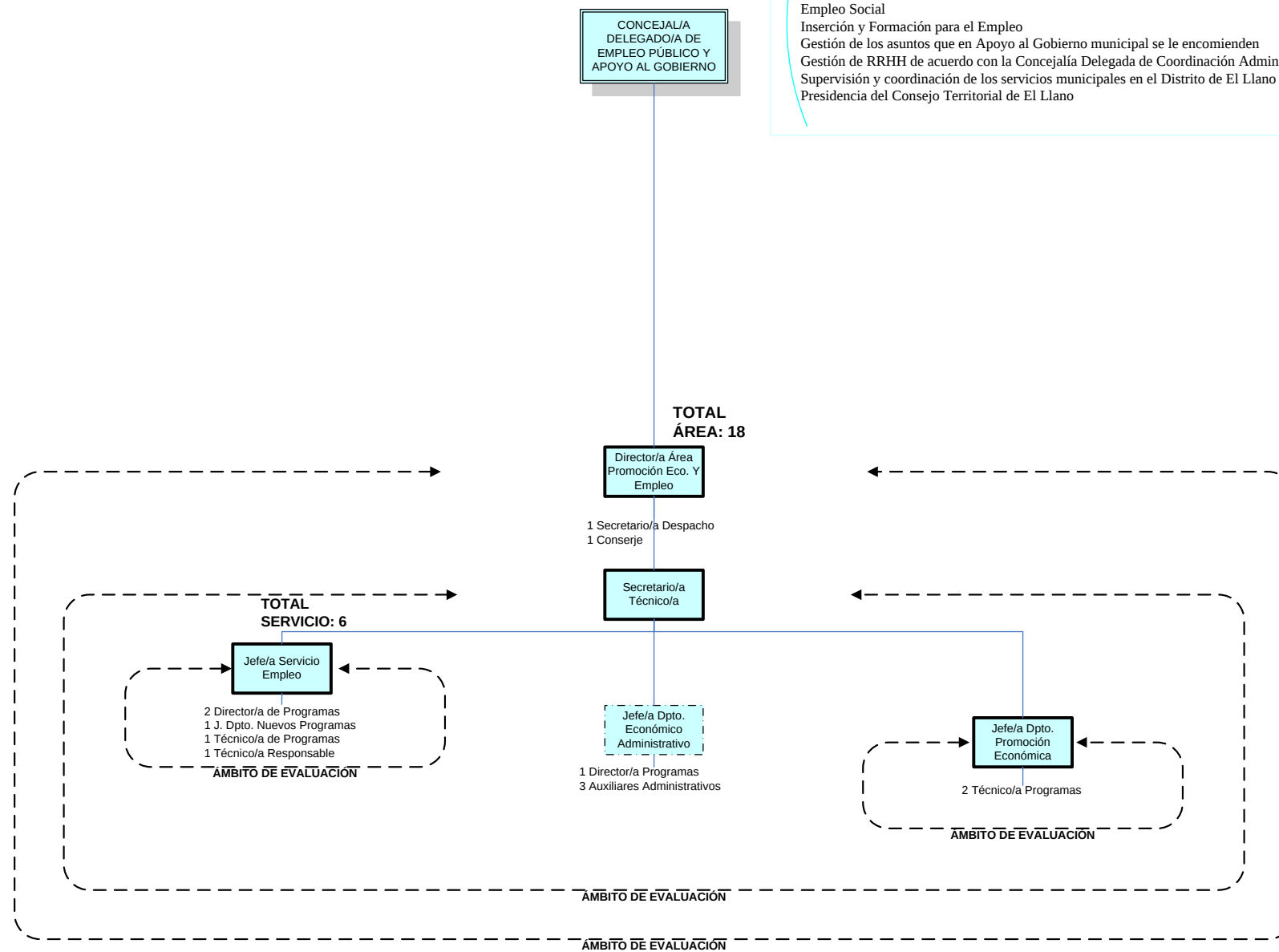
Gestión de asuntos y materias de Participación y Atención Ciudadana
 Gestión de asuntos relacionados con la expedición y tramitación de la Tarjeta Ciudadana
 Gestión de los asuntos y materias de mantenimiento y conservación viaria urbana
 Seguimiento y coordinación de las empresas adjudicatarias de mantenimiento urbano y alumbrado público
 Gestión de asuntos relacionados con animales de compañía
 Gestión de asuntos y expedientes sancionadores relacionados con Mercados y Consumo
 Coordinación y supervisión de las actuaciones en el Distrito Oeste
 Presidencia del Consejo Municipal de la Zona Oeste





