

PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Jesús SOLÍS TRUJILLO

Director Servicios Económicos. Diputación de Cádiz

*Trabajo de Evaluación presentado para la obtención del Diploma de
especialización en gestión pública local (IV edición)*

SUMARIO:

1. Introducción
2. Plan estratégico de RR.HH.
 - 2.1 Marco Presupuestario
 - 2.2 Análisis de la situación
 - 2.3 Objetivos
3. Cambio Organizativo
4. Conclusiones
5. Bibliografía

1.- INTRODUCCIÓN

El mundo en el que vivimos se mueve a una velocidad de vértigo en todas sus vertientes; tecnológicas, sociales, laborales, etc. La Administración Pública en general y la Administración Local en particular, no están al margen de esos cambios continuos e incesantes.

Estos cambios profundos que sufrimos día a día en nuestra forma de vivir hace que la sociedad en su conjunto tenga necesidades y demande servicios de la Administración Pública completamente diferentes a los que necesitaba y demandaba hace tan solo unos años.

Sin embargo, la Administración se resiste a esos cambios tan demandados por una parte, como necesarios para ofrecer unos servicios públicos tanto de calidad como adaptados a esas nuevas necesidades.

Para resumir de una forma clara y concisa lo descrito anteriormente, entiendo necesario e imprescindible acudir a algunas de las conclusiones del profesor y Catedrático de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, Rafael Jiménez Asencio: “Tenemos una Administración obsoleta, envejecida, inadaptada, necesitada de una transformación urgente para afrontar los retos inmediatos (particularmente, a la revolución tecnológica). Carecemos de niveles directivos profesionales a diferencia de lo que ocurre en las democracias avanzadas y en nuestro entorno inmediato como por ejemplo Portugal. Hay que despolitizar urgentemente la alta Administración y proveerla con personas que acrediten previamente competencias profesionales directivas ante órganos independientes de evaluación. Disponemos de un empleo público sobrecargado de tejido adiposo, con poco músculo y escaso talento. Con perfiles profesionales inadecuados a las exigencias del momento y menos aún del futuro. Necesitamos reforzar la integridad, creer de verdad en la transparencia y en la rendición de cuentas, así como desarrollar de modo efectivo la digitalización. En fin, nuestras organizaciones públicas necesitan ser repensadas en su conjunto. Y para ello debemos poner el foco en la innovación y en la evaluación. Dos ámbitos también muy olvidados en el quehacer público.

Requerimos captar talento y retenerlo: internalizar la inteligencia y externalizar el trámite. Y para ello se tendrán que cambiar gradual e intensamente los procedimientos de acceso al empleo público, marcados aun por una fuerte impronta decimonónica con escaso o nulo valor predictivo. El empleo público se juega su futuro en cuatro retos y otros tantos frentes. Los retos son las jubilaciones masivas, la renovación generacional, la revolución tecnológica y el contexto de crisis fiscal de los próximos años. Los frentes no son otros que reivindicar los valores públicos, la planificación estratégica, el fortalecimiento del sistema de mérito y la gestión de la diferencia”.

Y es que quizás, si profundizamos y analizamos las palabras del profesor Jiménez Asencio, podremos encontrar la importancia y la imperiosa necesidad de adoptar políticas

de recursos humanos en la Administración Local que comenzando por una planificación estratégica de dichos recursos, nos lleve al necesario proceso de transformación de las organizaciones públicas.

Y precisamente como, en términos generales y salvo excepciones verdaderamente escasas, ninguna Administración Local se salva de esta premisa, tomaremos como base para la realización de este trabajo la Administración Pública en la que presto mi servicio, la Diputación de Cádiz, que dicho sea de paso, parece que es la que inspira las acertadas palabras reproducidas anteriormente del profesor Jiménez Asensio.

2.- PLAN ESTRATÉGICO DE RR.HH.

A estas alturas, nadie duda que planificar forma parte del espíritu de cualquier organización sea pública o privada. Es más, estamos convencidos que la planificación forma parte intrínseca del quehacer diario de cualquier organización.

