

# **DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL MARCO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL AYUNTAMIENTO DE SALAMANCA.**

(Plan de Mejora Curso Superior de Recursos Humanos)

**Tutor: Mikel Gorriti Bontigui**

**Autor: Francisco Muñoz Hernández.  
Jefe del Departamento de Recursos Humanos.  
Excmo. Ayuntamiento de Salamanca.  
Septiembre 2010.**

## INDICE

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>pag 4</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>pag 4</b>
<b>1.- EL CONTEXTO:.....</b>	<b>pag 5</b>
1.1.- La realidad del municipio de Salamanca. (Fuentes: datos Departamento de Atención al Ciudadano, Plan de Calidad del Ayuntamiento de Salamanca, Elaboración Propia) .....	pag. 5
- Misión, Visión y Valores del Ayuntamiento de Salamanca.....	pag 10
1.2.- El Ayuntamiento de Salamanca como organización. (Fuente: Memoria de Gestión del Departamento de Recursos Humanos).....	pag 12
1.3.- El Plan de Calidad del Ayuntamiento de Salamanca, especial referencia a las líneas estratégicas las personas y los procesos .....	pag 16
<b>2.- EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>pag 19</b>
2.1.- La organización y las personas .....	pag 19
2.2.- El modelo de Gestión, ISO 9001/2008.....	pag 21
- Mapa de Procesos .....	pag 22
- Subsistemas de gestión .....	pag 22
- Aseguramiento de la Calidad .....	pag 23
- Misión, visión y Valores del Departamento de Recursos Humanos. Cómo operativizarlos.....	pag 23
<b>3.- EL DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>pag 24</b>
3.1.- El punto de partida, la Autoevaluación en el Área de Régimen Interior, Modelo CAF .....	pag 24
3.2.- El Marco Normativo. El EBEP una oportunidad .....	pag 25
3.3.- El estudio de Percepción del Departamento de Recursos Humanos. ....	pag 26
3.4.- El Estudio de Clima Laboral .....	pag 27
3.5.- El Comité de Calidad del Departamento y Revisión por la Dirección, Proceso Estratégico 04 “PROCESO DE REVISION DEL SISTEMA Y ANALISIS DE DATOS”.....	pag 31
3.6.- La Comisión de Impulso del Proyecto, de su constitución informal al liderazgo del Proceso (composición: 2º Tte. de Alcalde, Gerente del Organismo Autónomo de Gest. Económ., Dtor. del Área de Régimen Interior y Jefe del Dpto. de RR.HH.) .....	pag 32

<b>4.- EL PROYECTO .....</b>	<b>pag 33</b>
<b>4.1.- El Análisis de Puestos (aplicación ciclo PDCA):.....</b>	<b>pag 34</b>
- Metodología .....	pag 34
- Intercambio de experiencias .....	pag 35
- Proyecto Piloto:.....	pag 35
. Formación de Participantes, expertos.....	pag 36
. Desarrollo de herramientas .....	pag 36
. Análisis de puestos .....	pag 37
. Validación de Resultados .....	pag 38
. Ajustes .....	pag 38
. Extensión del Modelo .....	pag 39
4.1.1.- Análisis de Puestos y Selección / cobertura de puestos de trabajo. ....	pag 39
4.1.2.- Análisis de Puestos y primeras consecuencias en la formación continua de los Empleados Municipales .....	pag 41
4.1.3.- Planificación y Organización .....	pag 42
<b>4.2.- La Evaluación del Desempeño (aplicación ciclo PDCA) .....</b>	<b>pag 43</b>
- Metodología .....	pag 43
- Proyecto Piloto:.....	pag 44
. Formación de Participantes, expertos.....	pag 44
. Desarrollo de herramientas .....	pag 45
. Desarrollo del Proyecto .....	pag 46
. Validación de Resultados .....	pag 47
. Ajustes .....	pag 48
. Extensión del Modelo .....	pag 48
4.2.1.- La Evaluación del Desempeño y la Formación .....	pag 49
4.2.2.- La Evaluación del Desempeño y la Carrera Horizontal .....	pag 50
4.2.3.- La integración con el Sistema de Dirección por Objetivos, su integración en el sistema retributivo. ....	pag 51
4.2.4.- Bases para la incorporación en el sistema de los Directivos Públicos Profesionales .....	pag 52
<b>ANEXOS .....</b>	<b>pag 54</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>pag 57</b>
<b>PRESENTACIÓN PROYECTO .....</b>	<b>pag 58</b>

## **PRESENTACIÓN.**

El Ayuntamiento de Salamanca está inmerso en un proceso de cambio de Paradigma, cambiar de forma radical el que ha sido el punto de vista en nuestro funcionamiento. Modificar el enfoque, orientándolo hacia los ciudadanos, sus necesidades y expectativas están llamadas a convertirse en las referencias fundamentales en el diseño y la prestación de los servicios. En este contexto el procedimiento y la organización deben convertirse en los elementos clave que ayuden a realizar este cambio de forma efectiva, soportes imprescindibles al servicio de este cambio.

En este entorno el Departamento de Recursos Humanos ha asumido el liderazgo en el proceso, impulsando la aprobación y puesta en marcha de los diferentes proyectos incluidos en el Plan de Calidad Municipal y facilitando todas las iniciativas de mejora que se desarrollan en nuestra organización. De forma simultánea hemos emprendido el camino para dotarnos de una estructura e instrumentos que ayuden y refuercen este cambio, siendo claro exponente de ello el sistema de gestión que hemos implantado.

Este Plan de mejora es un paso más en este proceso, no respondiendo exclusivamente a los requerimientos derivados del Curso Superior de Recursos Humanos del INAP, sino al compromiso asumido por todos los integrantes del Departamento de dotar a la Organización de Instrumentos y Recursos que ayuden en este cambio. Reforzar nuestro compromiso al servicio de la organización y de esta forma ayudar a la mejora en los servicios que prestamos y a la mejora del entorno en el que se desarrolla nuestra actividad.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El grado de madurez y el desarrollo organizativo alcanzado por el Ayuntamiento de Salamanca en la gestión de personas, como se ha puesto de manifiesto en las diferentes reuniones mantenidas por el grupo de trabajo informal (formado por el Segundo Tte. de Alcalde, el Gerente del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación OAGER, el Dtor. del Área de Régimen interior y el Jefe del Dpto. de Recursos Humanos) llamado a liderar el proyecto propuesto, así como el marco normativo establecido con la entrada en vigor del Estatuto Básico del Empleado Público, obligan a poner en marcha nuevos instrumentos que permitan, con criterios de eficacia y eficiencia, relacionar y dar coherencia a los diferentes subsistemas de gestión de recursos humanos, dotándonos de un marco que permita contar con la información necesaria para objetivar las decisiones de gestión que se adopten.

El punto de partida deberá ser el Análisis de Puestos de Trabajo, elemento clave en las organizaciones y punto de conexión de las personas con estas. Conocer las principales tareas y los conocimientos y destrezas necesarias para su desarrollo. Los resultados obtenidos permitirán ajustar entre otros subsistemas los de selección y

provisión o formación. Todo ello siguiendo una metodología desarrollada desde la administración pública y para la administración pública, desde el Departamento de Función Pública del Gobierno Vasco.

El siguiente paso lo constituirá la Evaluación del Desempeño de las personas que ocupan esos puestos de trabajo, todo ello partiendo de los resultados que habremos obtenido en la fase anterior. Los resultados de la extensión del modelo de evaluación permitirán perfeccionar los subsistemas señalados, facilitando entre otras cuestiones la mejora de los mecanismos de carrera profesional (posibilitando la puesta en marcha de la carrera horizontal), perfeccionar nuestro sistema de gestión por objetivos y los actuales aspectos vinculados a desempeño e intentar afrontar con garantías la puesta en marcha de la figura de los Directivos Públicos Profesionales en nuestra organización.

La metodología propuesta para el desarrollo del proyecto pasa por la aplicación del ciclo PDCA, partiendo de la puesta en marcha de proyectos piloto que permitan testar la adaptación de la metodología de Análisis de Puestos de Trabajo y Evaluación del desempeño a nuestra Organización, realizando las correcciones y adaptaciones necesarias para su extensión a toda la Organización.

## **1.- EL CONTEXTO:**

**1.1.- LA REALIDAD DEL MUNICIPIO DE SALAMANCA.** (Fuentes: datos departamento de atención al ciudadano, plan de calidad del ayuntamiento de salamanca, elaboración propia).

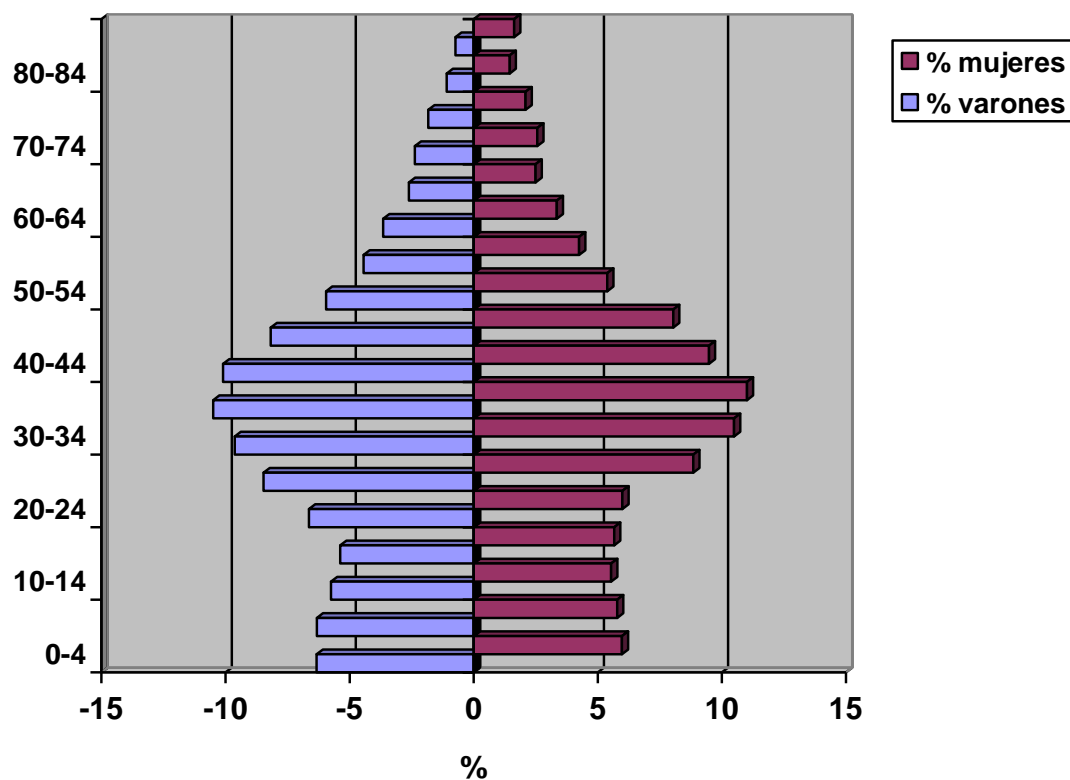
Algunos datos sobre el entorno en el que la actividad de nuestra organización se desarrolla.

La ciudad de Salamanca, con 38,6 km<sup>2</sup> de extensión, una altitud media de 802 m. y una población aproximada de 160.000 habitantes, es el entorno natural en el que se desarrolla la actividad del Ayuntamiento de Salamanca como organización. Salamanca es el centro de un área metropolitana que está compuesta por los municipios de Santa Marta de Tormes, Carbajosa de la Sagrada, Cabrerizos, Villares de la Reina y Villamayor por el norte y, por la parte sur, Arapiles, Aldeatejada y Doñinos. La población aproximada de todos los municipios agrupados ronda los 203.000 habitantes, englobando el resto de municipios mencionados aproximadamente a 44.000 habitantes. Toda esta población se asienta sobre 145 km<sup>2</sup> con una densidad de habitantes de 243 h/km<sup>2</sup> en el área metropolitana. Es significativa la relación bidireccional entre los municipios del área metropolitana y la capital: en el centro se realizan múltiples actividades laborales y de servicios, mientras que en el cinturón se reside y, cada vez en mayor medida, se buscan alternativas de “consumo” y ocio. La capital pierde habitantes, que no demandantes o usuarios de servicios, y el resto de municipios ganan en población.

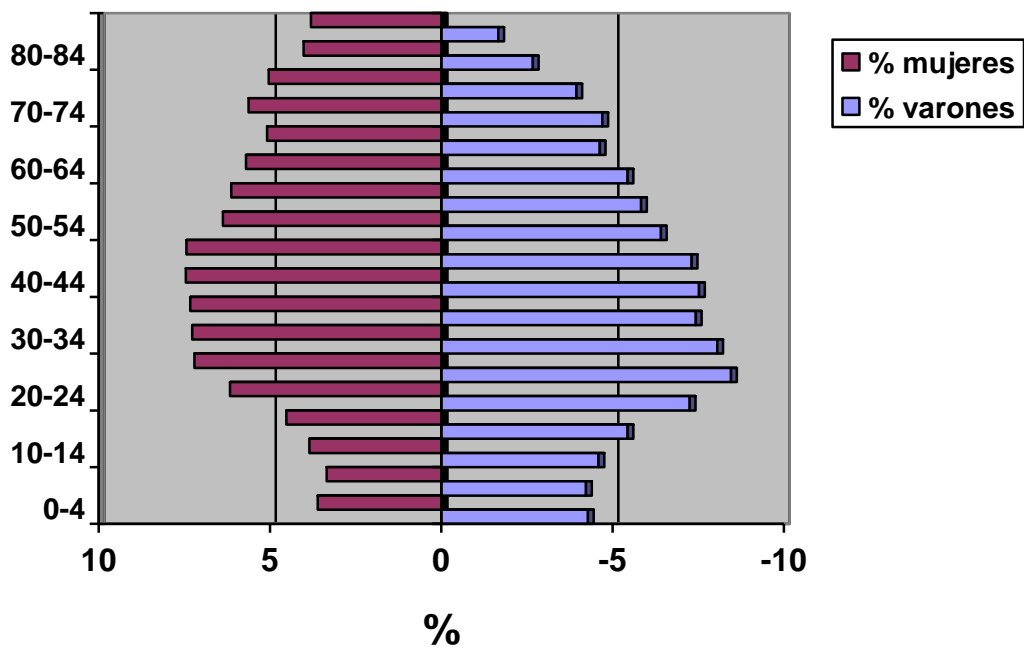
Por lo que se refiere a la estructura de la población en Salamanca, tanto en el municipio, como en el área metropolitana contrasta en gran medida con la del resto de la provincia. Mientras que la distribución de la pirámide de edades en Salamanca y el área metropolitana guarda cierta proporcionalidad, como se puede observar en los gráficos que se acompañan, la posibilidad de rejuvenecimiento de la población es totalmente inexistente en el caso de la provincia de Salamanca, sin la capital y sin el área metropolitana. Se trata de una estructura de población tremendamente envejecida.

Estos datos y su evolución condicionan nuestra actividad presente y especialmente futura, los retos a los que tendremos que hacer frente. Algunas pistas podemos encontrarlas en la evolución de los últimos años, especialmente de los datos de la zona de influencia más cercana, pero también de los datos de la provincia e incluso de los movimientos que se realizan dentro de la propia comunidad, condicionando, como no puede ser menos, los servicios que será necesario cubrir.

Pirámide de población del área metropolitana salmantina en el año 2006



Pirámide de población del municipio de Salamanca en 2006



No obstante, los datos sobre la población señalados, no pueden hacernos olvidar otros aspectos que pueden resultar más o menos ocultos, algunos de ellos derivados del carácter universitario de nuestra ciudad. Contamos con un importante número de demandantes de servicios jóvenes y con unas necesidades muy específicas de servicios. Si bien esta población flotante tiene un comportamiento estacional, se mantiene estable a lo largo del año pero variando su procedencia. En los meses lectivos el origen es principalmente nacional, en los meses estivales es mayoritariamente extranjero. No podemos olvidar que Salamanca es un referente en el turismo cultural e “idiomático”

Esta realidad está en un proceso continuo de cambio y, como partes de este conjunto, las organizaciones en la que ésta se estructura. Estos procesos de cambio continuo se encuentran en constante aceleración por las innovaciones tecnológicas y el dinamismo de la población joven y con un nivel importante de formación universitaria. La aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información han supuesto importantes transformaciones en la forma de entender nuestro entorno e interactuar con él, ya sea de forma individual o colectiva. Se ha generado una auténtica revolución del conocimiento que ha supuesto transformaciones radicales en las estructuras tradicionales de las organizaciones. Las organizaciones públicas no somos una excepción; estamos inmersas en estos cambios: esta es una realidad ineludible. La obligación de nuestra organización tiene que ser liderarlos o al menos no suponer un freno.

### **¿CÓMO INTENTA EL AYUNTAMIENTO DE SALAMANCA DAR RESPUESTA?**

El Ayuntamiento de Salamanca, en un proceso liderado desde el Departamento de Recursos Humanos, se embarcó en la aprobación de un plan de mejora y calidad de los servicios municipales, aprobado por el pleno municipal en Febrero de 2008. El Plan fue aprobado en un proceso participativo que incluyó su presentación y apertura a sugerencias previo a su aprobación formal.

La aprobación del Plan supuso, no sólo la puesta en marcha de diversos proyectos incluidos en sus líneas estratégicas, sino el generar instrumentos y cultura de cambio organizacional y la variación de paradigma, pivotando hacia los ciudadanos, sus necesidades y expectativas como elemento central de la actividad municipal.