Competencias Delegadas

Empleo Público
Empleo Social
Inserción y Formación para el Empleo
Gestión de los asuntos que en Apoyo al Gobierno municipal se le encomienden
Gestión de RRHH de acuerdo con la Concejalía Delegada de Coordinación Administrativa y Hacienda
Supervisión y coordinación de los servicios municipales en el Distrito de El Llano
Presidencia del Consejo Territorial de El Llano



ANEXO 4: Cuestionario de evaluación del desempeño

INFORMACIÓN DEL EMPLEADO*	
Nombre	Id. Empleado
Correo	Ext. Telefónica
Antigüedad Organización	Periodo de evaluación
Cursos de formación	Estudios Académicos

INFORMACIÓN DEL PUESTO*	
Denominación puesto	Unidad Organizativa
Responsable	Antigüedad puesto
Funciones generales	

INFORMACIÓN DEL EVALUADOR*	
Nombre	
Correo	Ext. Telefónica

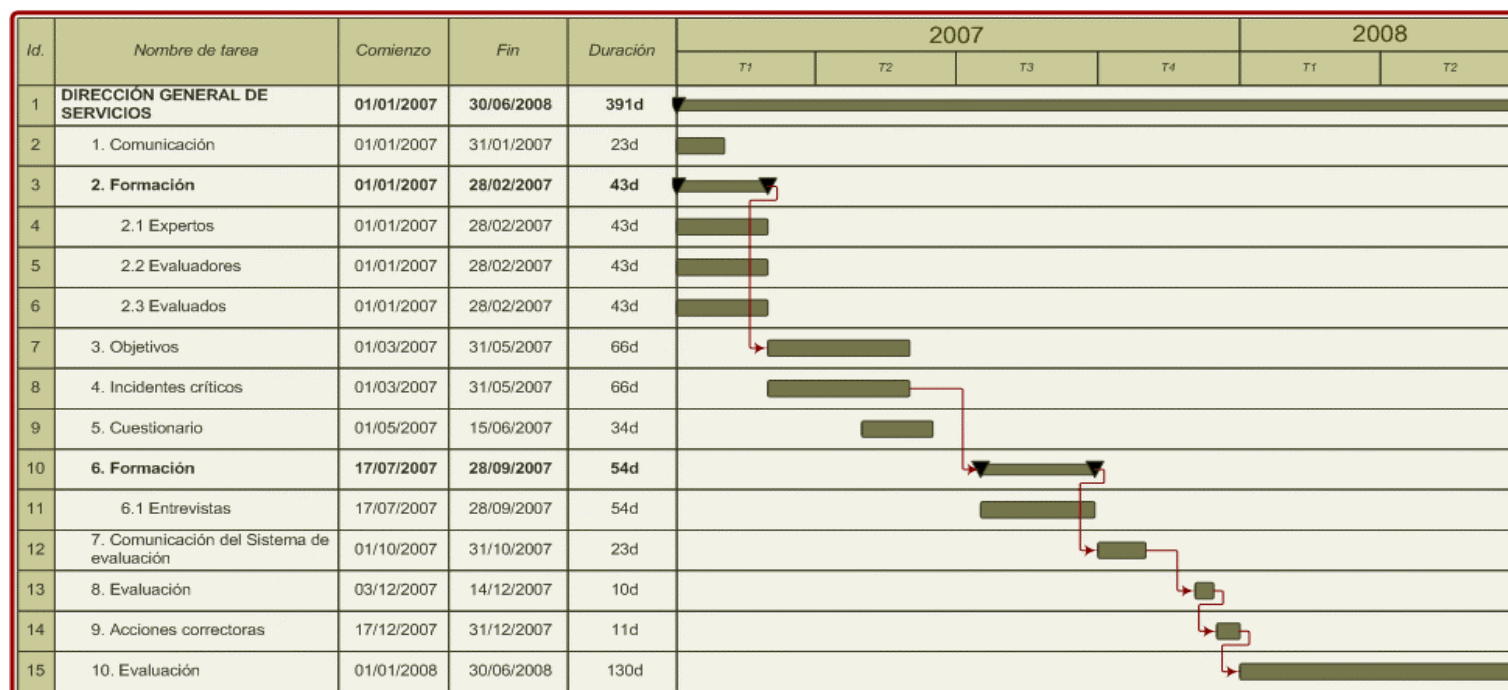
VALORACIÓN DE CONDUCTAS					
Conducta	Valoración				
	Deficiente (1)	Regular (2)	Satisfactoria (3)	Buena (4)	Excelente (5)
Capacidad organizativa	☐	☐	☐	☐	☐
Visión del Servicio	☐	☐	☐	☐	☐
Liderazgo	☐	☐	☐	☐	☐
Toma de decisiones	☐	☐	☐	☐	☐
Trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐	☐
Manejo de tecnología	☐	☐	☐	☐	☐
Visión de gobierno	☐	☐	☐	☐	☐
Conducta contraproduktiva	Valoración				
Ficha la entrada de trabajo y no va a su puesto de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
La duración del tiempo para el café es superior a la establecida	☐	☐	☐	☐	☐
Lee revistas, prensa o libros no relacionados con la Administración Pública durante sus horas de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Discute con sus compañeros de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Valoración general de las conductas</i>					