En las Administraciones Públicas de ámbito local, la planificación forma parte del día a día. Hay que tener en cuenta que se planifica los servicios públicos que se prestan, las contrataciones que hay que realizar o el material que falta, entre otros muchos supuestos. Sin embargo, esta planificación no alcanza de manera clara y eficiente a todos los niveles de las Entidades Locales.

Nadie duda que una Entidad Local dedica una parte importante de su tiempo en planificación en materia económica. Los presupuestos de la Entidad son un claro ejemplo de planificación que dedica su esfuerzo, en primer lugar para adaptar ingresos y gastos a la realidad de la propia entidad y en segundo lugar a planificar los gastos, año a año, en virtud de las necesidades de la Administración o de las imposiciones legales que hagan las Administraciones superiores al respecto. Ningún dirigente político o directivo se plantea mantener durante años la Administración a la que pertenece sin Presupuestos para la misma.

Sin embargo, ¿ocurre lo mismo con los Recursos Humanos de las Entidades Locales?

La respuesta es tan sencilla como desoladora y contundente, ¡no!. Es evidente que la Administración Pública dedica muy pocos esfuerzos a planificar algo tan importante como son los Recursos Humanos, y eso a pesar que ya la propia Constitución en su Art. 103.1 señala que la *Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho.*

Y precisamente no es por falta de legislación al respecto, ya que la propia Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases de Régimen Local (LRBRL) en su art. 4.1 a), atribuye a los municipios la potestad reglamentaria y de autoorganización.

Y ya más concretamente en lo que respecta al ámbito que nos ocupa en este punto, lo Recursos Humanos, el Art. 69 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP), se refiere asimismo, a la potestad de las Administraciones Públicas en la planificación y estructuración de sus recursos humanos en el marco de sus competencias y conforme a la normativa de aplicación.

Luego es evidente, al amparo de la legislación vigente, que a las Administraciones no les falta marco normativo para tomar decisiones y, sobre todo, planificarse en el ámbito de los Recursos Humanos. Por lo tanto, no nos queda más que pensar que de lo que adolecen dichas administraciones es de voluntad política.

El propio artículo 69 citado de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP), nos da la respuesta a la importancia de la planificación de los Recursos Humanos de la Administración Pública puesto que en su propia apartado 1 nos señala que *“la planificación de los recursos humanos en las Administraciones Públicas tendrá como objetivo contribuir a la consecución de la eficacia en la prestación de los servicios y de la eficiencia en la utilización de los recursos económicos disponibles mediante la*

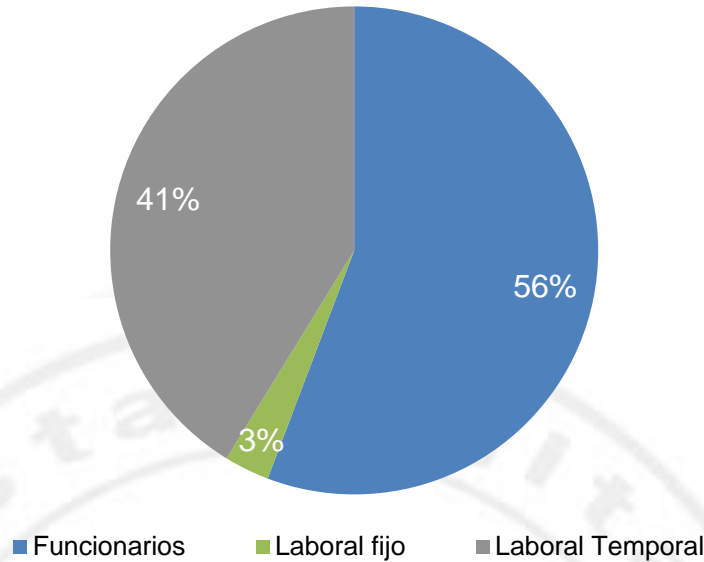
dimensión adecuada de sus efectivos, su mejor distribución, formación, promoción profesional y movilidad”.