Las líneas estratégicas y proyectos fundamentales, en su redacción original, son:

#### **1- LOS CIUDADANOS.**

***En esta línea se incluyen las actuaciones para conocer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, proporcionarles información, hacer más fácil su relación con el Ayuntamiento y potenciar su implicación e identificación con el mismo.***

- 1.1. Proyecto SAC.**
- 1.2. 010 / 060**
- 1.3. Imagen institucional – marketing corporativo.**
- 1.4. Quejas y sugerencias.**
- 1.5. Observatorio de opinión de ciudadanos.**
- 1.6. Cartas de servicio.**



### **1.7. Guía de servicios.**

## **2.- LOS PROCESOS.**

*En esta línea se han previsto actuaciones que tienden a garantizar que los procesos cumplen su función de forma eficaz y eficiente, aportando valor en todos sus trámites y con una orientación definida hacia la consecución de resultados.*

- 2.1. Normalización de procesos y racionalización. Soportes de trabajo (fuera papel).**
- 2.2. Informatización de la gestión de expedientes.**
- 2.3. Certificación.**
- 2.4. Dirección por objetivos, orientación a resultados.**

## **3.- LA INNOVACIÓN.**

*Con estos programas se pretende el salto definitivo a la sociedad de la información; eliminando las barreras temporales y físicas en las relaciones ayuntamiento – ciudadanos, a la vez que sirve de soporte instrumental al resto de líneas.*

- 3.1. Salamanca ciudad digital.**
- 3.2. Tramitación electrónica.**
- 3.3. Plan director de infraestructuras.**

## **4.- LAS PERSONAS.**

*En esta línea se incluyen todos los programas que pretenden la identificación de los empleados con el Ayuntamiento, conforme a unos valores compartidos, - en especial la vocación de servicio público- fomentando el conocimiento de éstos, potenciando su capital intelectual individual y colectivo, y haciendo inevitable su deseo de cambio mediante su participación.*

- 4.1. Cultura y valores. Imagen y compromiso organizacional.**
- 4.2. Motivación y participación. Observatorio de clima laboral.**
- 4.3. Gestión del conocimiento.**
- 4.4. Formación.**
- 4.5. Autoevaluación.**

## **5.- LAS ALIANZAS.**

*En este apartado se incluyen las actuaciones orientadas al aprovechamiento de la posición privilegiada de la ciudad en su ámbito de influencia, con el objetivo de mirar conjuntamente el futuro desde un desarrollo sostenible.*

- 5.1. Sostenibilidad.**
- 5.2. Alineación de planes estratégicos, entorno cercano.**
- 5.3. Los recursos de la corporación al servicio de la comarca y la provincia.**

Aunque el Plan incluía unos apuntes sobre la Misión, Visión y Valores del Ayuntamiento de Salamanca, propuestos por la Ponencia Técnica y el Comité de

Calidad, se consideró importante (no sólo por seguir los modelos clásicos) aprobar por el Pleno Municipal, una vez más en un proceso participativo, los que debían ser los ejes orientadores de nuestra actividad y razón de ser como organización. Nuestra ....

## **- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL AYUNTAMIENTO DE SALAMANCA**

Dentro de las primeras actuaciones que se desarrollaron se encontraba la aprobación de una forma participativa de cuales debían ser la Misión, nuestra razón de ser como organización, nuestra visión, la referencia que debe orientar nuestro trabajo, y nuestros valores, las pautas de conducta que deben guiar nuestro comportamiento. Este es el resultado de este trabajo colectivo (se desarrolló un proyecto específico con una importante participación y su apertura a la aportación de sugerencias de cualquier miembro de la Organización). Este es el resultado que aprobó el Pleno Municipal por unanimidad.

### **MISIÓN**

*El Ayuntamiento de Salamanca trabaja para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas, dando respuesta a sus necesidades y expectativas, mediante la prestación de servicios cercanos y accesibles, procurando su integración en un proyecto común.*

### **VISIÓN**

*La vocación del Ayuntamiento de Salamanca es convertirse en el referente de una gestión y un desarrollo de actuaciones hechas a la medida de los ciudadanos, que sirvan para dinamizar la actividad ciudadana que se desarrolle en nuestro ámbito de influencia.*

### **VALORES:**

#### **ORIENTACIÓN AL CIUDADANO**

- *Me esfuerzo por escuchar y comprender lo que el ciudadano me dice.*
- *Facilito respuestas claras, procurando dar explicaciones razonadas de nuestra actuación: el ciudadano tiene derecho a conocer y entender.*
- *Resuelvo en el menor tiempo posible: debemos ser ágiles en nuestra actuación.*
- *Doy una información lo más completa posible.*
- *Adapto el lenguaje en función de la persona, esforzándome por hacerme entender, todo ello considerando quién es mi interlocutor.*
- *Doy un trato cercano y lo más personalizado posible a los ciudadanos.*
- *Soy resolutivo: el procedimiento tiene que ser una garantía, no un obstáculo.*
- *Intento anticiparme a lo que los ciudadanos puedan necesitar.*

***Nos esforzamos por hacer las cosas como nos gustaría que fueran para nosotros.***

#### **VOCACIÓN Y COMPROMISO**

- *Me siento orgulloso de pertenecer al Ayuntamiento de Salamanca.*
- *Me esfuerzo por y para que existan buenas relaciones entre mis compañeros.*

- *Me preocupo por dar una buena imagen de nuestro Ayuntamiento, procurando que mi conducta y actuaciones transmitan una imagen positiva.*
- *Intento siempre dar respuestas útiles, ayudando al ciudadano a encontrar la solución a sus demandas.*
- *Me gusta prestar servicios a mis conciudadanos, ayudar a resolver nuestros problemas, colaborar en el futuro de mi ciudad.*

**Se puede contar conmigo.**

#### CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

- *Soy receptivo a la utilización de nuevas tecnologías en mi trabajo diario: las nuevas tecnologías facilitan mi trabajo y la relación con los ciudadanos.*
- *Siempre que puedo apporto mis ideas, propongo soluciones que mejoren nuestro trabajo.*
- *Participo todo lo que puedo en grupos o equipos para ayudar a mejorar nuestro trabajo.*
- *Facilito la creación y participación en grupos o equipos de trabajo.*

#### PROFESIONALIDAD, EFICACIA Y EFICIENCIA

- *Aprendo de los errores para que no se repitan: intento que no se produzcan.*
- *Me preocupo por el medio ambiente: reduzco consumos innecesarios, reciclo y reutilizo.*
- *Intento hacer las cosas bien y a la primera.*
- *Me esfuerzo por estar al día, demando formación, la busco y participo en la que se me propone.*
- *Me implico en la elaboración de nuestros objetivos y me comprometo en su cumplimiento.*
- *Evito trámites y demoras innecesarias: los procedimientos deben estar al servicio de los ciudadanos.*
- *Soy consciente de que mi actividad tiene un coste: es importante conocer lo que cuestan los servicios que desarrollamos.*

**Siento satisfacción con el trabajo bien hecho.**

**La falta de calidad en el trabajo termina ocasionando más trabajo.**

#### RESPONSABILIDAD, ÉTICA

- *Tengo un comportamiento responsable: evito conductas que perjudican mi trabajo y el servicio que prestamos.*
- *No me desentiendo de mi trabajo y soy responsable de mis resultados. Soy consciente y consecuente de mi condición de empleado público.*
- *Evito las situaciones que pongan en duda la imparcialidad y rectitud de mi actuación.*
- *Hago un uso correcto y no abusivo de los medios de que dispongo.*
- *Intento ayudar a mis compañeros y estoy siempre dispuesto a colaborar.*
- *No trato de forma diferente a personas iguales, y si fuera necesario, dejo constancia de los motivos.*
- *Soy cauto con la información que manejo.*

## TRANSPARENCIA, OBJETIVIDAD.

- *Mantengo mi independencia en mi actuación profesional.*
- *Mi conducta no se ve condicionada por influencias injustificadas, subjetivas o parciales.*
- *Facilito el acceso de los interesados a sus expedientes.*
- *Soy claro, doy la máxima información de la que dispongo y puedo dar, por todas las vías posibles.*

Si bien el plan de Calidad incluye un proyecto ya iniciado en este año, para reforzar la implantación, asumir dentro de las conductas individuales y organizacionales, las bases y premisas recogidas especialmente en los valores, dentro de un Plan Estratégico de Recursos Humanos estos deben constituirse en uno de elementos clave. Así ha sido considerado especialmente en la planificación de la formación continua y en la acogida de nuevos miembros de la Organización.

## 1.2.- EL AYUNTAMIENTO DE SALAMANCA COMO ORGANIZACIÓN. (FUENTE: MEMORIA DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS).

A la hora de afrontar la implantación de cualquier actuación en materia de recursos humanos es necesario partir de la situación real de los mismos. Partir de la foto en el momento e intentar hacer prospectiva de cuál será la evolución posible de los mismos. Cuál es la realidad sobre la que se pretende actuar, debiendo ser el punto de partida para la determinación de los objetivos. Esto es especialmente importante en las fases de diseño.

Se incorporan algunos de los datos principales, especialmente cuantitativos, referentes a la situación de las personas y los costes de personal en el Ayuntamiento de Salamanca. La fuente es la Memoria de Gestión del departamento referida al año 2009, habiéndose extraído algunos de los datos recogidos.

El desglose de los datos se realiza por Áreas (separando los datos referidos a programas temporales, porque su análisis conjunto podría desvirtuar el mismo), unidad fundamental de gestión, incorporando la perspectiva de género.

- a) Número de trabajadores por áreas distribuidos en función del sexo (datos referidos a 31 de diciembre):

ÁREAS	2007			2008			2009		
	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL
ALCALDÍA	15	12	27	14	12	26	12	14	26
RÉGIMEN INTERIOR	143	35	178	135	36	171	133	37	170
ÁREA ECONÓMICA	10	13	23	10	12	22	10	12	22
SECRETARÍA GENERAL	7	18	25	8	18	26	8	17	25
ORDENACIÓN LOCAL	19	20	39	21	20	41	21	23	44

EDUC.CULTURA DEPORT JUVENTUD	101	77	178	94	78	172	88	78	166
BIENESTAR SOCIAL	31	48	79	32	54	86	30	54	84
INGENIERIA CIVIL- MEDIOAMBIENTE	77	11	88	76	11	87	71	10	81
SEGURIDAD Y PROTECCIÓN	379	30	409	367	30	397	364	31	395
MIEMBROS DE LA CORPORACION	15	12	27	17	10	27	17	10	27
PROGRAMAS TEMPORALES	18	39	57	6	23	29	56	63	119
PATR.MUNPAL.VIVIENDA	9	7	16	9	8	17	9	7	16
Org.Auto.Gest.Econ.Recauda. (OAGER)							29	23	52
<b>Total</b>	824	322	1146	789	312	1101	848	379	1227

b) Distribución de los empleados por grupos en el año 2009:

ÁREAS	GRUPO A1	GRUPO A2	GRUPO C1	GRUPO C2	GRUPO AE	TOTAL 2009
ALCALDIA	8	8	3	7		26
ÁREA DE RÉGIMEN INTERIOR	3	15	26	70	56	170
ÁREA ECONÓMICA	5	4	8	5		22
SECRETARÍA GENERAL	8	1	15	1		25
ÁREA ORDENACIÓN LOCAL	15	8	16	5		44
ÁREA EDUC. CULTURA DEPORTES JUV.	9	34	45	64	14	166
ÁREA DE BIENESTAR SOCIAL	8	47	17	11	1	84
INGENIERIA CIVIL- MEDIO AMBIENTE	8	9	17	38	9	81
SEGURIDAD Y PROTECCIÓN	3	24	271	97		395
MIEMBROS CORPORACIÓN	9	18	□ sin grupo			27
PROGRAMAS TEMPORALES	114	□ sin grupo	1	1	3	119
PATR. MUNPAL. VIVIENDA	5	5	2	4		16
OAGER	3	11	36	1	1	52

TOTALES	84	184	457	304	84	1227
---------	----	-----	-----	-----	----	------

<b>TOTAL</b>	<b>2006</b>		<b>2007</b>		<b>2008</b>		<b>2009</b>	
SIN GRUPO	163	13%	150	11%	133	11%	132	11%
A1	69	6%	83	6%	85	7%	84	7%
A2	155	13%	193	14%	169	14%	166	13%
C1	459	37%	463	35%	464	37%	457	37%
C2	304	25%	326	24%	309	25%	304	24%
E	88	7%	121	9%	85	7%	84	7%
<b>TOTAL</b>	<b>1.238</b>	<b>100%</b>	<b>1.336</b>	<b>100%</b>	<b>1.245</b>	<b>100%</b>	<b>1.227</b>	<b>99%</b>

c) Distribución de empleados por sexo y edad.

<b>AYUNTAMIENTO Y OAGER</b>			<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<= 25	H		33	15	31	13	24
	M		3	7	15	5	7
Entre 26 y 30	H		45	52	73	43	49
	M		24	35	43	19	25
Entre 31 y 40	H		160	172	179	184	181
	M		101	117	125	129	133
Entre 41 y 50	H		290	281	283	235	232
	M		135	135	151	140	136
Entre 51 y 60	H		256	245	252	290	286
	M		55	58	69	73	62
> 60	H		120	106	91	96	76
	M		18	15	13	18	16
<b>TOTALES</b>	H		<b>904</b>	<b>871</b>	<b>909</b>	<b>861</b>	<b>848</b>
	M		<b>336</b>	<b>367</b>	<b>416</b>	<b>384</b>	<b>379</b>
			<b>1240</b>	<b>1238</b>	<b>1325</b>	<b>1245</b>	<b>1227</b>

d) Distribución de los empleados por tipo de relación laboral

#### AYUNTAMIENTO y OAGER

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<i>Funcionarios</i>	939	978	1.029	1.019	1.002
<i>Laborales</i>	43	43	42	39	32
<i>Laborales Temporales</i>	186	142	175	114	114

<i>Funcionar. Interinos</i>	36	36	46	41	31
<i>Miembros Corporación</i>	21	21	18	16	18
<i>Miembros Corporación Ded. Excl.</i>	6	6	9	9	9
<i>Laborales Interinos</i>	9	11	6	7	5
<i>Personal Eventual</i>					16
<b>Nº TOTAL DE TRABAJADORES</b>	<b>1.240</b>	<b>1.237</b>	<b>1.325</b>	<b>1.245</b>	<b>1.227</b>

e) Datos presupuestarios:

Porcentaje Gastos de Personal sobre el Presupuesto Total (datos consolidados Ayuntamiento, OAGER y PMVU y comparados con el año anterior):

	2008	2009
<b>A) OPERACIONES CORRIENTES</b>		
<b>I Gastos de Personal</b>	<b>51.460.084,05 € 21%</b>	<b>44.862.618,27 € 26%</b>
II Gastos Bienes Corrientes	63.793.964,85 € 26%	60.925.105,73 € 35%
III Gastos Financieros	7.018.974,68 € 3%	2.495.969,52 € 1%
IV Transferencias Corrientes	13.995.261,29 € 6%	12.350.753,17 € 7%
<b>B) OPERACIONES DE CAPITAL</b>		
VI Inversiones Reales	54.959.661,93 € 23%	40.699.287,67 € 23%
VII Transferencias de Capital	26.747.891,46 € 11%	1.182.394,56 € 1%
VIII Activos Financieros	24,01 € 0%	24,00 € 0%
IX Pasivos Financieros	25.580.607,80 € 11%	13.185.953,75 € 8%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>243.556.470,07 € 100%</b>	<b>175.702.106,67 € 100%</b>

De los diferentes datos recogidos cabe deducir la estabilidad en el tiempo de la plantilla. La bolsa personal temporal está vinculada fundamentalmente a programas temporales gestionados directamente.

Estos números permiten anticipar la inexistencia de tensiones derivadas de procesos de consolidación y funcionarización que permitirán centrarse en otro tipo de proyectos, si bien hacen a la organización poco flexible y con posibles dificultades de adaptación a posibles cambios urgentes.

Cabe también anticipar un envejecimiento de la plantilla, agravado con la práctica congelación del acceso al empleo público

Finalmente y por lo que se refiere a los datos económicos, resaltar que si bien los importes del Cap I se han reducido, (políticas de control del gasto, reducción de partidas de productividad, reducción de las ofertas de empleo) tendencia que se mantendrá, su peso relativo sobre el presupuesto se ha incrementado. Realidad que tenderá a mantenerse debido a la tendencia en la reducción de los ingresos y la importante rigidez de la mayor parte de los conceptos de gasto.

### 1.3.- EL PLAN DE CALIDAD DEL AYUNTAMIENTO DE SALAMANCA, ESPECIAL REFERENCIA A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS LAS PERSONAS Y LOS PROCESOS.

Como ya se ha señalado, desde el Departamento de Recursos Humanos se asumió el liderazgo en el proceso de cambio emprendido por toda la organización. Así, la asunción dentro de las prioridades políticas del cambio de paradigma, hacia la prestación de servicios de calidad orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos (más que clientes por ser sujetos de derechos), tuvo su origen en las primeras propuestas elaboradas desde este Departamento.

Dentro de este proceso y como hito fundamental del mismo, el Ayuntamiento aprobó su plan de calidad (una vez más impulsado desde nuestro departamento) aprobado por el Ayuntamiento en Pleno celebrado el 7 de febrero de 2008 (resaltando que lo fue por unanimidad), fijando dentro de sus líneas estratégicas una dirigida específicamente a aquellos que formamos la organización (dentro de todas las líneas estratégicas es importante el papel de las personas, organización prestadora de servicio y las personas son el elemento clave):

#### **4.- LAS PERSONAS.**

##### **4.1. CULTURA Y VALORES. IMAGEN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL.**

###### ***Presentación:***

*La identificación de los empleados con la cultura y valores que deben sustentar la actividad municipal es fundamental para una eficaz prestación de los servicios. ¿Cuáles deben ser nuestros valores como organización?. En el siglo XXI, ¿qué nos demandan nuestros ciudadanos?.*

*El compromiso con nuestra organización; hacia el orgullo de lo bien hecho.*

###### ***Objetivos:***

- *Buscar la mayor implicación de las personas con los valores de la organización, tomando como punto de partida y final las demandas de los ciudadanos.*
- *Trasladar estos valores a la actividad diaria.*

##### **4.2. MOTIVACIÓN Y PARTICIPACIÓN, OBSERVATORIO DE CLIMA LABORAL.**

###### **4.2.1 PROYECTO OBSERVATORIO DE CLIMA LABORAL**

###### ***Presentación:***

*El conocimiento de lo que piensan los trabajadores acerca de los diversos aspectos del ámbito en el que se desenvuelven permitirá atajar las causas de insatisfacción existentes.*

###### ***Objetivos:***

- *Establecimiento de sistema continuo de detección de necesidades, expectativas y satisfacción de los empleados*
- *Realizar, al menos con carácter anual, una encuesta sobre satisfacción y clima laboral.*

###### ***Responsables:***



- Jefe del Departamento de Recursos humanos.