* Meta 4 es el Sistema de Gestión integral de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Gijón

VALORACIÓN DE OBJETIVOS				
Objetivo	Valoración			
	Necesita mejorar (1)	Regular (2)	Buen (3)	Sobresaliente (4)
Disminución del tiempo medio de tramitación	☐	☐	☐	☐
Mejora de la calidad del trabajo	☐	☐	☐	☐
Resolución de problemas	☐	☐	☐	☐
Consecución de objetivos acordados en evaluaciones anteriores	☐	☐	☐	☐
Mejora de los conocimientos de trabajo	☐	☐	☐	☐
Valoración general de los objetivos				

VALORACIÓN FINAL	
Valoración de conductas	
Valoración de objetivos	
Valoración final	
Comentarios	
Nuevos objetivos acordados	

VERIFICACIÓN DE LA REVISIÓN	
<i>Al firmar este formulario confirma haber tratado esta revisión en detalle con sus supervisor. Firmar el formulario no indica necesariamente que esté de acuerdo con esta evaluación.</i>	
Firma del Empleado	Fecha
Firma del Evaluador	Fecha

ANEXO 5: Cronogramas del Plan de Evaluación del Desempeño**Dirección General de Servicios (2007-2008)****Ayuntamiento de Gijón**Servicio de Organización
y Sistemas

21/11/2006

Dirección General Económico - Financiera (2007-2008)