No pretendo, ni en este punto ni en el propio trabajo, redactar exhaustivamente un Plan Estratégico de Recursos Humanos para la Diputación de Cádiz, ya que su redacción debería ser fruto de un trabajo mucho más detallado y ambicioso pero sí al menos, analizar el punto de partida, destacar nuestras debilidades y quizás nuestras fortalezas y trazar unos objetivos básicos que nos ayuden a comprender cuales son nuestras verdaderas necesidades. De esta manera podremos trazar en los siguientes apartados de este trabajo las líneas de actuaciones que habremos de seguir para llegar a los objetivos marcados.

2.1 Marco presupuestario

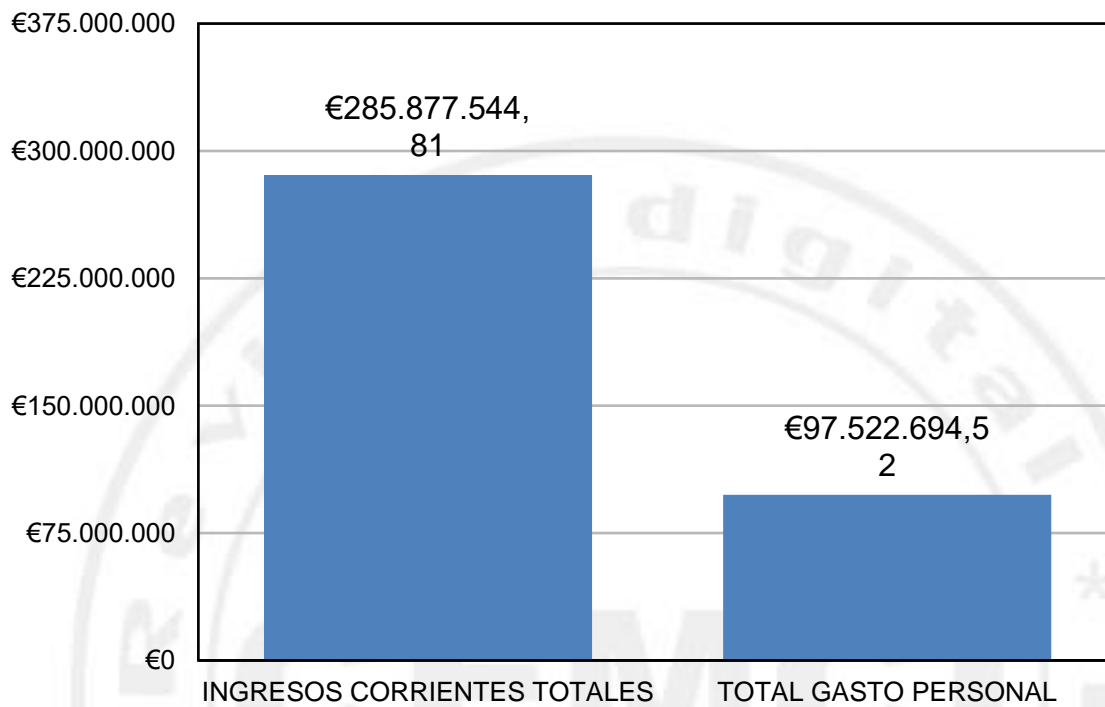
Si obviamos los Organismos Autónomos, Entes instrumentales y Empresas del perímetro de consolidación de la propia Diputación y nos centramos únicamente en la Diputación como Entidad Local, antes de entrar en el marco presupuestario propiamente dicho, es importante resaltar que ésta cuenta con una plantilla de 1.266 empleados públicos de los cuales únicamente 706 son funcionarios públicos, de los restantes, 38 son laborales fijos y 522 laborales temporales. Esta dimensión del personal laboral respecto al total pone claramente de manifiesto uno de los principales problemas respecto al personal de la Entidad Local.