#### **4.2.2 PROYECTO PREMIOS A LAS BUENAS PRÁCTICAS**

##### **Presentación:**

*El reconocimiento de aquellos empleados o unidades que se esfuerzan por mejorar y consiguen resultados positivos servirá de acicate para el crecimiento de la organización.*

##### **Objetivos:**

- Establecer un sistema de reconocimiento de las buenas prácticas.
- Elaborar las normas de funcionamiento, estableciendo las condiciones de las convocatorias.
- Realizar la primera convocatoria en el ejercicio 2009.

#### **4.2.3 PROYECTO QUEJAS Y SUGERENCIAS INTERNAS.**

##### **Presentación:**

*Poner a disposición de los empleados un cauce para formular sus quejas, asegurando la contestación de las mismas, facilitará las relaciones entre estos y el Ayuntamiento.*

##### **Objetivos:**

- Puesta en marcha de sistema unificado de quejas y sugerencias de los empleados. Las quejas y sugerencias como oportunidades de mejora.
- Contestación del 100% de las quejas y sugerencias presentadas.

#### **4.3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

##### **Presentación:**

*Es muy importante que todo el conocimiento existente en la organización no se pierda y se optimice, poniéndolo a disposición de todo el que lo necesite, y estableciendo cauces para identificarlo, acrecentarlo y hacerlo accesible.*

##### **Objetivos:**

- Puesta en marcha de un proyecto que genere un marco de trabajo e instrumentos que faciliten el compartir y generar "saber hacer".
- Analizar las fuentes de conocimiento actuales.
- Puesta en marcha de programas y herramientas para gestionar el capital intelectual. (Generación de herramientas y cultura para compartir el conocimiento, foros de creación de conocimiento compartido, reservorios de "know how".)

#### **4.4. FORMACIÓN.**

##### **Presentación:**

*La capacitación de los empleados es uno de los pilares fundamentales de cualquier mejora organizativa.*

##### **Objetivos:**

- Considerar la formación como elemento estratégico de gestión.
- Utilizar nuevas vías para la formación, potenciando el capital intelectual propio.
- Vincular la formación a los mecanismos de carrera vertical y horizontal.

- *Elaborar planes de formación que respondan a las necesidades reales y futuras de la organización, alineándolas con las necesidades y expectativas de los empleados.*

#### **4.5. AUTOEVALUACIÓN.**

##### **Presentación:**

*El uso de modelos de autodiagnóstico permite conocer en qué situación se encuentran las diversas unidades y establecer áreas de mejora para avanzar hacia una mayor madurez individual y colectiva.*

##### **Objetivos:**

- *Aplicar herramientas de calidad basadas en los modelos de Autoevaluación, como fórmula óptima para lograr una mayor madurez de la organización.*
- *Extender y mantener el sistema, estableciendo autoevaluaciones bianuales.*
- *Formalizar el grupo CAF de Régimen interior como impulsor de la extensión del modelo.*
- *Ofertar al menos a dos Dptos., con carácter anual, la aplicación del modelo.*

### **2.- LOS PROCESOS.**

#### **2.1. NORMALIZACIÓN DE PROCESOS Y RACIONALIZACIÓN.**

##### **2.1.1 PROCESOS CLAVE.**

##### **Presentación:**

*La identificación y descripción de los procesos más importantes de cada Departamento es el punto de partida de una gestión más eficaz.*

##### **Objetivos:**

- *Identificar los procesos clave de todas las Áreas municipales.*
- *Describir y documentar al menos 3 procesos por departamento y área municipal.*
- *Racionalizar los procesos seleccionados.*

##### **2.1.2 GESTIÓN POR PROCESOS.**

##### **Presentación:**

*Una gestión basada en procesos supone la superación de una gestión compartimentada que dificulta la visión global de las distintas actuaciones.*

##### **Objetivos:**

- *Implantar la gestión por procesos con, al menos, dos proyectos piloto, teniendo en cuenta para su elección criterios de sostenibilidad.*

#### **2.2. INFORMATIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE EXPEDIENTES.**

##### **Presentación:**

*Poner la tecnología al servicio de la gestión de expedientes mejora considerablemente el conocimiento del estado de tramitación de los mismos y la racionalidad de las distintas actuaciones.*

##### **Objetivos:**

- Utilización por parte de todos los departamentos de un software único de gestión de expedientes, incluyendo al menos un expediente por cada centro gestor al año.
- Reducir los consumos de recursos, especialmente papel.
- Incorporar indicadores de tiempos y número de expedientes tramitados.

### **2.3. CERTIFICACIÓN.**

#### **Presentación:**

*La validación externa de que los procesos se realizan tal y como están diseñados garantiza su eficacia y sus posibilidades de mejora.*

#### **Objetivos:**

- Mantener las certificaciones existentes.
- Determinar la aplicabilidad como modelo de referencia y estudiar su viabilidad de implantación.
- Ofrecer la posibilidad de certificación de al menos un departamento por año.

### **2.4. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS, ORIENTACIÓN A RESULTADOS.**

#### **Presentación:**

*La obtención de los resultados que se pretenden y las posibilidades de medición de su grado de consecución otorgan un sentido finalista a la actuación municipal.*

#### **Objetivos:**

- Implantación del modelo de "Dirección por objetivos".
- Establecimiento de compromisos, indicadores de gestión y resultados.
- Consolidación del sistema.

#### **Responsables:**

- Responsable del Departamento de Recursos Humanos.
- Directores de las áreas municipales.

#### **Recursos y medios:**

- Apoyo de consultora externa.
- Comisión de seguimiento.
- Soporte informático de gestión.
- Cuadro de mando

**Calendario:** Según programación aprobada en el Acuerdo Regulator: comienzo en el año 2008.

**Indicadores de seguimiento:** Los fijados en el Acuerdo Regulator.

## **2.- EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

### **2.1.- LA ORGANIZACIÓN Y LAS PERSONAS.**

Formamos parte de un Departamento administrativo del Ayuntamiento de Salamanca ubicado en la 6ª planta del edificio municipal, sito en C/ Iscar Peyra Número 24- 26, 37002, Salamanca. El espacio que ocupamos es de aproximadamente 240 metros cuadrados, distribuidos en 3 despachos individuales, 2 dobles, sala de reuniones y zona de trabajo común.

Administrativamente, estamos integrados en el Área de Régimen Interior junto con el Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación, Servicio de Mantenimiento, Servicio de Atención al Ciudadano y la Unidad de Servicios Internos.

En el Departamento de RRHH hemos establecido, documentado e implementado un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los requisitos de la norma UNE-EN ISO 9001:2008 "Sistemas de gestión de la calidad". Con base en esta norma, aplicamos un sistema de procesos en nuestra organización donde se identifican los distintos procesos, así como las interacciones existentes entre ellos.

Tenemos la misión de planificar y ejecutar la política municipal en materia de recursos humanos así como la administración y gestión ordinaria de los mismos. (Desarrollo organizativo, mejora y calidad)

La Plantilla del Departamento la componen un total de 13 personas: 4 técnicos, todos de administración especial (uno de ellos interino), 4 Jefes de negociado administrativos de administración general, 1 administrativo y 4 auxiliares administrativos, a los que habría que añadir el Director de Área de Régimen Interior.

La distribución de las personas se desarrolla según el organigrama adjunto.

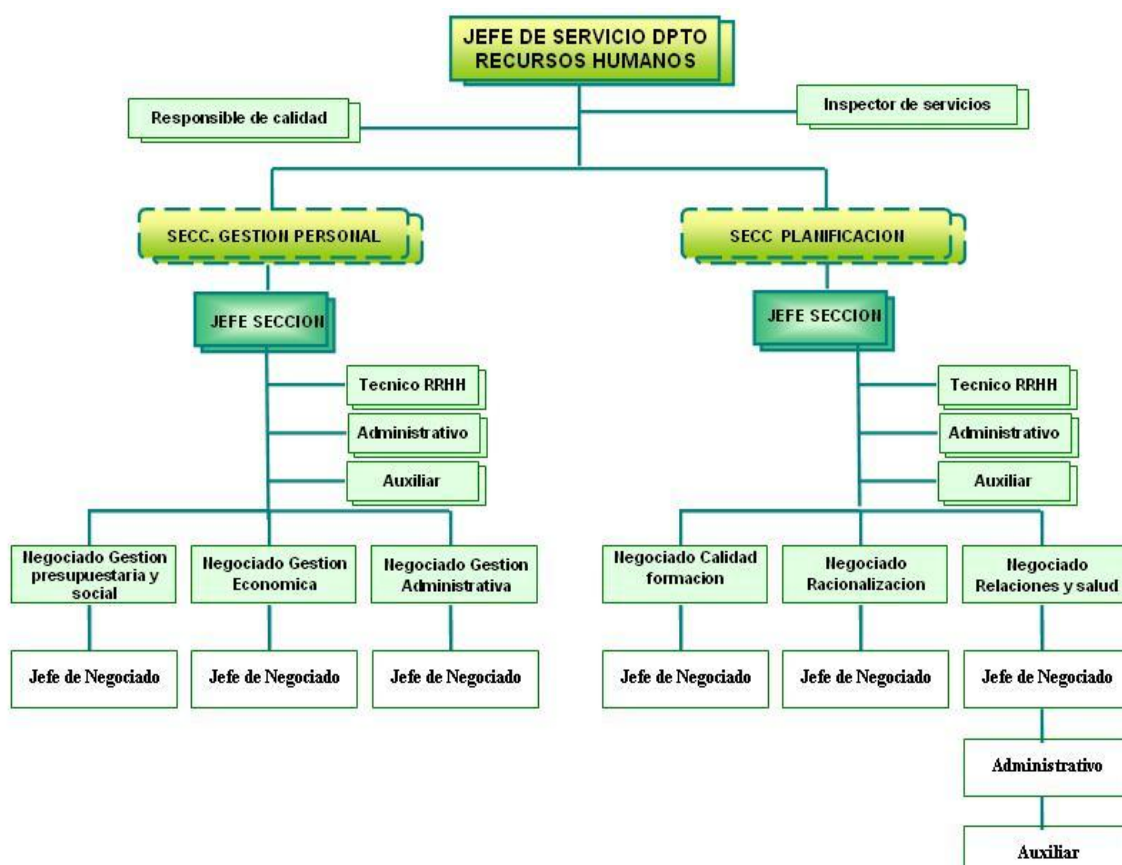
Con estos recursos básicamente se asegura el funcionamiento del Dpto. y la prestación de servicios, contando con el apoyo de recursos externos para el desarrollo de una parte importante de los proyectos incluidos en el Plan de Calidad, que se coordinan desde el Dpto..

Por otra parte dada la especial posición que ocupa el Dpto. y el liderazgo que asumió en el proceso de cambio organizacional, y al haber optado por procesos participativos en los que se ha buscado la implicación y complicidad de los miembros de la organización, no resulta difícil contar con la colaboración de otros miembros de la misma en el desarrollo de actuaciones (coordinación de los observatorios, liderazgo de proyectos...).

En la dirección señalada la opción de gestión, que desde la aprobación del Plan de Empleo Municipal en el año 1998, se asumió fue la descentralización de la gestión de las personas en los responsables de las diferentes unidades, coordinando desde el Dpto de RR.HH., dando el apoyo y soporte necesario (con un importante desarrollo en recursos tecnológicos). Todo ello en el marco del Acuerdo Regulador de las Condiciones de Trabajo y Retribuciones del Personal al Servicio del Excmo. Ayto. de Salamanca. Un último hito en este camino ha sido la Teletramitación de Permisos y Ausencias.

El Departamento de Recursos Humanos como una organización prestadora de servicios (todo ello sin obviar las competencias referentes a control y régimen disciplinario).

## ORGANIGRAMA:

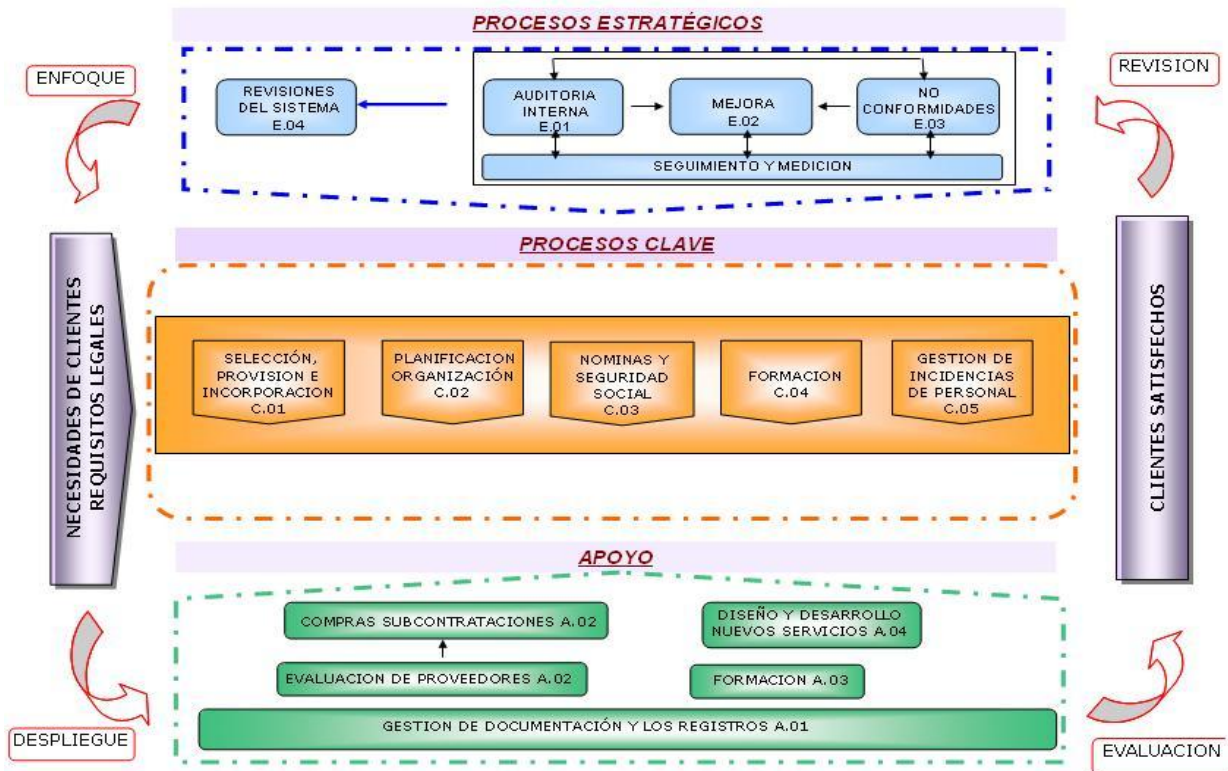


## 2.2.- EL MODELO DE GESTIÓN, ISO 9001/2008.

Dentro de este contexto, desde la dirección del Dpto., se inició un análisis, facilitado y sistematizado por el modelo de Autoevaluación implantado en el Área, sobre cuál debía ser el camino a seguir. Este proceso de reflexión colectiva nos llevó a la idea de implantar el modelo ISO como modelo de gestión y mejora en nuestro departamento. La certificación se decidió utilizar como la validación externa de nuestro sistema de gestión y mejora (facilitado por el cambio de norma y haber implantado y certificado bajo ISO 9001/2008), no como el objetivo principal del proceso. Era importante dotarnos de un sistema de gestión y aseguramiento de nuestro funcionamiento y a la vez, si estábamos pidiendo esfuerzos por cambiar al resto de la organización, era importante demostrar que como Departamento estábamos dispuestos a hacerlos. Siendo la segunda certificación obtenida por parte de un departamento municipal.

## - MAPA DE PROCESOS.

(Fuente, Manual de Calidad del Dpto. de Recursos Humanos)



A partir del Mapa de procesos se ha definido para cada proceso:

- La sistemática a seguir (secuencia de pasos necesarios para llevarlo a cabo).
- Se han determinado los criterios y métodos para asegurar la operación y control de estos procesos.
- Las responsabilidades de las personas que intervienen en cada uno.
- Los registros derivados de su desarrollo, así como el circuito que siguen hasta su archivo.
- Se ha asegurado la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y seguimiento de los procesos.
- Se realiza el seguimiento, medición y análisis de los procesos y actividades.

## - SUBSISTEMAS DE GESTIÓN.

Para el funcionamiento del Departamento y por ello en los servicios que se prestan y en cómo se prestan, el haber optado por la aplicación del estándar ISO ha supuesto no sólo tener documentados e identificados los procesos clave (subsistemas de Provisión y Selección, Planificación y Organización, retribuciones y seguridad social, formación y gestión de incidencias – absentismos, sistemas disciplinarios ...-) con indicadores de seguimiento, sino tener un sistema que permita tenerlos controlados y revisados. En esta dirección al haber desarrollado y tener implantados los procesos de apoyo y estratégicos nos ha supuesto proyectarnos más allá del día a día, cambiando nuestro enfoque de gestión.



## - ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

El aseguramiento de la calidad, especialmente por lo que se refiere a la orientación al cliente y el control de los procesos, tiene un doble enfoque.