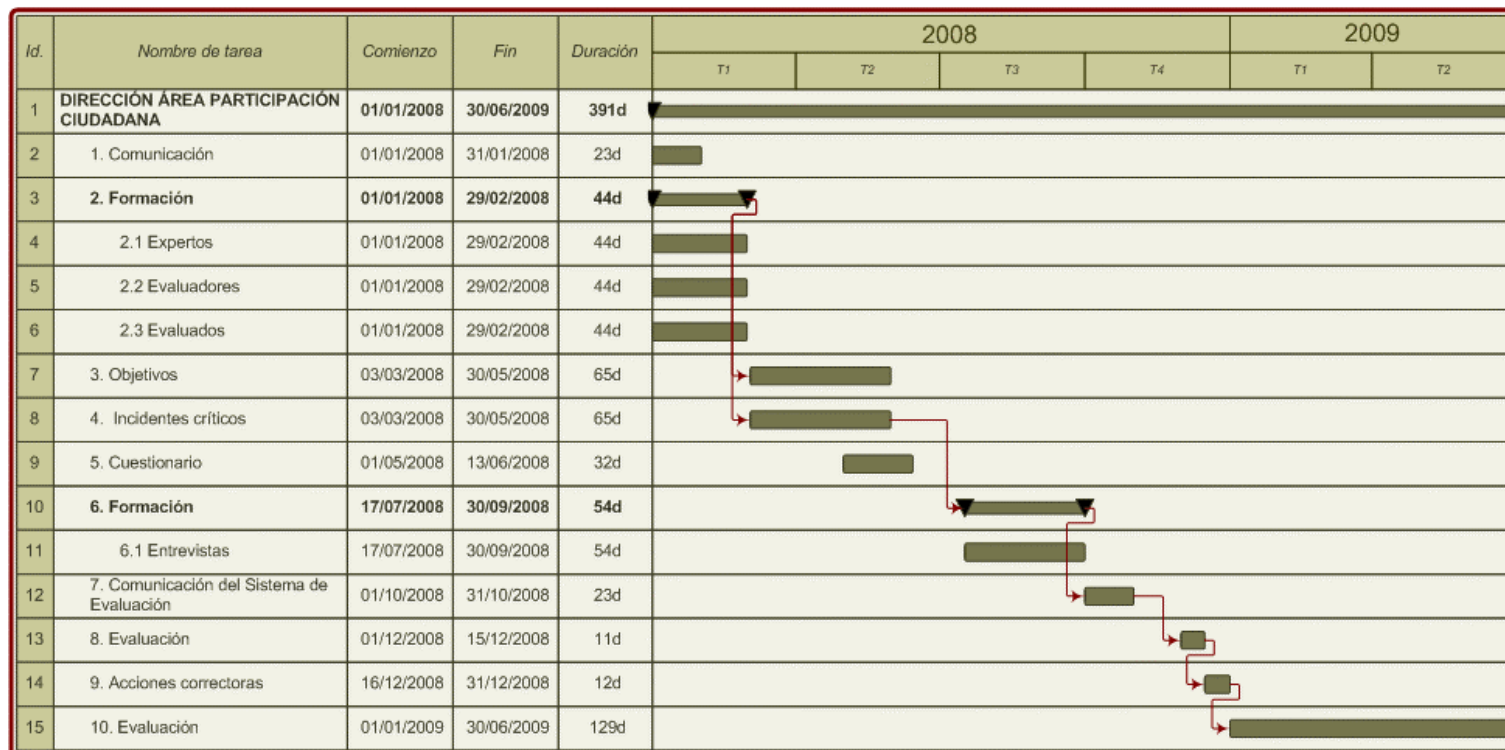
Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	2007		2008			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4
1	DIRECCIÓN GENERAL ECONÓMICO FINANCIERA Y ÁREA DE ALCALDÍA	02/07/2007	31/12/2008	393d						
2	1. Comunicación	02/07/2007	31/07/2007	22d						
3	2. Formación	02/07/2007	31/08/2007	45d						
4	2.1 Expertos	02/07/2007	31/08/2007	45d						
5	2.2 Evaluadores	02/07/2007	31/08/2007	45d						
6	2.3 Evaluados	02/07/2007	31/08/2007	45d						
7	3. Objetivos	03/09/2007	30/11/2007	65d						
8	4. Incidentes críticos	03/09/2007	30/11/2007	65d						
9	5. Cuestionario	01/11/2007	14/12/2007	32d						
10	6. Formación	15/01/2008	31/03/2008	55d						
11	6.1 Entrevistas	15/01/2008	31/03/2008	55d						
12	7. Comunicación del Sistema de evaluación	01/04/2008	30/04/2008	22d						
13	8. Evaluación	02/06/2008	13/06/2008	10d						
14	9. Acciones correctoras	16/06/2008	30/06/2008	11d						
15	10. Evaluación	01/07/2008	31/12/2008	132d						

Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización
y Sistemas

21/11/2006

Dirección Área Participación Ciudadana (2008-2009)