GRÁFICA 1: DISTRIBUCIÓN LABORAL



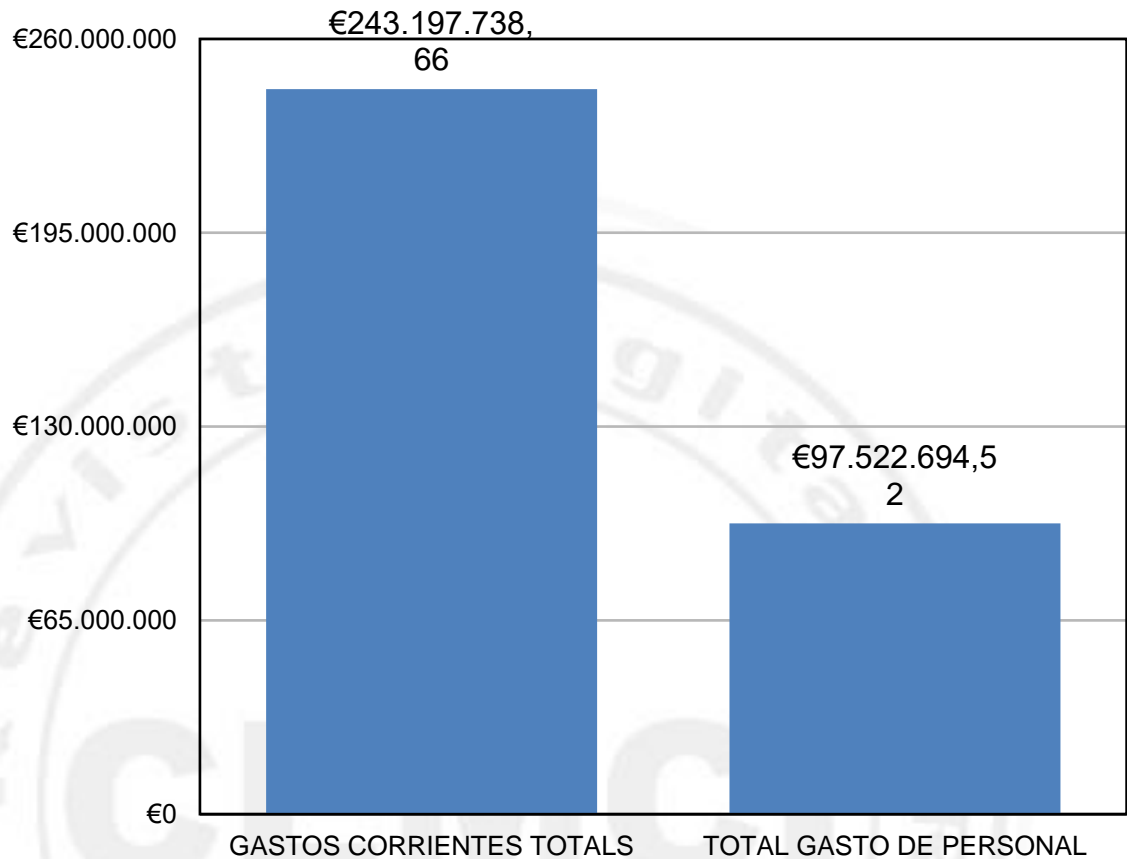
Entrando en materia económica propiamente dicha, la situación económica de la Diputación de Cádiz es una situación bastante buena, con una calidad financiera bastante alta según todos los indicadores publicados. A pesar de ello, entendemos que el gasto en Recursos Humanos es sustancialmente alto, suponiendo este gasto de personal un 34,11% del total de ingresos corrientes de la Diputación (tal y como indica la gráfica 2) y el 40,1% del total de gastos corriente del presupuesto para 2023 (gráfica 3), datos todos extraídos del propio presupuesto de la Diputación de Cádiz para 2023, aprobados definitivamente el pasado 27 de diciembre de 2022. Estos porcentajes indicados suponen, obviamente, un condicionante importante a la hora de la elaboración de los presupuestos de la Entidad.