Por una parte desde un punto de vista interno se realiza desde las previsiones contenidas en el Manual de Calidad y del Proceso de Revisión del Sistema y Análisis de Datos, E.04:

**5.5.3 Comunicación interna.** *El Departamento de RRHH asegura que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad. Para ello se establecerán los siguientes canales de comunicación: - Intranet, correo electrónico - Reuniones mensuales de departamento – Reuniones trimestrales de calidad*

**5.6 Revisión por la Dirección** *La Dirección es responsable de revisar, al menos anualmente, el sistema de calidad implantado para comprobar su eficacia, el cumplimiento de los requisitos de la Norma UNE-EN-ISO 9001/2008 y para asegurar que se mantiene su adecuación a la política y objetivos de calidad establecidos. La revisión del sistema alcanza a la organización del Dpto., a los recursos asignados (materiales y humanos), al desarrollo de las actividades y a la documentación del sistema de calidad y sus registros. Proceso de revisión del sistema y análisis de datos (E.04).*

Por otra parte desde un punto de vista externo se realiza desde el sistema de auditorías, tanto externas como internas, según las previsiones del Manual de Calidad y del Proceso E 01 de Auditorías Internas, así como de las externas derivadas de la norma ISO 9001/2008.

## - MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. CÓMO OPERATIVIZARLOS.

Desde el inicio del proceso de mejora, (Propuesta Técnica para el cambio y la mejora de forma estructurada, utilizando técnicas y herramientas de gestión de calidad, elaborada por tres técnicos municipales - entre ellos el redactor de este Plan) se comenzaron a dar pasos en la dirección de dotarse de un marco de referencia que permitiera al Departamento centrar los esfuerzos por el cambio, formalizándolo de tal forma que permitiera tenerlo presente y hacerlo extensivo a toda la organización. Aprobándose los primeros documentos con la misión del Departamento y los valores que considerábamos fundamentales.

Estos esfuerzos permitieron aprobar la política de calidad, que ha sido comunicada a toda la organización y asumida por los que formamos el Dpto.

***“El Departamento de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Salamanca, siendo consciente de sus obligaciones y responsabilidades para con los ciudadanos de Salamanca y para su Ayuntamiento, se compromete en orientar sus esfuerzos hacia la mejora de la calidad del***

***servicio que presta cumpliendo con los requisitos legales aplicables, teniendo en cuenta los parámetros definidos en la misión, visión y valores que a continuación se describen:***

**MISION:**

- **Actuar** como un Departamento cercano a las personas.
- **Preocuparse** de conocer y atender sus necesidades y expectativas.
- **Gestionar** de forma eficaz las personas alineando sus intereses con los del Ayuntamiento.
- **Poner** a disposición de los empleados los medios para su desarrollo profesional.
- **Buscar** el potencial de las personas para ponerlo al servicio del Ayuntamiento y del ciudadano.
- **Liderar** el cambio en toda la organización
- **Mejorar** continuamente la eficacia de nuestro Sistema de Gestión de Calidad.

**VISION:** *Llegar a ser el modelo de referencia en la gestión de personas de forma que los empleados del Ayuntamiento se sientan identificados con el mismo y motivados para responder a los retos que plantean los ciudadanos, potenciando la transparencia para obtener la confianza de todos hacia nuestra gestión.*

**VALORES:**

- *Vocación de Servicio Público*
- *Profesionalidad / Objetividad*
- *Conciencia de equipo*
- *Preocupación por las personas*
- *Transparencia*

Si bien de los datos obtenidos desde los estudios de percepción de servicios que hacemos entre los empleados municipales, tal y como se reflejarán al hablar del diagnóstico, podrían suponer que existe un grado importante de reflejo de la política de calidad en la actividad diaria, en este momento estamos trabajando en hacer operativos, trasladando a conductas concretas, especialmente los valores.

### **3.- EL DIAGNÓSTICO.**

#### **3.1.- EL PUNTO DE PARTIDA, LA AUTOEVALUACIÓN EN EL ÁREA DE RÉGIMEN INTERIOR, MODELO CAF.**

Durante el año 2006, y dentro del área de Régimen interior, se realizó una primera Autoevaluación siguiendo el Modelo CAF, siglas en inglés del denominado Marco Común de Evaluación, (en aquel momento impulsado desde el Ministerio de Administraciones Públicas). Si bien la experiencia tuvo luces y sombras, se obtuvieron una serie de áreas de mejora que fueron priorizadas para su implantación, por departamentos (Atención al Ciudadano, Tecnologías de la Infor. y Comunic., Mantenimiento y Recursos Humanos). Si bien en aquel momento la interlocución con el Grupo interdepartamental creado se fijó en los técnicos del Dpto. (Ajto. Dtor. de Área, Jefe del Dpto. de Recursos Humanos y Técnico de Organización), se contó con



todos los miembros del Dpto., sin lograr la participación del que en aquel momento era el Dtor. de Área.

No se detalla el proceso seguido en esta primera autoevaluación, ni la segunda realizada dos años después, ni los pormenores del modelo, por no considerarlo relevante para este proyecto.

Algunas de las áreas de mejora obtenidas para el Dpto. de Recursos Humanos en aquella primera Autoevaluación de forma resumida fueron:

- SUBCRITERIO 1.1. dar una orientación a la organización; desarrollar y comunicar con claridad la visión, misión y valores: Elaborar, implantar y comunicar la Visión, misión y valores del Dpto.
  - o Elaborar el Plan de Calidad / Mejora Municipal.
- SUBCRITERIO 1.2. Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la organización: Trabajar sobre los Procesos del Dpto. y la Implantación de ISO como sistema de gestión.
- SUBCRITERIO 2.1. Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los interesados. Realizar un diseño estructurado y sistemático de recogida de necesidades. Observatorio de opinión de los empleados, estudios de clima laboral y percepción de servicio
- SUBCRITERIO 2.2. Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación. Diseño de un Plan Estratégico.
- Por lo que se refiere a los criterios de resultados se puso en evidencia la necesidad de comenzar a medir

Para varias de las Áreas de Mejora se han realizado actuaciones y puesto en marcha diferentes Planes de mejora, siendo la principal de las Áreas Pendientes la elaboración, aprobación e implantación de un Plan Estratégico.

### 3.2.- EL MARCO NORMATIVO. EL EBEP UNA OPORTUNIDAD.

La Ley 7/2007 por la que se Aprueba el Estatuto Básico del Empleado Público, ya desde su exposición de motivos plantea que:

*“Elemento fundamental de la nueva regulación es, en cualquier caso, 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. 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. Generalizando algunas experiencias que ya existen en el ámbito de nuestras Administraciones Públicas, se introduce así un factor de motivación personal y de control interno, que es común a las reformas del empleo público que se han*

*adoptado o se están articulando en el ámbito europeo. Es obvio, en efecto, que las oportunidades de promoción y, en alguna medida, las recompensas que corresponden a cada empleado público han de relacionarse con la manera en que realiza sus funciones, en atención a los objetivos de la organización, pues resulta injusto y contrario a la eficiencia que se dispense el mismo trato a todos los empleados, cualquiera que sea su rendimiento y su actitud ante el servicio.*

*De ello deriva que la continuidad misma del funcionario en su puesto de trabajo alcanzado por concurso se ha de hacer depender de la evaluación positiva de su desempeño, pues hoy resulta ya socialmente inaceptable que se consoliden con carácter vitalicio derechos y posiciones profesionales por aquellos que, eventualmente, no atiendan satisfactoriamente a sus responsabilidades.*

*Pero, a su vez, resulta necesario facilitar la promoción interna de todos los empleados que adquieran las competencias y requisitos necesarios para progresar en su carrera, desde los niveles inferiores a los superiores, de manera que no se limiten las oportunidades de quienes tienen interés y deseo de alcanzar con su dedicación y esfuerzo las mayores responsabilidades...*

*La gestión de personal, conforme a todas estas reglas y las que las desarrollen con la misma finalidad, podrá ganar en eficiencia y equidad, lo que ha de traducirse tarde o temprano en una mejora de los servicios”.*

Más allá del desarrollo normativo que se realiza en el articulado del EBEP de los principios señalados, especialmente de los derechos que se generan y las obligaciones que se plantean, el análisis que realizamos en el momento de su aprobación giró alrededor de la oportunidad que planteaba. Se habría un amplio campo al desarrollo e implementación, o perfeccionamiento, de herramientas que permitieran objetivar el ordenamiento de la “función de recursos humanos”. Estando llamada a convertirse la evaluación del desempeño en la clave de bóveda que permita relacionar los diferentes subsistemas de gestión. Si bien era necesario realizar un amplio trabajo previo, las complejidades del reto no debían ocultar las potencialidades de futuro.

En todo caso el desarrollo de determinadas figuras incluidas en el EBEP, como los directivos públicos, o herramientas de gestión, como la carrera horizontal, pasan por su la puesta en marcha de modelos de evaluación.

### **3.3.- EL ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El éxito de una organización depende en gran parte del nivel de satisfacción de los usuarios de la misma; en nuestro caso de la satisfacción de los clientes internos. En esta dirección la puesta en marcha de instrumentos que permitieran tener datos objetivos sobre nuestro funcionamiento y el impacto que nuestra actividad tiene en los que forman la organización siempre ha sido un elemento de preocupación importante.

Por todo ello, dentro del Plan de calidad y alrededor de los requisitos establecidos en la norma ISO, se determinó incluir dentro de los observatorios de

opinión el testar periódicamente la percepción sobre nuestros servicios, de forma separada del estudio de clima laboral, logrando de esta forma realizar medidas periódicas para conocer nuestra evolución y poder delimitar así áreas de mejora que nos permitan seguir avanzando en el camino de la calidad. En los observatorios están integrados sociólogos que realizan el trabajo técnico y de campo, tratando la información.

En el siguiente cuadro se detallan los resultados resumidos de los ejercicios 2008 y 2009.

Ítem	Media 2009	Media 2008
<b>Conoce los servicios que presta RR.HH</b>	5,96	6,34
<b>Solución de los temas planteados</b>	7,4	6,92
<b>Rapidez de la atención recibida</b>	7,5	6,92
<b>Resolución de los problemas planteados</b>	7,28	6,72
<b>Conocimientos demostrados por los empleados</b>	7,34	7,26
<b>Trato recibido</b>	7,9	7,46
<b>Valoración general de RR.HH</b>	7,44	7,14

Si bien los resultados pueden considerarse satisfactorios en términos generales, en cuanto a puntuación especialmente del primer ítem, conocimiento, la puntuación ha descendido sobre el ejercicio 2008, con un porcentaje de desconocimiento de los servicios que casi alcanza al 32%.

La conclusión a la que se ha llegado es que este resultado está condicionado por la manera de formular la pregunta referente al conocimiento sobre los servicios que se prestan, puede resultar difícil considerar, dentro de la Organización, al Dpto. de RR.HH. como un departamento prestador de “servicios”. (Se está trabajando en el estudio de 2010).

### 3.4.- EL ESTUDIO DE CLIMA LABORAL.

Este es una de las herramientas fundamentales en la mejora de nuestros recursos humanos y en el conocimiento del impacto de las actuaciones de recursos humanos, todo ello orientado a la mejora de los servicios. Debiendo tratarse como una fuente fundamental de información a la hora de realizar un diagnóstico lo más cercano a la realidad. Nos permite conocer los elementos clave a considerar, ayudándonos en la priorización.

Ficha técnica del Estudio del 2009:

***Ámbito de investigación:*** Ayuntamiento de Salamanca

***Universo:*** Funcionarios del Ayuntamiento de Salamanca (1019)

**Técnica de investigación:** Encuesta estructurada mediante administración presencial

**Tamaño muestral:** 378 encuestas

**Error muestral:** +/- 4%, el nivel de confianza a un 95,5%, en condiciones más desfavorables de muestreo ( $p=q=0,5$ )

**Tipo de muestreo:** Probabilístico Aleatorio estratificado por departamentos, edad y sexo.

**Trabajo de Campo:** de Octubre a Diciembre del 2009.

En el estudio se han incorporado tres dimensiones de desagregación de resultados. Por una parte la dimensión de género, que no ha aportado diferencias significativas en los resultados, diferencias que si se han registrado al realizar el análisis por departamentos (muy vinculado al estilo de liderazgo), y al separar los datos por la autopercepción de responsabilidad sobre personas. Esta última ha dado una visión más conformista por parte de aquellos que se reconocen como responsables de personas.

El cuestionario consta de 2 Partes:

1. Parte fija que comprende un conjunto de variables de clasificación de carácter sociodemográfico:

**Datos demográficos y de segmentación**

- Sexo
- Edad
- Condición laboral
- Servicio.

2. Segunda parte formada por **53** preguntas cerradas, distribuidas en ocho bloques, con carácter anónimo:

- 1. Identificación con la organización.**

- Satisfacción en el trabajo.

- 2. Instalaciones del puesto de trabajo.**

- Ergonomía del puesto de trabajo.
- Infraestructuras de la organización
- Servicios.

- 3. Condiciones laborales.**

- Compensación por el trabajo (preguntas referentes a la remuneración y beneficios recibidos en contraprestación del trabajo realizado).
- Conciliación de la vida laboral y familiar.
- Políticas de promoción.
- Tiempo de trabajo.

- 4. Funcionamiento del departamento.**

- Coordinación
- Delimitación de funciones.
- Planificación.

- 5. Comunicación y Coordinación.**

- Conocer otros departamentos o servicios que ofrece el Ayuntamiento de Salamanca.

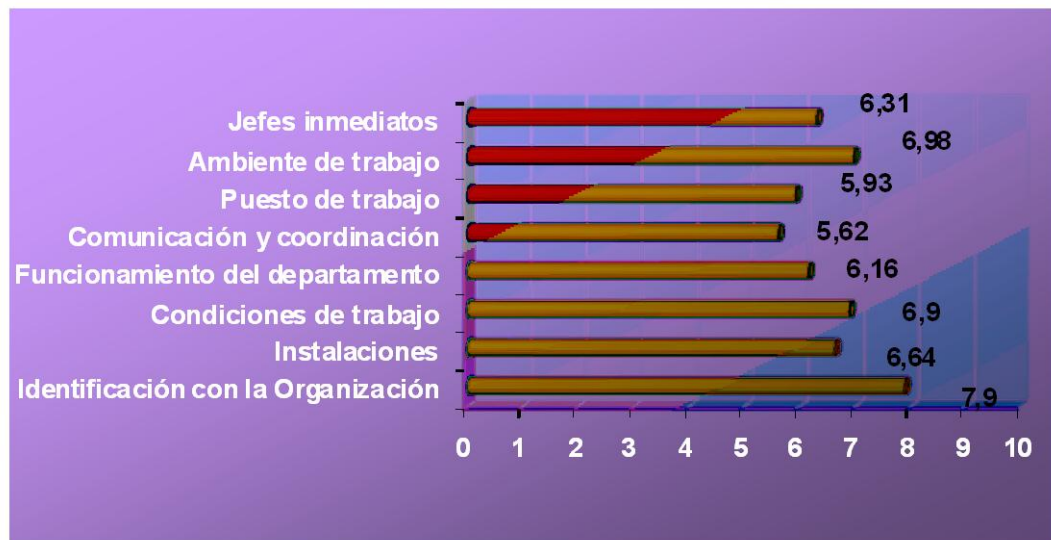
- 6. Puesto de trabajo.**

- Formación académica y profesional.

- Toma de decisiones en el trabajo por parte del empleado.
- 7. Ambiente de trabajo**
- Relaciones laborales con el resto de trabajadores que integran su equipo de trabajo.
- 8. Jefe o superiores.**
- Relación con sus superiores.

Se incorporan dos gráficos con los resultados agregados obtenidos:

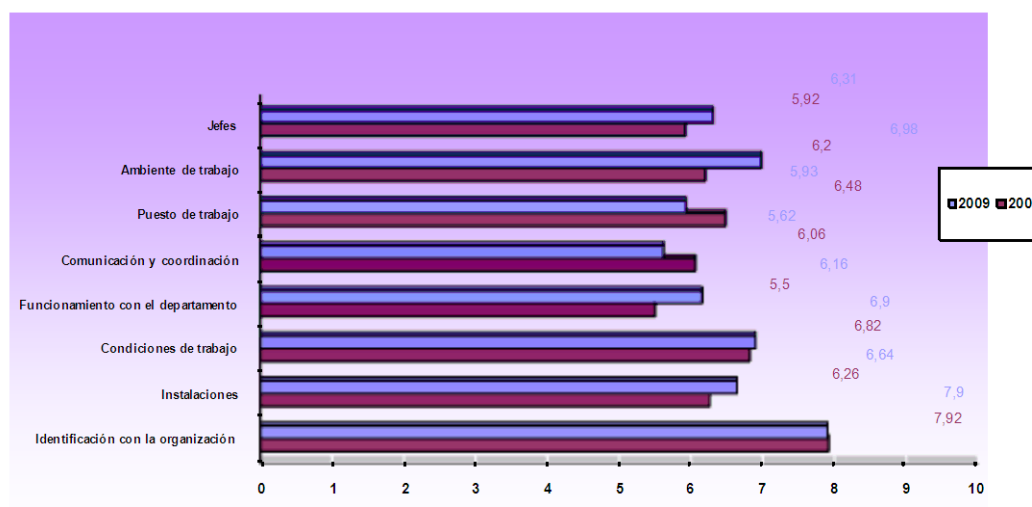
**Gráfico 48. Puntuaciones medias en cada uno de los apartados**



Es importante resaltar a la hora de interpretar los datos, que al pasar de una escala de 1 a 5, a otra de 1 a 10, el punto medio se sitúa en 6, con lo que toda puntuación que no supere esa barrera, no lograría el “aprobado”.