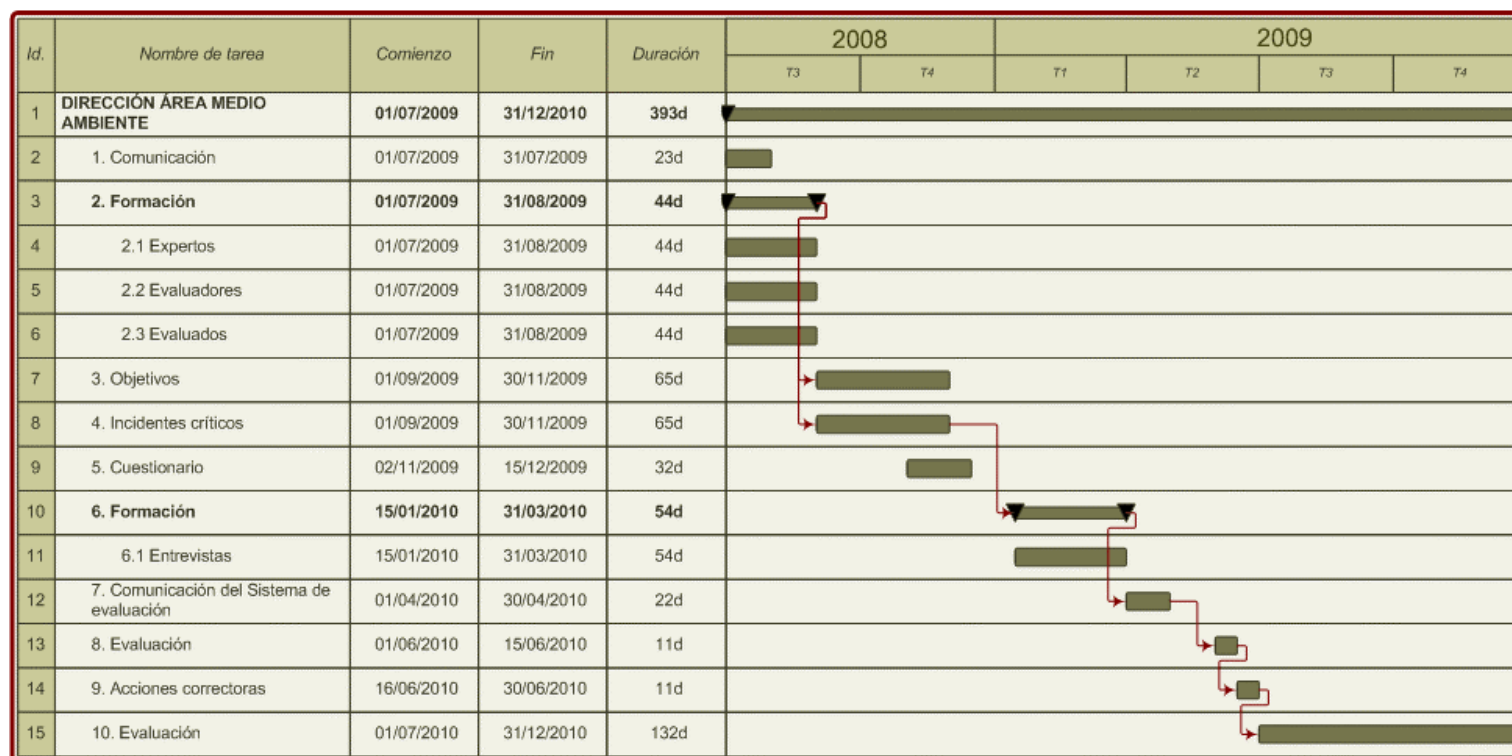


Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización
y Sistemas

21/11/2006

Dirección Área Medio Ambiente (2008-2009)