GRÁFICA 2: GASTO TOTAL DE PERSONAL SOBRE LOS INGRESOS CORRIENTES



Se puede comprobar en la gráfica, tal y como hemos indicado anteriormente, que el total de gasto de personal supone un 34,11% sobre el total de los ingresos corrientes (capítulos del 1 al 5 del presupuesto)

GRÁFICA 3: GASTO TOTAL DE PERSONAL FRENTE A LOS GASTOS CORRIENTES TOTALES

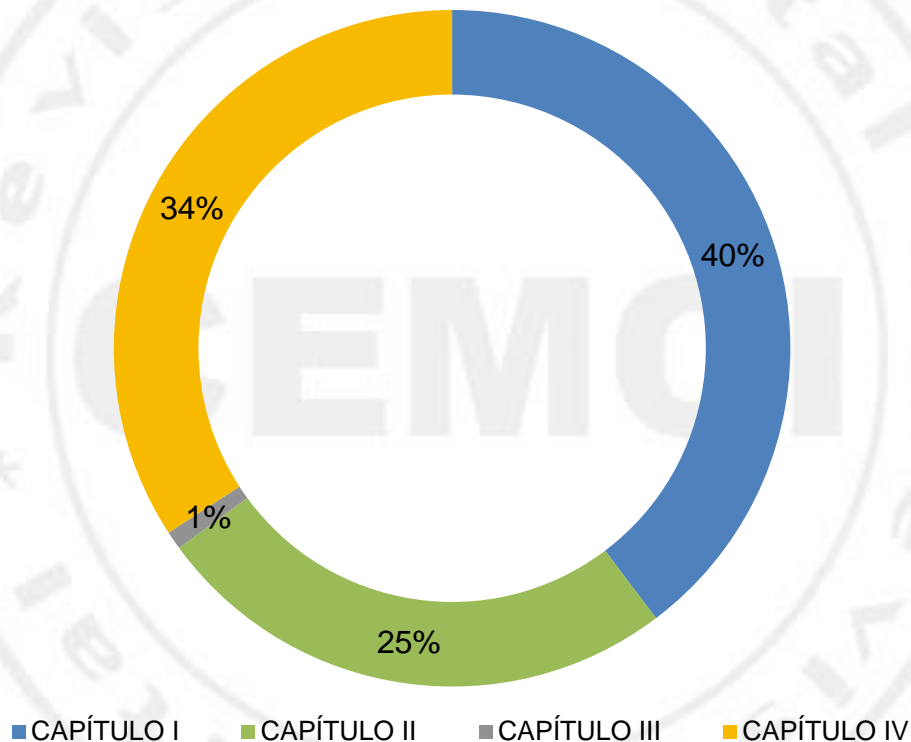


Así mismo, se observa que el total de gastos de personal supone un 40,1% frente al total de gastos corrientes (capítulo del 1 al 4) que se recogen en los presupuestos de la Diputación de Cádiz para 2023.

Y como hablamos del gasto corriente total de la Diputación, en la gráfica 4 vamos a recoger la distribución de cada uno de los capítulos de gasto corriente de dicho presupuesto.

Finalmente, se quiere poner de manifiesto con estos datos económicos, no el elevado coste del personal, sino la ineficacia y la obsolescencia de los puestos que recoge la RPT y que por la extensión del propio anexo de personal no vamos a incluir. Debemos de decir que existen muchos puestos no amortizados, que se vuelven a incluir año tras año en las diferentes OPE, y que en ningún caso responden a necesidades actuales de la Diputación.

GRÁFICA 4: DISTRIBUCIÓN CAPÍTULOS DE GASTO CORRIENTE



2.2 Análisis de la situación

Una vez analizados los temas económicos, estamos convencidos que la gestión de los RR.HH. de la Diputación de Cádiz se plantea desde el convencimiento de que se puede y se debe compatibilizar la mejor prestación de los servicios públicos dirigidos a los ciudadanos, con las mejores condiciones laborales de los empleados de nuestra Administración.

Vamos a realizar el análisis de partida de la situación actual usando la conocida matriz de DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), definiendo los ítems más destacados de cada uno de los factores.

Resaltar que tanto las debilidades como las fortalezas corresponden, como es habitual, a un análisis interno de la propia Administración, mientras que las amenazas y las oportunidades se identifican con factores externos a la Diputación. Así mismo, como ya hemos advertido, únicamente pondremos de manifiesto los principales ítems de cada una de los factores, aunque en un estudio mucho más profundo podríamos detallar bastantes más características.