A la vista de los resultados se observa con claridad que los bloques sobre los que habría que priorizar actuaciones son: Puesto de trabajo y comunicación y coordinación. Estos resultados confirman los obtenidos en el 2008:

**Gráfico 49. Comparación de satisfacción laboral 2008-2009**



Si bien en otros bloques existen resultados parciales, ocultos por las medias, relevantes a efectos del diagnóstico. Se incorporan los resultados obtenidos en aquellos Ítems relevantes por sus bajos resultados:

	Media 2009	Media 2008
<b><i>Bloque III. Condiciones laborales</i></b>		
9. El Ayuntamiento se preocupa en la prevención de riesgos laborales y seguridad en el trabajo	5,48	5,46
11.Estoy conforme con la política del Ayuntamiento en materia de promoción interna	4,46	4,92

	Media 2009	Media 2008
<b><i>Bloque IV. Funcionamiento del departamento</i></b>		
1. El trabajo en mi departamento está bien organizado	5,84	--
2. En mi departamento tenemos las cargas de trabajo bien repartidas	5,46	--

	Media 2009	Media 2008
<b><i>Bloque V. Comunicación y Coordinación</i></b>		
1.Tenemos una adecuada coordinación con otros departamentos	5,28	4,82
2. Conozco los servicios que ofrecen otros departamentos	5,24	--

<b>Bloque VI. Puesto de trabajo</b>	<b>Media 2009</b>	<b>Media 2008</b>
2. Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo	<b>5,02</b>	--
3. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades	<b>5,86</b>	--
4. Se reconoce adecuadamente el trabajo que realizo	<b>5,24</b>	--
9. En mi trabajo puedo proponer iniciativas	<b>5,98</b>	<b>6,16</b>

<b>Bloque VIII. Jefe o superiores</b>	<b>Media 2009</b>	<b>Media 2008</b>
2. Mi jefe inmediato se preocupa por mi desarrollo profesional	<b>5,66</b>	--
3. Mi jefe inmediato me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	<b>5,82</b>	--
4. Mi jefe inmediato toma decisiones con la participación del personal del departamento	<b>5,66</b>	--

De los resultados expuestos se deduce con claridad la necesidad de trabajar sobre las siguientes Áreas:

- . **Promoción interna.**
- . **Organización y cargas de trabajo.**
- . **Desempeño, evaluación.**
- . **Desarrollo de carrera y reconocimiento.**
- . **Estilos de dirección, liderazgo.**

Si bien son resultados “clásicos”, la relevancia de los resultados se ve con claridad en la diferente matización que se deriva de los resultados departamentales y en el hecho de que éstos resultados se trasladan a la Organización y deben constituirse en elemento de reflexión.

### **3.5.- EL COMITÉ DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO Y REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN, PROCESO ESTRATÉGICO 04 “PROCESO DE REVISION DEL SISTEMA Y ANALISIS DE DATOS”.**

Se reproducen algunos extractos del Proceso de referencia:

#### **4.2 Revisiones por la dirección.**

*El Jefe de Departamento es responsable de revisar, al menos anualmente, el sistema de calidad implantado para comprobar su eficacia, el cumplimiento de los requisitos de la Norma UNE-EN-ISO 9001/2008 o normativa que las sustituya y para asegurar que se mantiene su adecuación a*

*la política y objetivos de calidad establecidos. Esta reunión coincidirá con una de las reuniones de la comisión de calidad. La revisión del sistema alcanza a la organización, a los recursos asignados (materiales y humanos), al desarrollo de las actividades y a la documentación del sistema de calidad y sus registros.*

*En las reuniones de revisión del sistema de calidad se tratan al menos los siguientes puntos y se tiene en cuenta la información que se menciona a continuación:*

*. Revisión de la implantación del sistema de calidad, a partir de: o Los informes de los resultados de las auditorías.*

*. Información de los resultados de la medición de los procesos. o Información relativa a la satisfacción del cliente.*

*. Revisión del cumplimiento de los objetivos establecidos para el período en cuestión, analizando las causas para aquellos que no se hayan alcanzado y tomando las medidas necesarias para lograrlo.....*

En la revisión por la Dirección, contando con gran parte de la información señalada, realizada sobre el ejercicio 2009 se puso en evidencia la necesidad de afrontar el desarrollo de un plan “estratégico” que, dentro de la orientación de nuestro sistema de gestión, permitiera relacionar todos los subsistemas, dotándolos de coherencia. En este contexto se consideró como el marco más adecuado para afrontar el mismo, las referencias existentes en materia de análisis de puestos de trabajo.

### **3.6.- LA COMISIÓN DE IMPULSO DEL PROYECTO, DE SU CONSTITUCIÓN INFORMAL AL LIDERAZGO DEL PROCESO (composición: 2º Tte. de Alcalde, Gerente del Organismo Autónomo de Gest. Económ., Dtor. del Área de Régimen Interior y Jefe del Dpto. de RR.HH.)**

En todo el análisis realizado falta uno de los componentes fundamentales a la hora de afrontar cualquier proceso trascendente en las administraciones locales, el liderazgo de la Dirección Política.

En este proceso de análisis / diagnóstico se ha contado en todo momento con la participación del 2º Tte. De Alcalde, delegado de Régimen Interior, Economía y Hacienda. Habiéndose celebrado diversas reuniones monográficas sobre este tema. A finales del año 2009 se incorporó a las mismas el Gerente del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación (es importante señalar la que la coordinación de las políticas en materia de recursos humanos de toda la organización se realizan desde nuestro Departamento), habiéndose preparado diversos documentos de análisis sobre estas cuestiones.

Como conclusiones de estos primeros contactos se fijaron como áreas prioritarias de trabajo: La creación de la figura de los directivos públicos y la carrera horizontal, determinando que era necesario para ello trabajar en crear un modelo de evaluación del desempeño, partiendo de nuestro modelo de “dirección por objetivos”, siendo necesario realizar previamente un análisis de puestos de trabajo.

Para ello se nos encomendó realizar las primeras aproximaciones a la cuestión, de una manera formal. Habiendo realizado unos primeros contactos con la dirección de Función Pública del Gobierno Vasco y con los responsables en la materia de la Administración Asturiana.



## 4.- EL PROYECTO.

*“Malos tiempos para la lírica”*

El desarrollo del Proyecto en sí se ha dividido en dos partes partiendo de su desarrollo secuencial en el tiempo, siendo la premisa para el desarrollo de la segunda parte, la evaluación del desempeño, el haber culminado la primera con éxito, el análisis de puestos.

Cada una de estas partes se ha dividido en fases que serán tratados, de forma secuencial, como proyectos diferenciados en su desarrollo, pero los resultados de cada uno condicionarán el desarrollo del siguiente. Todo ello según el esquema propuesto.

Para el tratamiento de cada parte se seguirá la metodología que nos aporta el ciclo PDCA (Planificar – Ejecutar lo Planificado – Revisar los resultados – Ajustar), definiendo para cada fase, en la medida de lo posible:

- Objetivo u objetivos
- Tareas a realizar,
- Responsabilidades,
- Cronograma.
- Recursos necesarios.
- Indicador cumplimiento.

Especialmente difícil será la determinación de los recursos necesarios, entre otras cosas porque la gestión de este proyecto se integrará en la gestión “ordinaria del Departamento”.

El cronograma que puede realizarse partiendo de las diferentes partes del proyecto vendrá condicionado, especialmente, por la disponibilidad de los expertos ajenos a la organización con los que es imprescindible contar. También vendrá condicionado por el planteamiento de trabajo, mediante la implicación de otros miembros de la organización, impulsándose el trabajo y la aprobación de las diferentes fases por parte de la Comisión de Impulso del Proyecto, ó de la Comisión Técnica de la misma (la diferencia entre ambas vendrá determinada por la presencia del responsable político del proyecto).

El objetivo Estratégico del proyecto puede dividirse en dos partes, como el propio proyecto:

1º.- Realizar el Análisis de los puestos de trabajo del Ayuntamiento de Salamanca, **ajustando los principales subsistemas de Recursos Humanos a los resultados de la misma.**

2º.- Desarrollar e implantar el modelo de Evaluación del Desempeño del Ayuntamiento de Salamanca, **realizando las correcciones en los subsistemas de recursos humanos** y sentando las bases para el desarrollo de la carrera horizontal y el **marco para el desarrollo de la función directiva.**

### GESTIÓN DEL CAMBIO:

En todo proyecto de cambio organizacional es este uno de los elementos que debería considerarse, toda vez que muchos proyectos fracasan precisamente por las resistencias que se producen, o mejor, por no haberlas tenido en cuenta.

Elementos:

- Liderazgo de la Dirección Política.
- Liderazgo y compromiso de la Dirección Técnica.
- Transparencia.
- Comunicación.
- Participación.
  - Grupos de interés. Sindicatos
  - Empleados.

Estos han sido los elementos clave que se han considerado y gestionado en el proceso de cambio que se está desarrollando en nuestra organización.

Todos ellos en mayor o menor medida se incorporan en cada una de las fases del proyecto.

#### **4.1.- EL ANÁLISIS DE PUESTOS:**

**Objetivo:** Realizar el Análisis de los Puestos del Ayuntamiento de Salamanca, ajustando los subsistemas principales de Recursos Humanos:

- a) Selección / Cobertura de Puestos de Trabajo.
- b) Formación /acogida de los empleados municipales.
- c) Planificación y Organización.

#### **- METODOLOGÍA.**

Ya se han realizado varias aproximaciones a la metodología desarrollada por el Departamento de Función Pública del Gobierno Vasco. Por una parte se realizó en el año 2008, dentro del programa de formación continua, formación a técnicos municipales en la metodología y su aplicación (contando para ello con el tutor del presente proyecto). Por otro lado se ha solicitado la colaboración del Departamento de Función Pública del Gobierno Vasco para los primeros trabajos de aplicación del modelo. Esta ha sido una aproximación preliminar, siendo necesario proceder a aprobar de forma expresa la metodología a aplicar.

**Objetivo:** aprobar la metodología para realizar el análisis de puestos de trabajo.

**Tareas:** Presentación de la metodología de Análisis de Puestos de trabajo desarrollada por el Departamento de Función Pública del Gobierno Vasco.

**Responsabilidades:** Presentación, Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Aprobación, Comisión de Impulso del Proyecto, Segundo Tte de Alcalde.

**Cronograma:** Primera quincena de Octubre de 2010.

**Recursos:** Documentación Análisis de Puestos de Trabajo. Puede ser necesario recurrir a expertos externos en función de las demandas de los miembros de la Comisión.

**Indicador:** Acta de aprobación por comisión de impulso.

### - INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS.

Por parte del redactor del presente proyecto se ha concertado de manera informal una visita al Departamento de Modernización del gobierno Asturiano, por ser esta una de las administraciones que han desarrollado aplicaciones prácticas de la metodología propuesta.

**Objetivo:** Conocer aplicaciones prácticas de la metodología propuesta por otras organizaciones públicas (Gobierno Vasco y Administración Asturiana).

Conocer posibles herramientas a utilizar en la implantación de la metodología.

**Tareas:** Visita al Departamento de Modernización del gobierno Asturiano y Dirección de Función Pública de Admón. Vasca por parte de los miembros de la comisión de impulso.

Proponer convenio de colaboración Gobierno Vasco.

**Responsabilidades:** Concertación, Jefe del Dpto. de Recursos Humanos.

Visita, responsables técnicos Comisión de Impulso + apoyo informático.

**Cronograma:** segunda quincena octubre 2010.

**Indicador:** Resumen ejecutivo Tte. de Alcalde.

### - PROYECTO PILOTO:

Por parte del redactor se propondrá, en el seno de la Comisión de Impulso, el ámbito de actuación que se considera más idóneo. Se propondrá realizar esta primera experiencia en el Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación, por su grado de madurez organizativa y la implicación de su dirección, Gerente y Pte del Consejo, en este proyecto.

Dentro de la estructura del ayuntamiento de Salamanca el OAGER es la organización con mayor desarrollo en materia de calidad y modernización. Está certificado ISO 9001/2008 y en fase de obtención de las certificaciones en materia de seguridad, con los productos asociados al modelo de gestión implantado. Por lo que a este proyecto interesa tiene desarrollado su mapa de procesos y documentados y asegurados sus procesos.

El tratarse de un organismo autónomo, dentro del modelo de gestión integrada de recursos humanos del Ayuntamiento de Salamanca, facilita la toma de decisiones y el desarrollo de los cambios y ajustes que puedan derivarse de este proyecto.

Anexos documentación OAGER:

- 1.- Mapa de Procesos.
- 2.- Organigrama.
- 3.- Relación de Puestos de Trabajo.
- 4.- Resumen Puestos – Dotaciones.

**Objetivo:** Desarrollar en un ámbito funcional del Ayuntamiento de Salamanca una experiencia de Análisis de los Puestos de trabajo de la misma.

### **FASES PROYECTO PILOTO:**

#### **. FORMACIÓN DE PARTICIPANTES, EXPERTOS.**

Para el desarrollo de esta fase, crucial, será necesario contar con recursos externos (expertos del Dpto. de Función Pública del Gobierno Vasco), para asegurar la correcta formación de los participantes en el proyecto piloto.

**Objetivo:** Formar a los participantes en el Piloto, analistas, en la metodología de análisis de puestos de trabajo (análisis funcionales y análisis de tareas)

**Tareas a realizar:** Diseño de la formación (Qué, a quienes, cuándo, dónde, cómo)

Charla de sensibilización a empleados del Organismo.

Impartición cursos de formación a responsables del análisis.

Evaluación de la Formación realizada.

**Responsabilidades:** Coordinación diseño y designación formadores, Departamento de Formación.

Sensibilización Tte. de Alcalde, Jefe del Dpto. de Recursos Humanos.

**Cronograma:** diseño y programación primera quincena octubre.

Desarrollo, según disponibilidad formadores.

**Recursos Necesarios:** Tiempo asistentes.

Dedicación Dpto. de Formación.

Costes formadores externos.

**Indicador:** En el diseño de la formación deberán incluirse elementos que permitan verificar el cumplimiento del objetivo propuesto, desde la evaluación – control a los asistentes a la formación. Determinar cuál es el criterio de éxito de esta formación, por lo que se refiere al conocimiento y manejo tanto de la metodología como de las herramientas concretas.

#### **. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS.**

En esta fase se trata de fijar aquellas herramientas aplicables para el desarrollo. Será importante contar con la información obtenida en el intercambio de experiencias.

**Objetivo:** Desarrollar o ajustar las herramientas informáticas o documentales para realizar el análisis de puestos.

**Tareas:** Ajustar herramientas informáticas desarrolladas por la Admón. Vasca (y Gobierno Asturiano) a programas ayuntamiento de salamanca.

Adaptación de cuestionarios de Representatividad, incluyendo conocimientos y destrezas 1.

Análisis RPT, determinación Áreas Funcionales.

**Responsabilidades:** Ajuste de herramientas, analista Dpto, Tecn. Infor. Comuni. (posible uso de recursos externos).

Adaptación de cuestionarios, Jefe del dpto. de Recursos Humanos, Sociólogos Observatorios de opinión.

RPT, Jefe del Dpto. de RR.HH. – Gerente OAGER.

**Cronograma:** Análisis informático Octubre - ..... 2010.

Adaptación cuestionarios y análisis RPT Octubre 2010.

**Recursos:** Analista (colaboración uso software, contrato de servicios), sociólogos observatorio.

**Indicador:** Validación de desarrollo informático, acta de recepción.

Aprobación Comisión Técnica adaptación cuestionarios y ajuste RPT – Áreas Funcionales.

(Según el desarrollo de la fase y la “pericia” alcanzada en la formación podría resultar conveniente validar los resultados por parte de los expertos ajenos que colaboren en el proyecto).

1. Los cuestionarios de representatividad nos permitirán identificar claramente los puestos de trabajo a analizar, sus relaciones dentro de la organización, fijando las principales tareas que desarrollan y la criticidad de las mismas en función de las escalas que se determinen para establecer su criticidad.

## **. ANÁLISIS DE PUESTOS.**

**Objetivo:** Realizar análisis de puestos de trabajo en el Área Piloto, incluyendo conocimientos y destrezas asociadas (OAGER).

**Tareas:** Determinar los puestos de trabajo a analizar. Producto: Inventario de puestos a analizar

Fijar las personas, titulares de puestos, a incluir en análisis. Determinación informantes clave. Producto: Relación de informantes.

Ajustar puestos de trabajo – Áreas Funcionales – mapa de procesos. Producto: organigrama ajustado.

Administrar cuestionarios de representatividad.

(Introducir datos herramienta Informática).

Analizar criticidad de las tareas por puestos.

Seleccionar tareas más representativas (70/80%).

Ajustar resultados por puestos de: conocimientos.

Destrezas.

Elaborar propuesta informe de resultados análisis.

**Responsabilidades:**

Comité técnico – Grupo de expertos formación: (Determinar los puestos de trabajo a analizar).

- Fijar las personas, titulares de puestos, a incluir en análisis. Determinación informantes clave.
- Ajustar puestos de trabajo – Áreas Funcionales.
- Analizar criticidad de las tareas por puestos.
- Seleccionar tareas más representativas (70/80%)
- Elaborar propuesta informe de resultados análisis.

Grupo de expertos – Sociólogos observatorio: (Administrar cuestionarios de representatividad).

- (Introducir datos herramienta Informática).

**Cronograma:** noviembre - diciembre 2010.

**Indicador:** Documento propuesta análisis de puestos de trabajo Área piloto.

## . VALIDACIÓN DE RESULTADOS.

**Objetivo:** revisar resultados análisis proyecto piloto.

Validar resultados del análisis.

**Tareas:** Revisar el informe de resultados (Relación de Puestos de Trabajo, ajustado a estructura funcional, con inventario de tareas más representativas) y la documentación generada en el proceso.

Proponer ajustes del proceso.

Validar el Resultado final.

**Responsabilidades:** Revisar resultados de valoraciones, tareas y criticidad, responsables Áreas Funcionales OAGER.

Comisión de impulso del proyecto, expertos Departamento de Función Pública Gobierno Vasco.

**Cronograma:** enero 2011.

**Recursos:** Costes colaboración expertos.

**Indicador:** documento aprobación del análisis.

Dependiendo del contenido del mismo será necesario desarrollar, con mayor o menor intensidad la siguiente fase.

## . AJUSTES.

**Objetivo:** Ajustar el Análisis de Puestos según recomendaciones recogidas en el documento de aprobación del análisis.

**Tareas:** Las que se deriven de documento de aprobación.

Responsabilidades. Grupo de expertos – Comisión Técnica.

**Cronograma:** Febrero 2011.

**Recursos:** indeterminados.

**Indicador:** Aprobación documento de análisis de puestos y Relación de Puestos de Trabajo, ajustado a estructura funcional, con inventario de tareas más representativas. (Aprobación Consejo de Administración).