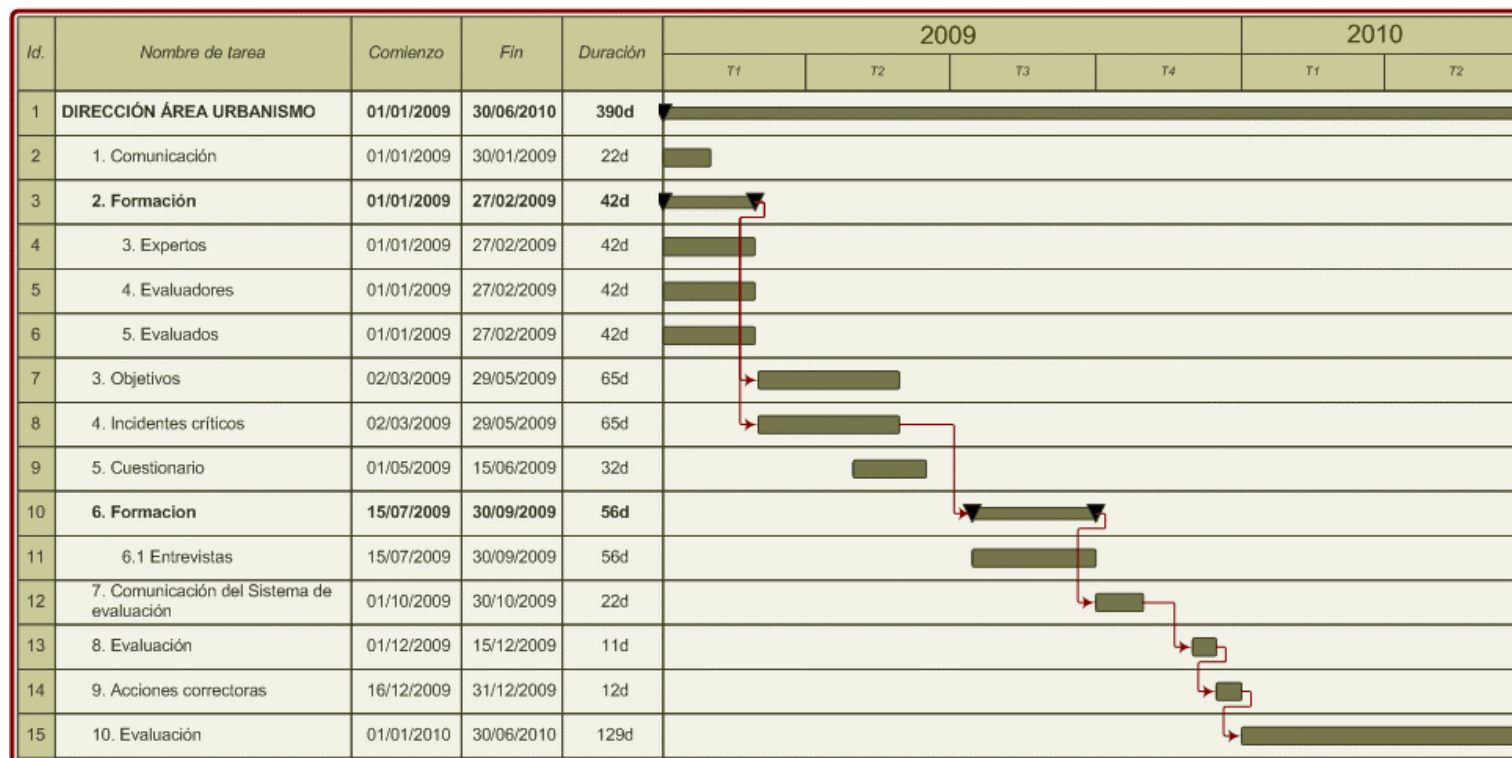


Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización
y Sistemas

21/11/2006

Dirección Área Urbanismo (2009-2010)



Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización y Sistemas 21/11/2006

Dirección Área Promoción Económica y Empleo (2009-2010)

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	2009		2010			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4
1	DIRECCIÓN ÁREA PROMOCIÓN ECONÓMICA Y EMPLEO	01/07/2009	31/12/2010	393d						
2	1. Comunicación	01/07/2009	31/07/2009	23d						
3	2. Formación	01/07/2009	31/08/2009	44d						
4	2.1 Expertos	01/07/2009	31/08/2009	44d						
5	2.2 Evaluadores	01/07/2009	31/08/2009	44d						
6	2.3 Evaluados	01/07/2009	31/08/2009	44d						
7	3. Objetivos	01/09/2009	30/11/2009	65d						
8	4. Incidentes críticos	01/09/2009	30/11/2009	65d						
9	5. Cuestionario	02/11/2009	14/12/2009	31d						
10	6. Formación	15/01/2010	31/03/2010	54d						
11	6.1 Entrevistas	15/01/2010	31/03/2010	54d						
12	7. Comunicación del Sistema de evaluación	01/04/2010	30/04/2010	22d						
13	8. Evaluación	01/06/2010	15/06/2010	11d						
14	9. Acciones correctoras	16/06/2010	30/06/2010	11d						
15	10. Evaluación	01/07/2010	31/12/2010	132d						

Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización
y Sistemas

21/11/2006

Dirección Área Seguridad Ciudadana y Tráfico (2010-2011)

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	2010				2011	
					T1	T2	T3	T4	T1	T2
1	DIRECCIÓN ÁREA PROMOCIÓN ECONÓMICA Y EMPLEO	01/01/2010	30/06/2011	390d						
2	1. Comunicación	01/01/2010	29/01/2010	21d						
3	2. Formación	01/01/2010	26/02/2010	41d						
4	2.1 Expertos	01/01/2010	26/02/2010	41d						
5	2.2 Evaluadores	01/01/2010	26/02/2010	41d						
6	2.3 Evaluados	01/01/2010	26/02/2010	41d						
7	3. Objetivos	01/03/2010	31/05/2010	66d						
8	4. Incidentes críticos	01/03/2010	31/05/2010	66d						
9	5. Cuestionario	03/05/2010	15/06/2010	32d						
10	6. Formación	15/07/2010	30/09/2010	56d						
11	6.1 Entrevistas	15/07/2010	30/09/2010	56d						
12	7. Comunicación del Sistema de evaluación	01/10/2010	29/10/2010	21d						
13	8. Evaluación	01/12/2010	15/12/2010	11d						
14	9. Acciones correctoras	16/12/2010	31/12/2010	12d						
15	Evaluación	03/01/2011	30/06/2011	129d						

Ayuntamiento de Gijón

Servicio de Organización
y Sistemas

21/11/2006



Ayuntamiento de Gijón

www.gijon.es