## **. EXTENSIÓN DEL MODELO.**

En esta fase buscaremos el traslado al resto de la organización de la experiencia realizada y las conclusiones de la misma. Siendo necesario como paso previo analizar la viabilidad de su desarrollo.

La hipótesis de la que partimos es que a la vista de los resultados y de la experiencia obtenida, se habrá concluido no sólo la idoneidad del modelo, sino la necesidad de su implantación al resto de la organización municipal.

Todo ello partiendo del conocimiento adquirido y con la colaboración de los expertos que se habrán formado con la puesta en práctica del Proyecto Piloto, este conocimiento generado será crucial para la implantación del modelo en el resto de la organización.

**Objetivo:** establecer la estructura y calendario para el análisis de puestos de trabajo en todas las áreas municipales.

**Tareas:** Ajustar la estructura de áreas municipales a la estructura funcional\*

Determinar el orden y calendario de desarrollo de los análisis de puestos de todas las áreas municipales.

**Responsabilidades:** Comisión de impulso del proyecto

Comité de Dirección Municipal.

**Cronograma:** Primer trimestre 2011.

**Indicador:** Acta aprobación Comité de Dirección.

\*Todos los trabajos relacionados con los análisis funcionales de unidades y puestos de trabajo, dado el volumen de trabajo a realizar, puede ser conveniente diferirlo a una segunda oleada de ajuste y adaptaciones de los análisis de puestos de trabajo.

### **4.1.1.- ANÁLISIS DE PUESTOS Y SELECCIÓN / COBERTURA DE PUESTOS DE TRABAJO.**

El desarrollo del Análisis de Puestos de trabajo, al margen de las consecuencias en materia de organización y puestos de trabajo, tiene que constituirse en el elemento que permita dar coherencia, objetivando el resto de subsistemas de recursos humanos.

En esta fase buscaremos la integración de los primeros resultados obtenidos en el Proyecto Piloto en el diseño de los procesos selectivos tanto a Plazas como los de cobertura de puestos de trabajo.

Al margen de las limitaciones de oferta de empleo que plantea la actual coyuntura, en esta Fase nos centraremos en el diseño teórico de los procesos y su validación en las plazas de OPE correspondientes al OAGER pendientes, “2 Técnicos Medios de Administración Especial”.

Convocatoria de provisión de puestos de trabajo de Jefes de Negociado del Departamento de Organización y Métodos.

**Objetivo:** Integrar los resultados del análisis de puestos de trabajo en los procesos selectivos y de cobertura de puestos de trabajo.

**Objetivo Operativo 1:** diseño de pruebas prácticas convocatoria “2 Técnicos Medios de Administración Especial” ajustadas a funciones - tareas del puesto de trabajo.

**Objetivo Operativo 2:** diseño de las bases y valoración de méritos para la de puestos de trabajo de Jefes de Negociado del Departamento de Organización y Métodos según resultados análisis de puestos.

#### **Tareas:**

- 1.1.- Ajustar perfiles de puestos. Elaborar documento requerimientos para preparación prueba práctica.
- 1.2.- Preparar prueba práctica.
- 1.3.- Validar resultados prueba práctica. Esta tarea incluye únicamente la relación entre el resultado obtenido en la selección y el obtenido en la prueba práctica, única del proceso selectivo sobre la que podremos intervenir en este proceso, para ver la relación entre los resultados obtenidos por los aspirantes en las distintas pruebas del proceso.
- 2.1.- Ajustar Perfiles de Puestos. Elaborar la propuesta de bases de convocatoria.
- 2.2.- Aprobar la propuesta de bases.
- 2.3.- Realizar fases proceso selectivo.
- 2.4.- Validar resultados proceso de cobertura.

#### **Responsabilidades:**

- 1.1.-Elaborar documento... Expertos OAGER – Comisión Técnica.
- 1.2.- Preparar prueba práctica. Expertos OAGER - Gerencia
- 1.3.- Validar resultados prueba práctica. Comisión Técnica.
- 2.1.- Elaborar la propuesta de bases de convocatoria. Expertos – Gerencia OAGER.
- 2.2.- Aprobar la propuesta de bases. Dirección RR.HH:
- 2.3.- Realizar fases proceso selectivo. Comisión de Valoración
- 2.4.- Validar resultados proceso de cobertura. Comisión Técnica.

**Cronograma:** febrero – marzo 2011.

**Indicador:** Actas de Validación Comisión de Impulso.

Una vez validados los resultados de estos dos procesos, será posible afrontar diseños más complejos, en los que partiendo de los catálogos de tareas y los perfiles de puestos, podamos incorporarlos al diseño de los procesos selectivos, a los temarios y al diseño y desarrollo de pruebas prácticas. El perfeccionamiento del modelo irá en



paralelo a la extensión del modelo al resto de la organización y al desarrollo de la segunda fase del proyecto, la Evaluación del Desempeño.

#### **4.1.2.- ANÁLISIS DE PUESTOS Y PRIMERAS CONSECUENCIAS EN LA FORMACIÓN CONTINUA DE LOS EMPLEADOS MUNICIPALES.**

La puesta en marcha del sistema ISO como sistema de gestión organizativo del OAGER, entre otras cuestiones, como requisito impuesto por la norma, obliga a realizar una planificación y seguimiento en materia formativa de los empleados.

Si bien la formación de los empleados del OAGER se integra dentro de la planificación general de la Formación Continua en el Ayuntamiento de Salamanca, esta es tratada de forma diferenciada, especialmente en la detección de las necesidades formativas.

En este contexto los resultados obtenidos en el Análisis de Puestos de Trabajo del OAGER deberán ser el referente fundamental en la detección y el diseño de la formación del ejercicio 2011, si se llega y especialmente en 2012.

**Objetivo:** Integrar los resultados obtenidos en el Análisis en la detección de necesidades formativas, el diseño de las acciones y en la evaluación de las mismas.

##### **Tareas:**

- 1.- Incluir en cuestionario de detección de necesidades OAGER tareas críticas para su priorización desde el enfoque formativo.
- 2.- Diseñar los cursos de empleados del OAGER según resultados detección y necesidades de desempeño de tareas.
- 3.- Incluir en cuestionarios evaluación el enfoque de tarea.
- 4.- Analizar resultados de transferencia de formación.

##### **Responsabilidades:**

- 1.- Responsable formación – sociólogos observatorio.
- 2.- Responsable de formación – formadores.
- 3.- Responsable de formación.
- 4.- Comisión Técnica del Proyecto.

**Cronograma:** segundo semestre 2011.

**Indicador:** Resultados memoria de formación 2011 (especialmente los resultados de los informes de transferencias de conocimientos a puestos obtenidos de las entrevistas con los responsables de las diferentes unidades. Una vez puesto en marcha el modelo de evaluación desde este y su evolución se obtendrá una parte importante de la información).

De forma paralela a la extensión del Análisis de Puestos de Trabajo al resto de Áreas, los resultados serán considerados en cada una de las fases del proceso formativo, según el esquema propuesto, todo ello desde el trabajo de la Comisión Paritaria de Formación y la coordinación y ejecución por el Departamento de Recursos Humanos.

#### 4.1.3.- PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.

Esta fase bien podría haberse situado como primera de ajustes de subsistemas, dado que las consecuencias se derivan directamente de los resultados obtenidos en los análisis de puestos y funcionales.

Los resultados obtenidos en los trabajos realizados implicarán la modificación de algunas de las herramientas de gestión en este caso del OAGER, especialmente el organigrama y la relación de puestos de trabajo.

**Objetivo:** Aprobar por el Consejo de Administración del OAGER la propuesta de adaptación de la RPT, incorporando las tareas clave por puestos de trabajo.

Aprobar por Comité de Calidad del OAGER Organigrama adaptado, ajustando la documentación del sistema.

**Tareas:**

- 1.- Elaborar nueva estructura RPT
- 2.- Elaborar Propuesta nueva RPT OAGER.
- 3.- Elaborar nuevo Organigrama OAGER.

**Responsabilidades:**

- 1.- Comisión Técnica del Proyecto.
- 2.- Gerencia OAGER.
- 3.- Delegado de Calidad OAGER.

**Cronograma:** Segundo semestre 2011.

**Indicador:** Acuerdos Consejo de Administración y Comité de Calidad OAGER.

#### 4.2.- LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (APLICACIÓN CICLO PDCA).

Tal y como se recogió en la presentación del Proyecto, el objetivo estratégico, como elemento de verdadero cambio organizacional, de esta segunda parte será:

“Desarrollar e implantar el modelo de Evaluación del Desempeño del Ayuntamiento de Salamanca, realizando las correcciones en los subsistemas de recursos humanos y sentando las bases para el desarrollo de la carrera horizontal y el marco para el desarrollo de la función directiva.”

Siendo requisito imprescindible, en el marco del modelo propuesto, el haber finalizado el análisis de los puestos de trabajo.

La estructura de desarrollo de esta segunda parte del proyecto es análoga a la primera, toda vez que partiendo de la metodología del ciclo PDCA, mediante el desarrollo de un proyecto piloto, buscaremos su extensión al resto de la organización. Proyecto Piloto a desarrollar en una unidad donde las garantías de éxito sean elevadas, lo que simplificará su puesta en práctica y facilitará su extensión, ya que la mayor parte de los elementos vinculados a la resistencia al cambio habrán sido superados.

La propuesta, en coherencia con la primera parte del proyecto, será el desarrollo del proyecto piloto en el OAGER.

#### - METODOLOGÍA.

Una vez que se adoptó la decisión de seguir la metodología desarrollada por el Departamento de Función Pública del Gobierno Vasco para realizar el Análisis de los Puestos de Trabajo, y en coherencia con la misma la propuesta pasa por aprobar de manera formal seguir con ella en el desarrollo de esta segunda parte del proyecto.

El adoptar estos dos acuerdos de forma diferenciada posibilita trabajar sin la presión de esta segunda parte y reforzar el compromiso con la metodología una vez conocidos resultados de su aplicación.

Por otra parte el conocimiento de la metodología en el desarrollo de la primera parte del proyecto, facilitará el desarrollo de esta segunda parte.

**Objetivo:** aprobar, de manera formal, la metodología para desarrollar la evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Salamanca, comenzando con una experiencia piloto en el OAGER.

**Tareas:** Presentación de la metodología de Evaluación del Desempeño desarrollada por el Departamento de Función Pública del Gobierno Vasco.

**Responsabilidades:** Presentación, Jefe del Departamento de Recursos Humanos, responsable del Dpto. de Función Pública Gov. Vasco.

Aprobación, Comisión de Impulso del Proyecto, Segundo Tte de Alcalde.

**Cronograma:** Marzo 2011.

**Recursos:** Documentación Evaluación del Desempeño.

Costes expertos externos.

**Indicador:** Acta de aprobación por comisión de impulso.

## - PROYECTO PILOTO:

**Objetivo:** Desarrollar en un ámbito funcional del Ayuntamiento de Salamanca, Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación, una experiencia de Evaluación del Desempeño de los empleados del mismo.

## FASES PROYECTO PILOTO:

### . DETERMINACIÓN DE PUESTOS / EMPLEADOS A EVALUAR.

En la puesta en marcha de esta experiencia resulta conveniente contar con la complicidad de aquellos que más directamente se verán implicados en ella, los evaluadores y especialmente los titulares de los puestos que serán objeto de evaluación, más allá de las consecuencias que se deriven de ella.

Si bien podría resultar conveniente la voluntariedad, es una tarea que debe afrontarse desde el liderazgo de la organización.

**Objetivo:** Fijar los puestos de trabajo y titulares de los mismos que serán objeto de evaluación.

**Tareas:** Elaborar el catálogo de puestos / titulares a evaluar.

Aprobar la Propuesta.

**Responsabilidades:** elaborar propuesta, Gerente OAGER.

Aprobar, Comisión de Impulso.

**Indicador:** Acta de aprobación Comisión de Impulso.

### . FORMACIÓN.

Para el desarrollo de esta fase será necesario contar con recursos externos (Responsables del Dpto. de Función Pública del Gobierno Vasco), para asegurar la correcta formación de los participantes en el proyecto piloto.

Si queremos despejar la carga negativa y las tensiones que generará la puesta en marcha de la Evaluación, esta es una fase crucial, especialmente por lo que supone de despejar la mayor parte de las dudas que se puedan suscitar.

La formación deberá plantearse a tres niveles:

- 1.- Sensibilización general a los empleados del OAGER y Representantes Sindicales.
- 2.- Formación en la metodología a responsables de desarrollo y perfeccionamiento de las herramientas.
- 3.- Formación a Evaluadores (podrá ser complementaria de la formación sobre la metodología)

**Objetivo:** Formar a los implicados en el desarrollo del proyecto piloto

- 1.- Empleados y representantes sindicales. Eliminación de carga negativa (gestión del cambio).
- 2.- Responsables del desarrollo de las herramientas, expertos, ajuste de metodología. Formación en el modelo a utilizar y su relación con el análisis de tareas.
- 3.- Evaluadores, formación en el modelo y en las técnicas de evaluación y sus principales problemas. (Como ya se ha señalado estos dos objetivos pueden integrarse, debido al limitado número de empleados implicados por el ámbito funcional)

**Tareas a realizar:** Diseño de la formación (Qué, a quienes, cuándo, dónde, cómo)

Realizar la sesión de sensibilización a empleados del Organismo.

Impartición cursos de formación a responsables del ajuste de instrumentos y desarrollo de la evaluación.

Evaluación de la Formación realizada. Tiene especial relevancia por las consecuencias que puede tener el aplicar mal una metodología que supone un gran cambio organizacional.

**Responsabilidades:** Coordinación diseño y designación formadores (responsables de diseño e impartición), Departamento de Formación.

Sensibilización Tte. de Alcalde, Gerente OAGER, Jefe del Dpto. de Recursos Humanos.

**Cronograma:** diseño y programación Abril de 2011.

Desarrollo, según disponibilidad formadores.

**Recursos Necesarios:** Tiempo asistentes.

Dedicación Dpto. de Formación.

Costes formadores externos.

**Indicador:** En diseño de la formación deberán incluirse elementos que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos, desde la evaluación – control a los asistentes a la formación. Determinar cuál es el criterio de éxito de estas formaciones.

Obtener una valoración no negativa de los cuestionarios de satisfacción de la formación.

## **. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS.**

En esta fase intentaremos afinar las herramientas desarrolladas para el Análisis de Puestos, incorporándoles las funcionalidades necesarias para el tratamiento de la información generada en la Evaluación. Se testará su funcionamiento en el desarrollo de la experiencia piloto.

Será necesario trabajar en el desarrollo y ajuste de los cuestionarios de evaluación, este trabajo dado el número limitado de personas implicadas se realizará

en equipo por parte de los expertos formados, expertos tanto en la metodología como en las técnicas de evaluación.

**Objetivo:** Desarrollar o ajustar las herramientas informáticas y documentales para realizar el análisis de puestos.

**Tareas:** 1.- Ajustar herramientas informáticas para incorporar los resultados de la Evaluación del Desempeño.

2.- Adaptar los cuestionarios de Evaluación de los puestos / empleados seleccionados:

2.1.-Fijar los criterios de desempeño vinculados a las tareas de los puestos de trabajo seleccionados.

2.2.- Determinar los anclajes conductuales de los criterios de desempeño por tarea (técnica incidentes críticos).

3.- Validar instrumentos, especialmente cuestionarios de evaluación.

**Responsabilidades:** 1.- Analistas DTIC – Jefe del Dpto. de RR.HH. Experto externo.

2.- Comisión Técnica, expertos formación.

2.1.- Expertos análisis.

2.2.- Expertos analistas / expertos puestos.

3.- Comisión Técnica, experto externo.

**Cronograma:** Mayo – junio 2011

**Recursos:** Analistas (colaboración uso software, contrato de servicios). Costes expertos externos.

**Indicador:** Validación de desarrollo informático - acta de recepción.

Acta aprobación Comisión Técnica validación cuestionarios de evaluación del desempeño.

## **. DESARROLLO DEL PROYECTO, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

El peso principal de esta fase recaerá en los responsables de las unidades en las que se integren las personas a evaluar, su compromiso en la puesta en marcha del sistema y los conocimientos adquiridos en la formación serán elementos claves para que los resultados de las evaluaciones sean correctos. La opción es que la evaluación se realice por los responsables directos de las personas, conociendo ambas partes los aspectos de análisis y criterios asociados, finalmente con la puesta en común de los resultados.

**Objetivo:** Realizar la evaluación del desempeño de las personas y puestos seleccionados.

**Tareas:** 1.- Presentar evaluación a las personas / puestos seleccionados. No consecuencias de resultados.

2.- Presentar cuestionarios de evaluación evaluados y evaluadores.

3.- Realizar la evaluación de las personas/puestos seleccionados, administración de los cuestionarios.

4.- Revisar los resultados con evaluados mediante entrevistas entre evaluadores y evaluados, asistidos por expertos formados ajenos al ámbito orgánico.

5.- (Introducir información en herramienta informática).

**Responsabilidades:**

1.- Comisión Técnica.

2.- Comisión Técnica, expertos formación.

3.- Responsables, superiores, de las personas seleccionadas.

4.- "".

5.- Expertos formación.

**Cronograma:** Septiembre 2011.

**Indicador:** Informe propuesta resultados de evaluación.

**. VALIDACIÓN DE RESULTADOS.**

El desarrollo de este tipo de proyectos, apartados de la cultura dominante en nuestras organizaciones, hace necesario, especialmente, revisar y validar los resultados obtenidos en esta fase. El haber optado por la metodología de implantación que nos aporta el ciclo PDCA nos impone, asimismo, la revisión de los resultados obtenidos por la posibilidad de realizar ajustes en las tareas realizadas que influirán lógicamente en los resultados que serán finalmente validados.

**Objetivo:** revisar resultados de la evaluación del desempeño del proyecto piloto.

Validar resultados de las evaluaciones realizadas.

**Tareas:** Revisar el informe de resultados y la documentación generada en el proceso.

Proponer ajustes del proceso.

Validar el Resultado final.

**Responsabilidades:** Comisión de impulso del proyecto, expertos Departamento de Función Pública Gobierno Vasco.

**Cronograma:** Octubre 2011

**Recursos:** Costes colaboración expertos externos.

**Indicador:** documento propuesta de resultados de evaluaciones.

Informe de validación de las herramientas desarrolladas.

Dependiendo del contenido del mismo será necesario desarrollar, con mayor o menor intensidad la siguiente fase.

## . AJUSTES.

Tal y como se ha señalado, la revisión de los resultados obtenidos en las evaluaciones pueden hacer necesario realizar ajustes en algunas de las fases, herramientas o directamente en las evaluaciones realizadas. En esta fase intentaremos realizar aquellos ajustes que posibiliten corregir estas, ponernos en situación de seguir profundizando en la metodología y disponer de las herramientas y recursos, incluyendo el conocimiento, para poder extender el modelo al resto de la organización.

**Objetivo:** Ajustar las evaluaciones realizadas (incluyendo la posibilidad de ajustar herramientas).

**Tareas:** Las que se deriven de documento de aprobación.

Responsabilidades. Grupo de expertos – Comisión Técnica.

**Cronograma:** Noviembre 2011.

**Recursos:** indeterminados.

**Indicador:** Aprobación documento de cierre proyecto piloto, Consejo de Administración.

## . EXTENSIÓN DEL MODELO.

En esta fase buscamos el trasladar al resto de la organización el modelo de evaluación ajustado y testados en la experiencia realizada. Siendo necesario como paso previo analizar la viabilidad de su desarrollo.

La hipótesis de la que partimos es que a la vista de los resultados y de la experiencia obtenida, se habrá concluido no sólo la idoneidad del modelo, sino la necesidad de su implantación al resto de la organización municipal.

Todo ello partiendo del conocimiento adquirido y con la colaboración de los expertos que se habrán formado con la puesta en práctica del Proyecto Piloto, este conocimiento generado será crucial para la implantación del modelo en el resto de la organización. Todo ello siguiendo un modelo de implantación similar al desarrollado en el Proyecto Piloto.

**Objetivo:** establecer la estructura y calendario para desarrollar la evaluación del desempeño de aquellas personas/puesto de trabajo que por unidades funcionales – Áreas Municipales se determinen.

**Tareas:** 1.- Elaborar Propuesta del marco de evaluación.

2.- Presentar los resultados del Proyecto Piloto:

Comité de Dirección.

Representantes sindicales.

3.- Fijar el calendario de implantación.

4.- Consensuar con los Directores de Área y Gerentes y Coordinadores Generales el Calendario de implantación.



- 5.- Crear comisión de mixta de seguimiento.
- 6.- Priorizar los puestos / personas para evaluación.

**Responsabilidades:** 1.- Comisión de Impulso.

- 2.- Comisión de impulso del proyecto, 2º. Tte. de Alcalde.
- 3.- Comisión de Impulso.
- 4.- Comisión Técnica, Directores, Gerentes y Coordinadores.
- 5.- Comisión de Impulso / secciones sindicales.
- 6.- Comisión Técnica - Comisión Mixta de Seguimiento.

**Cronograma:** Aprobación marco de Evaluación enero – febrero 2012.

Evaluaciones año 2012.

**Indicador:** Acta aprobación Comité de Dirección.

Acta aprobación Comisión Mixta.

**(Es posible que la propuesta elaborada obligue a modificar el marco normativo, Acuerdo Regulador de las Condiciones de Trabajo, siguiendo el procedimiento necesario. Esta evaluación se realizará a lo largo del 2011, durante el seguimiento del desarrollo de los proyectos pilotos, Análisis y Evaluación).**

#### 4.2.1.- LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA FORMACIÓN.

En esta fase buscaremos perfeccionar el modelo formativo desarrollo desde los resultados del Análisis de Puestos de trabajo, intentando ajustar los requisitos de desempeño derivados de las tareas asociadas a los puestos de trabajo con el desempeño de las mismas que realizan los titulares de esos puestos de trabajo.

Salvar las diferencias existentes entre los desempeños óptimos fijados mediante la técnica de incidentes críticos y los anclajes conductuales derivados y los resultados obtenidos mediante las herramientas desarrolladas y validadas para la evaluación del desempeño.

**Objetivo:** elaborar la propuesta formativa para 2012 del OAGER, ajustada a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, convirtiéndolos en la fuente fundamental en la detección de necesidades formativas.

**Tareas:** 1.- Elaborar el inventario de las tareas con resultados en la evaluación medios y bajos.

- 2.- Agrupar las tareas por contenidos formativos.
- 3.- Consensuar los contenidos formativos necesarios.
- 4.- Elaborar la propuesta de acciones formativas.
- 5.- Aprobar propuesta de acciones formativas.

**Responsabilidades:**

- 1, 2 y 3.- Grupo de expertos formados y evaluadores (será necesaria la colaboración de los responsables de formación del Dpto. de Recursos Humanos), consensuando los resultados con los destinatarios.
- 4.- Formadores (la procedencia de estos será casi en exclusividad de los grupos señalados)
- 5.- Comisión de Formación.

**Cronograma:** Diseño primer trimestre de 2012.

Desarrollo año 2012.

Evaluación último trimestre de 2012.

**Recursos:** Los derivados del programa anual de Formación Continua.

**Indicador:** Programa de formación OAGER 2012.

Memoria de formación 2012, con indicadores ajustados a transferencias e incorporando los resultados de una posible segunda fase de evaluación (entrevistas con responsables unidades).

#### 4.2.2.- LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA CARRERA HORIZONTAL.

Salir de las rigideces que se derivan de la aplicación de los modelos tradicionales de carrera profesional, aplicando las normas legales, siempre ha sido una de las necesidades de las organizaciones públicas. Poner en marcha modelos que permitan desarrollos de carrera menos ligados al tiempo o al cumplimiento de determinados requisitos ligados a la posesión de “títulos” y más cercanos al efectivo ejercicio profesional. Tomar el desempeño como el elemento fundamental en el diseño de un modelo de carrera que reconozca de forma efectiva los esfuerzos de aquellos más comprometidos con el servicio a los ciudadanos y este compromiso se plasme de manera efectiva en la actividad diaria. Todo ello en el marco de un modelo que permita objetivar la toma de decisiones, conociendo todas las partes las reglas de juego que se desarrolla.

Tal y como se señaló en el diagnóstico la pista nos la da el EBEP y las herramientas las obtenemos del Análisis de Puestos de Trabajo y como este nos abre las puertas a la Evaluación del Desempeño.

Sentar las bases para el desarrollo de la Carrera Horizontal en los términos fijados en el EBEP y como esta debe influir en los sistemas tradicionales de carrera vertical, adquiriendo esta su verdadero sentido, alejada del marco de progresión económica en la que se ha situado, pasando a ser un mecanismo organizacional para dotar a la organización de la necesaria coherencia con los servicios prestados.

*“Artículo 16. Concepto, principios y modalidades de la carrera profesional de los funcionarios de carrera, apart 3: Carrera horizontal, que consiste en la progresión de grado, categoría, escalón u otros conceptos análogos, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo y de conformidad con lo establecido en la letra b) del artículo 17 y en el apartado 3 del artículo 20 de este Estatuto.*

4. Los funcionarios de carrera podrán progresar simultáneamente en las modalidades de carrera horizontal y vertical cuando la Administración correspondiente las haya implantado en un mismo ámbito.

#### *Artículo 17. Carrera horizontal de los funcionarios de carrera*

*Las Leyes de Función Pública que se dicten en desarrollo del presente Estatuto podrán regular la carrera horizontal de los funcionarios de carrera, pudiendo aplicar, entre otras, las siguientes reglas:*

*a) Se articulará un sistema de grados, categorías o escalones de ascenso fijándose la remuneración a cada uno de ellos. Los ascensos serán consecutivos con carácter general, salvo en aquellos supuestos excepcionales en los que se prevea otra posibilidad.*

*b) Se deberá valorar la trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y el resultado de la evaluación del desempeño. Podrán incluirse asimismo otros méritos y aptitudes por razón de la especificidad de la función desarrollada y la experiencia adquirida.”*

**Objetivo:** Realizar el diseño del sistema de progresión profesional horizontal y vertical en el OAGER, partiendo de los resultados obtenidos en el APT y en la ED. Desde el punto de vista de su extensión a toda la organización municipal.

**Tareas:** Elaborar las bases de aplicación del sistema (efectos acuerdo regulador), aspectos de referencia:

Punto de partida (nuevas incorporaciones y puestos existentes). Universalidad o incorporación voluntaria. Tramos por puestos o grupos de titulación, número y duración. Requisitos: evaluación del desempeño y enriquecimiento efectivo de los puestos. Efectos económicos. Reversibilidad. Relación con carrera vertical, de la horizontal y la evaluación del desempeño. Definición de normas procedimentales, competencias en el sistema.

Realizar una primera experiencia voluntaria en el OAGER, de aplicación – validación del sistema, con los resultados obtenidos en la ED.

**Responsabilidades:** Elaboración bases del sistema, Comisión Técnica – Mesa Negociadora del Acuerdo Regulador.

Primera experiencia, Comisión mixta (representantes designados por secciones sindicales / Comisión Técnica.)

**Cronograma:** Preparación, negociación bases del sistema, primer semestre de 2011. Desarrollo de experiencia primer trimestre 2012.

**Indicador:** Acuerdo modificación Acuerdo Regulador.  
Aprobación nueva RPT OAGER.

#### **4.2.3.- LA INTEGRACIÓN CON EL SISTEMA DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS, SU INTEGRACIÓN EN EL SISTEMA RETRIBUTIVO.**

El Ayuntamiento de Salamanca dentro de su Plan Estratégico, Plan de Calidad, en la línea estratégica dirigida a los Procesos, pero directamente relacionada con la

que se refiere a las Personas, incluyó un proyecto orientado al cambio cultural mediante la implantación de un sistema de Dirección por Objetivos. Sistema mejorable y voluntarista que primó, especialmente en sus primeros pasos, el cambio cultural y la creación de conciencia de resultados y orientación a los ciudadanos, sobre la perfección técnica de las herramientas. De forma paralela se desarrolló un proceso de negociación interno en el que se vincularon determinadas mejoras económicas al desarrollo del sistema.

Al margen de las vicisitudes de la puesta en marcha y aplicación del sistema, agravadas por las actuales condiciones económicas que han obligado a suspender determinadas obligaciones económicas ligadas al sistema de objetivos, el compromiso asumido desde el Departamento de Recursos Humanos y la Dirección del Área de Régimen Interior, con el respaldo expreso del 2º Tte. de Alcalde, pasa por considerar este proyecto como uno de los elementos clave en el cambio organizacional y la orientación a resultados y ciudadanos. Pasando su perfeccionamiento por la concreción de los objetivos, vinculando estos a las verdaderas unidades funcionales prestadoras de servicios (internos o externos) y a los puestos vinculados a estas (análisis funcionales y de tareas), tomando como otro de los elementos del sistema los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño. Siendo conscientes de las dificultades y riesgos que entraña bajar a este nivel de desagregación y que estos pueden dar al traste con el modelo.

Por todo ello la implementación de esta fase iría en relación con el desarrollo y perfeccionamiento y las posibles garantías de éxito, especialmente derivadas de las implicaciones económicas del mismo. No podemos obviar que podría dar como resultado la carga negativa del sistema de Evaluación del Desempeño, sin haber tenido tiempo de consolidar el sistema. Siendo este uno de los riesgos que deberán analizarse en el análisis teórico del modelo para ver la viabilidad de su planteamiento.

**Objetivo:** Analizar la viabilidad de la integración de los dos sistemas, objetivos y evaluación del desempeño, comenzando por los aspectos ligados a desempeño contextual y contraproduktivo existente en el sistema de objetivos actual.

**Responsabilidad:** Comisión Técnica del Proyecto.

#### 4.2.4.- BASES PARA LA INCORPORACIÓN EN EL SISTEMA DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS PROFESIONALES.

La puesta en marcha de sistemas profesionalizados de gestión en los que, aplicando criterios basados en la eficiencia y eficacia, prime la utilización de herramientas que objetiven la toma de decisiones y la evaluación de los resultados obtenidos en la puesta en marcha de políticas o actuaciones públicas, tiene como requisito casi imprescindible la existencia de empleados públicos con un fuerte compromiso y una clara orientación a resultados. Todo ello dentro de los límites que para cada periodo de gestión (que no tiene porque corresponder directamente con periodos electorales) se fijen en los correspondientes planes estratégicos, partiendo de los contenidos de los programas electorales y las prioridades políticas.

En este entorno, más allá de las previsiones legales sobre la materia (especialmente el art.- 13 del EBEP), la creación de las bases para la puesta en marcha de la figura de los directivos públicos profesionales, deberá convertirse en el elemento principal que permita consolidar y perfeccionar el sistema de gestión de personas, cuyas bases se habrán sentado con la puesta en marcha del sistema de análisis de puestos y evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Salamanca.

Todo ello con un criterio de prudencia, donde prime lo posible sobre lo excelente (**los esfuerzos inútiles llevan a la melancolía**).

**Objetivo:** Diseñar las bases para la creación de la figura de los directivos públicos profesionales en el Ayuntamiento de Salamanca.

**Tareas:** 1.- Presentación proyecto Equipo de Gobierno.

2.- Elaborar la propuesta de bases para la creación de los directivos públicos profesionales (el punto de partida serán los desarrollos normativos sobre la materia y los resultados obtenidos en los análisis y evaluaciones). Como mínimo recogerá el sistema de selección y evaluación, condiciones de prestación de servicios, especial referencia al sistema de delegaciones y la toma de decisiones.

3.- Elaborar la propuesta de puestos susceptibles de ser cubiertos por DPP.

4.- Aprobar la propuesta de bases del sistema.

5.- Aprobar la relación de puestos de DPP.

**Responsabilidades:** 1.- Comisión Técnica del Proyecto.

2.- Comisión de Impulso.

3.- Comisión de Impulso.

3.- Comisión de Gobierno / Pleno.

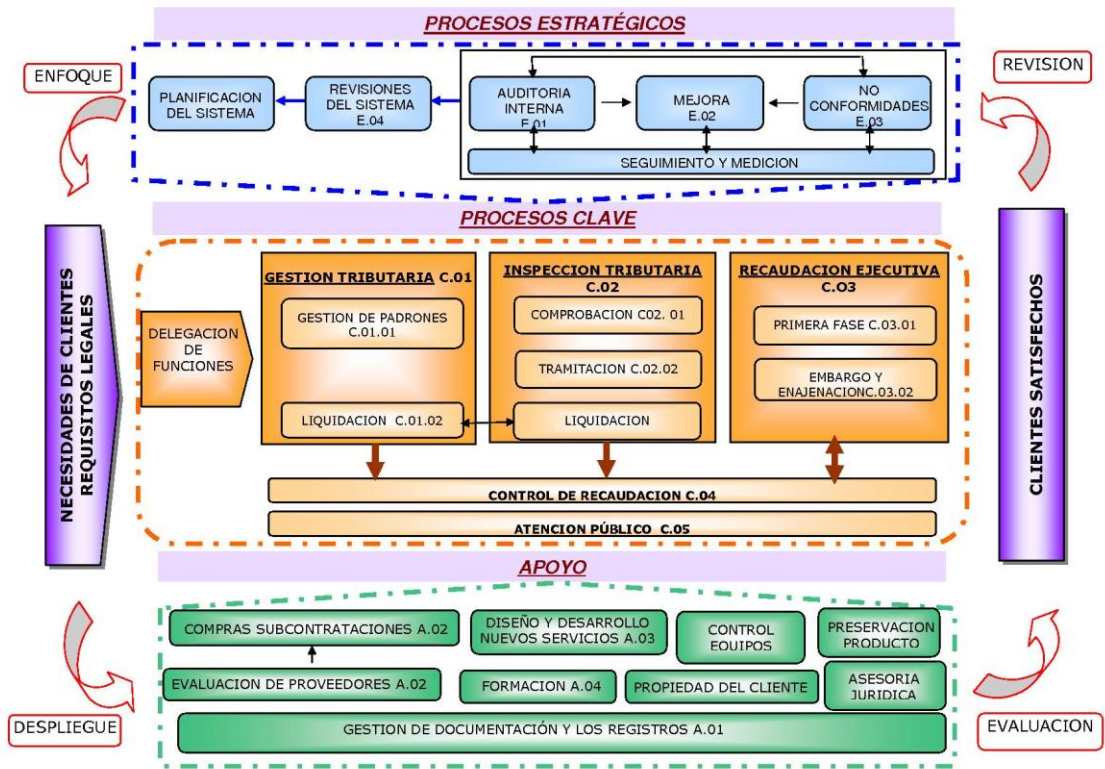
4.- Comisión de Gobierno / Pleno.

**Cronograma:** Inicio septiembre 2011 (tras toma de posesión de nueva corporación)

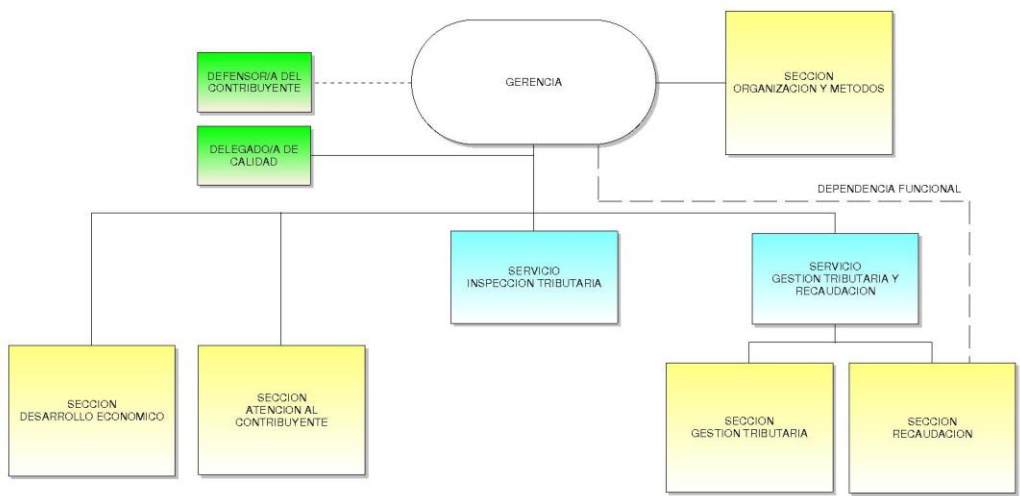
**Indicador:** Acuerdo plenario de aprobación de la figura y las bases para su desarrollo.

ANEXOS

ANEXO 1. Mapa de Procesos OAGER:



ANEXO 2. Organigrama OAGER:



### ANEXO 3: Relación de Puestos de Trabajo OAGER.

Unidad	Func.	Nombre	G	N	Esp.		Observaciones
<b>001500 ORG.AUT.GESTION ECON.RECAUDAC.</b>							
GERENTE			A1	29	37.301,45 €	Func. 1 - Vac. 0 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/40/I/DA
JEFE DE SERVICIO			A1	28	29.149,72 €	Func. 1 - Vac. 1 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/40/I
ASESOR JURÍDICO			A1	25	17.564,71 €	Func. 1 - Vac. 0 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/40/I
COLABORADOR O.A.G.E.R.			A1	27	11.081,24 €	Func. 1 - Vac. 1 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/I
TECNICO MEDIO DE GESTIÓN			A2	24	8.574,6 €	Func. 1 - Vac. 1 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/ED
DELEGADO DE CALIDAD Y ADMÓN.			C1	22	9.651,73 €	Func. 1 - Vac. 0 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/40
DEFENSOR DEL CONTRIBUYENTE			C1	22	7.661,98 €	Func. 1 - Vac. 0 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R
SECRETARIO/A DE DIRECCIÓN			C1	22	9.651,73 €	Func. 0 - Vac. 0 / Lab 1 - Vac. 1	DT/R/40
ADMINISTRATIVO TRIBUTARIO			C1	20	7.010,5 €	Func. 0 - Vac. 0 / Lab 1 - Vac. 0	
<b>0015000050 ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS</b>							
RESPONSABLE ORG. Y MÉTODOS			A1-A2	25	16.124,09 €	Func. 1 - Vac. 1 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/40/I
TÉCNICO MEDIO DE GESTIÓN			A2	24	8.574,59 €	Func. 1 - Vac. 0 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/ED
JEFE DE NEGOCIADO			C1	22	7.661,98 €	Func. 4 - Vac. 3 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R
ADMINISTRATIVO TRIBUTARIO			C1	20	7.010,44 €	Func. 5 - Vac. 1 / Lab 0 - Vac. 0	
SUBALTERNO			OA Y	14	7.665,02 €	Func. 1 - Vac. 0 / Lab 0 - Vac. 0	PP/ED
<b>0015000600 SECC. DESARROLLO ECONÓMICO</b>							
JEFE DE SECCION			A1-A2	25	13.962,64 €	Func. 1 - Vac. 1 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/40/ED
TÉCNICO SUPERIOR			A1	25	11.081,24 €	Func. 1 - Vac. 1 / Lab 0 - Vac. 0	/DT/R/ED
TÉCNICO MEDIO DE GESTIÓN			A2	24	8.574,59 €	Func. 3 - Vac. 2 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/ED2 INTERINAS 65173-14
JEFE DE NEGOCIADO			C1	22	7.661,98 €	Func. 1 - Vac. 0 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R
<b>0015000700 SECC. ATENC. AL CONTRIBUYENTE</b>							
JEFE DE SECCION			A1-A2	25	13.962,8 €	Func. 1 - Vac. 0 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/40/ED
TÉCNICO SUPERIOR			A1	25	11.081,24 €	Func. 1 - Vac. 1 / Lab 0 - Vac. 0	/DT/R/ED
TÉCNICO MEDIO DE GESTIÓN			A2	24	8.574,6 €	Func. 1 - Vac. 1 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/ED
RESPONSABLE DE OFICINA			C1	22	8.351,93 €	Func. 1 - Vac. 1 / Lab 0 - Vac. 0	DT//R/ED
JEFE DE NEGOCIADO			C1	22	7.661,98 €	Func. 6 - Vac. 3 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R 110026 INC.PERM
ADMINISTRATIVO TRIBUTARIO			C1	20	7.010,22 €	Func. 4 - Vac. 0 / Lab 1 - Vac. 0	
Unidad	Func.	Nombre	G	N	Esp.		Observaciones
<b>0015001000 SERV. DE INSPECCIÓN TRIBUTARIA</b>							
JEFE DE SERVICIO			A1	28	29.149,72 €	Func. 1 - Vac. 1 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/40/I
ADJTO. JEFE DE SERVICIO			A1-A2	26	0 €	Func. 1 - Vac. 0 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/40/I (A1 20922.24, A2
JEFE DE SECCIÓN			A1-A2	25	13.962,79 €	Func. 1 - Vac. 0 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/40/ED
TÉCNICO SUPERIOR			A1	25	11.081,24 €	Func. 1 - Vac. 1 / Lab 0 - Vac. 0	/DT/R/ED
ARQUITECTO TÉCNICO			A2	24	13.811,12 €	Func. 1 - Vac. 0 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/40/I
TÉCNICO MEDIO DE GESTIÓN			A2	24	8.574,58 €	Func. 3 - Vac. 2 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/ED
RESPONSABLE DE OFICINA			C1	22	8.351,93 €	Func. 2 - Vac. 2 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/ED
JEFE DE NEGOCIADO			C1	22	7.661,98 €	Func. 2 - Vac. 0 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R
ADMINISTRATIVO TRIBUTARIO			C1	20	7.010,22 €	Func. 4 - Vac. 0 / Lab 1 - Vac. 0	1 JUBILACION PARCIAL 10017
<b>0015001100 SERV. RECAUD. Y GEST. TRIBUTA.</b>							
JEFE DE SERVICIO			A1-A2	26	26.027,87 €	Func. 1 - Vac. 1 / Lab 0 - Vac. 0	DT/R/40/I



**001500110000100 SECC. DE RECAUDACIÓN**

JEFE DE SECCIÓN	A1-A2	25	13.962,64 €	Func. <b>1</b> - Vac. <b>0</b> / Lab <b>0</b> - Vac. <b>0</b> DT/R/40/ED
TÉCNICO MEDIO DE GESTIÓN	A2	24	8.574,58 €	Func. <b>2</b> - Vac. <b>1</b> / Lab <b>0</b> - Vac. <b>0</b> DT/R/ED
RESPONSABLE DE OFICINA	C1	22	8.351,93 €	Func. <b>2</b> - Vac. <b>2</b> / Lab <b>0</b> - Vac. <b>0</b> DT/R/ED
JEFE DE NEGOCIADO	C1	22	7.661,98 €	Func. <b>3</b> - Vac. <b>0</b> / Lab <b>1</b> - Vac. <b>0</b> DT/R
ADMINISTRATIVO TRIBUTARIO	C1	20	7.010,22 €	Func. <b>4</b> - Vac. <b>3</b> / Lab <b>0</b> - Vac. <b>0</b>
AUXILIAR	C2	18	7.191,67 €	Func. <b>1</b> - Vac. <b>0</b> / Lab <b>0</b> - Vac. <b>0</b>

**001500110000200 SECC. DE GESTION TRIBUTARIA**

JEFE DE SECCIÓN	A1-A2	25	13.962,64 €	Func. <b>1</b> - Vac. <b>0</b> / Lab <b>0</b> - Vac. <b>0</b> DT/R/40/ED
JEFE DE NEGOCIADO	C1	22	7.661,98 €	Func. <b>1</b> - Vac. <b>0</b> / Lab <b>0</b> - Vac. <b>0</b> DT/R
ADMINISTRATIVO TRIBUTARIO	C1	20	7.010,22 €	Func. <b>2</b> - Vac. <b>0</b> / Lab <b>2</b> - Vac. <b>1</b>

**ANEXO 4: Resumen Puestos – Dotaciones.**

CODIGO	PUESTOS	DOTACIONES
0019	GERENTE	1
0051	ASESOR JURÍDICO	1
0060	COLABORADOR O.A.G.E.R.	1
0104	TECNICO MEDIO DE GESTIÓN	11
0113	DELEGADO DE CALIDAD Y ADMÓN.	1
0115	DEFENSOR DEL CONTRIBUYENTE	1
0055	RESPONSABLE ORG. Y MÉTODOS	1
0111	JEFE DE NEGOCIADO	17
0104	TÉCNICO MEDIO DE GESTIÓN	11
0234	ADMINISTRATIVO TRIBUTARIO	19
0700	SUBALTERNO	1
0030	JEFE DE SECCION	6
0031	TÉCNICO SUPERIOR	3
0108	RESPONSABLE DE OFICINA	5
0020	JEFE DE SERVICIO	4
0041	ARQUITECTO TÉCNICO	1
0335	AUXILIAR	1



## BIBLIOGRAFÍA

- Parrado Díez, Salvador 1995.  
*Guía para la Elaboración de Planes de Mejora.*  
Universidad Nacional de Educación a Distancia 1995.
- Gorriti Bontigui, Mikel y López Basterra, Joseba 2010.  
*El Análisis de Puestos de Trabajo en la Administración Pública.*  
Instituto Vasco de Administración Pública.
- *Guía para la implantación del Modelo CAF, Marco Común de Evaluación.*  
MAP Dirección Gral. De Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios  
Madrid 2003 (versión Española María Jesús Jiménez de Diego, Emilio Casals  
Peralta y Joaquín Ruiz López).
- *Colección de guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local.*  
MAP 2006 ( FEMP, Universidad Autónoma, Grupo Gálgano).
- *Guía de de Autoevaluación para la Admón, Modelo EFQM de excelencia*  
MAP – MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA 2001.
- Varios autores 2008  
*Estudio sobre el EBEP*  
Dirección General de Organización de Régimen Jurídico Ayto . de Madrid.
- Jiménez Asensio, Rafael 2009.  
*El personal directivo en la Administración local.*  
Estudios de relaciones laborales.
- Férez Fernández, Rafael 2006  
*La carrera administrativa: nuevas perspectivas.*  
Estudios de relaciones laborales.

## PRESENTACIÓN



Excmo.  
Ayuntamiento  
de Salamanca

### DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Francisco Muñiz Hernández. Jefe del Dpto. de Recursos Humanos.



Tutor Mikel Gorriti Bontigui

Ayuntamiento de Salamanca

1



Excmo.  
Ayuntamiento  
de Salamanca

### DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



#### ¿QUÉ PRETENDEMOS?

Desarrollo e implantación de nuevos instrumentos.

EFICACIA

EFICIENCIA



Relacionar y dar coherencia a los Subsistemas de Recursos Humanos



Objetivar las decisiones de gestión

SERVICIOS



CIUDADANOS

Ayuntamiento de Salamanca

2



**1ª fase.- ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL AYUNTAMIENTO DE SALAMANCA.**

**RESULTADOS**



**Ajuste de los principales subsistemas de Recursos Humanos.**

**2ª fase.- DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL AYUNTAMIENTO DE SALAMANCA.**

**RESULTADOS**



**Correcciones en los subsistemas de recursos humanos**

**RESULTADOS**



**Bases de la carrera horizontal**

**Marco para el desarrollo de la función directiva.**



**¿DONDE? La organización.**

1.200 Empleados.

8 Áreas, 1 Gerencia, 2 Organismos Autónomos.

2 Fundaciones.

**Organización en proceso de cambio de paradigma.**

**PLAN DE CALIDAD**



**ORIENTACIÓN AL CIUDADANO  
RESPUESTA A NECESIDADES Y  
EXPECTATIVAS**



### MISIÓN

*El Ayuntamiento de Salamanca trabaja para la **mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas**, dando respuesta a sus **necesidades y expectativas**, mediante la prestación de **servicios cercanos y accesibles**, procurando su integración en un **proyecto común**.*

### VISIÓN

*La vocación del Ayuntamiento de Salamanca es convertirse en el referente de una gestión y un desarrollo de **actuaciones hechas a la medida de los ciudadanos**, que sirvan para **dinamizar la actividad ciudadana** que se desarrolle en nuestro ámbito de influencia.*



**¿CON QUÉ RECURSOS CONTAMOS?** El Dpto. de RECURSOS HUMANOS

13 Empleados



SECCIÓN DE GESTIÓN  
SECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

**Implantado sistema de Gestión ISO 9001/2008 Certificado**

5 Procesos Clave.

**Selección, Provisión e Incorporación – Planificación y Organización – Nóminas y Seg. Social – Formación – Gestión de Incidencias.**

4 Procesos Estratégicos.

**Revisión del Sistema – Auditorías – Mejora – No Conformidades**

5 Procesos de Apoyo

**Compras y Subcontratación – Evaluación de Proveedores – Diseño y Desarrollo de Nuevos Servicios – Formación (interna) – Gestión de la Documentación y los Registros.**



Excmo.  
Ayuntamiento  
de Salamanca

## DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



### ¿CÓMO PRETENDEMOS HACERLO?

METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTO: Ciclo **PDCA** o de **DEMING**



**PLANIFICAR – HACER – VERIFICAR – ACTUAR**

GESTIÓN DEL CAMBIO: —————→

**LIDERAZGO  
COMUNICACIÓN**

Ayuntamiento de Salamanca

7



Excmo.  
Ayuntamiento  
de Salamanca

## DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



### METODOLOGÍA DE PROYECTO:

Metodología de Análisis de Puestos y Evaluación del Desempeño desarrollada por el Departamento de Función Pública del Gobierno Vasco.



**ACUERDO DE COLABORACIÓN**

### BASES DEL MODELO



Ayuntamiento de Salamanca

8



Excmo.  
Ayuntamiento  
de Salamanca

## DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



### 1ª Fase ANÁLISIS DE PUESTOS: Análisis de Tareas Críticas

1º IDENTIFICACIÓN DE TAREAS.

2º ANÁLISIS DE CRITICIDAD.

**Conocimientos y Destrezas**

3º SELECCIÓN DE TAREAS CRÍTICAS

**Cuestionarios de  
Representatividad**

**Frecuencia.  
Duración.  
Consecuencias ejecución  
.....**

4º ELABORACIÓN DE INFORMES DE RESULTADOS

### 2ª Fase EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1º FIJAR CRITERIOS DE DESEMPEÑO TAREAS CRÍTICAS.

2º ESTABLECER ANCLAJES CONDUCTUALES. **Técnica de Incidentes Críticos.**

3º ELABORACIÓN CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN.

4º EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. **Personas.**

Ayuntamiento de Salamanca

9



Excmo.  
Ayuntamiento  
de Salamanca

## DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



### PROYECTO

**PROYECTO PILOTO; Organismo Autónomo Gest. Económica**

**TESTAR Y AJUSTAR METODOLOGÍA.  
CONTROLAR PROCESO Y RESULTADOS ANÁLISIS**

**Liderazgo de la Dirección ..... Formación empleados y responsables**

**VALIDACIÓN DE RESULTADOS: COMISIÓN DE IMPULSO  
(2º. TTE. de Alcalde, Gerente, Dtor. Régimen Interior  
Jefe del Dpto. de Recursos Humanos.)**

**EXTENSIÓN DEL MODELO: COMITÉ DE DIRECCIÓN**

Ayuntamiento de Salamanca

10



#### **4.1.- El Análisis de Puestos, Fases:**

- Metodología.
- Intercambio de experiencias.
- Proyecto Piloto:
  - . Formación de Participantes, expertos.
  - . Desarrollo de herramientas.
  - . Análisis de puestos.
  - . Validación de Resultados.
  - . Ajustes.
  - . Extensión del Modelo.

##### **4.1.1.- Análisis de Puestos y Selección / cobertura de puestos de trabajo.**

##### **4.1.2.- Análisis de Puestos y primeras consecuencias en la formación continua de los Empleados Municipales.**



#### **4.2.- La Evaluación del Desempeño , Fases:**

- Metodología.
- Proyecto Piloto:
  - . Formación de Participantes, expertos.
  - . Desarrollo de herramientas.
  - . Desarrollo del Proyecto.
  - . Validación de Resultados.
  - . Ajustes.
  - . Extensión del Modelo.

##### **4.2.1.- La Evaluación del Desempeño y la Formación.**

##### **4.2.2.- La Evaluación del Desempeño y la Carrera Horizontal.**

##### **4.2.3.- La integración con el Sistema de Dirección por Objetivos, su integración en el sistema retributivo.**

##### **4.2.4.- Bases para la incorporación en el sistema de los Directivos Públicos Profesionales.**



## **POR QUÉ TODO ESTO?**

**Debemos ser capaces de facilitar a la organización herramientas y “recursos” que faciliten la respuesta a las necesidades y expectativas de los ciudadanos**

**Esta es la clave de nuestro éxito como Departamento.**

**NUESTRO COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN Y LOS CIUDADANOS**



## **Equipo del Departamento de Recursos Humanos:**

-Juan Antonio de la Cruz Vallejo.	-Agustín Sánchez Macarro
-Cristina De Bernardi Criado	-Elena Sierra García
- Juan Carlos Beneitez	-M <sup>a</sup> Teresa Martín Martín
-M. Milagros Mangas Tamames	-Fuensanta Rodríguez Herrera
-Isabel Alvarez Tapia	-Jose M <sup>a</sup> Salinero Rodríguez
-Marta Sanchez Fontanillo	-Maria Soledad Bueno González
-Cristina Peláez Álvarez	-Francisco Muñiz Hernández.

## **Muchas gracias**

[rrhh@aytosalamanca.es](mailto:rrhh@aytosalamanca.es)  
[fmuniz@aytosalamanca.es](mailto:fmuniz@aytosalamanca.es)  
[www.aytosalamanca.es](http://www.aytosalamanca.es)