~ DEBILIDADES

- Escasa voluntad política para afrontar cambios: producto, fundamentalmente, de la falta de visión de la política para ver a medio-largo plazo. Aunque a priori pueda parecer que sea la principal debilidad con la que nos podamos encontrar, la realidad es que no se trata de una negativa o falta de voluntad, sino más bien “miedo” por parte del Gobierno a afrontar cambios, con los que está de acuerdo, pero con los que pueda alterar la paz social de la Entidad.
- Algunos representantes sindicales muy anclados en una estructura de personal del pasado: las centrales sindicales presentes en la Diputación están representadas por algunas personas ancladas a una estructura obsoleta que hace llegar a situaciones kafkianas como la defensa en las mesas de negociación de la necesidad, por ejemplo, de sustituir en la RPT a través de la OPE el puesto de un copistero jubilado por otro puesto exactamente igual a pesar del anacronismo que supone en una administración digital (o en proceso) este tipo de puestos de trabajo.
- Estructura por Áreas de Gestión demasiadas estancas: los responsables directos, directivos, de cada una de las Áreas de Gestión tienen una visión túnel de la propia Administración de manera que no tienen concepto del bien común o de gestión transversal que hace que cada uno de ellos dedique prácticamente todos sus esfuerzos

en la gestión de su propia Área sin tener demasiado en cuenta temas de importancia capital y trasversal como son los Recursos Humanos.

- Elevada edad media de los empleados públicos: la plantilla de la Diputación es una plantilla bastante envejecida. Desde el año 2018 se jubilan una media de 60 empleados públicos y se espera que lo peor llegue durante los años 2023 a 2025. Esta cercanía a la jubilación, hace en muchos casos que el personal que se encuentra en dicha situación muestre cierto rechazo tanto al cambio como a la formación en nuevas herramientas y sistemas.

~ AMENAZAS

- Heterogeneidad demográfica: la provincia de Cádiz es muy particular respecto a su demografía. Una provincia con sólo 45 municipios pero donde 8 de ellos superan los 50.000 habitantes y otros 7 están por encima de los 20.000 habitantes la hace una provincia con una idiosincrasia especial. Los servicios que debe ofrecer la Diputación son muy diversos y heterogéneos en virtud de dónde se encuentre el municipio. Ligado a esto, debemos tener en cuenta el envejecimiento de la población que hace además más acuciante los problemas de la brecha digital sobre todo en municipios del interior.

- Continuos cambios normativos: fundamentalmente en materia económica, que hacen poner en duda de un momento a otro sobre la legalidad en la toma de algunas decisiones.

~ FORTALEZAS

- Voluntad de los directivos y del resto de personal de Función Pública: prácticamente la totalidad de la plantilla que conforma el Área de Función Pública están completamente alineados con la idea de reorganizar y planificar a futuro los Recursos Humanos de la Entidad. El propio Director de dicha Área se ha encargado de irradiar tanto a su personal como al personal directivo del resto de Áreas de esta necesidad.

Esta implicación debe ser fundamental para la puesta en marcha de cualquier plan estratégico y sobre todo en el logro de los objetivos propuestos.

- Empresa de la Diputación dedicada a la Información y la Comunicación: la Diputación de Cádiz cuenta en su perímetro de consolidación con una empresa pública, participada al 100% por la propia Diputación, y que se dedica a la información y comunicación. EPICSA se encarga de dar asistencia técnica informática integral, formación, comercialización y desarrollo e implantación de aplicaciones informáticas tanto a la propia Diputación como a sus organismos y entidades dependientes así como a los municipios de menos de 20.000 habitantes actuando como medio propio de la Entidad.

- Salud financiera: señalábamos en la parte económica la buena salud económica de la Diputación de Cádiz, que con una deuda de menos del 20% respecto de sus ingresos corrientes liquidados, con superávit en sus liquidaciones y con un periodo medio de pago situado alrededor de los 10 días, se encuentra perfectamente capacitada para atender cualquier demanda en materia presupuestaria ligada a los Recursos Humanos.

- Formación y Cualificación del personal de nuevo ingreso: si bien en la parte de las debilidades situábamos el envejecimiento de la plantilla, como fortaleza podemos indicar que el personal funcionario que se está incorporando en los últimos años tiene un excelente nivel de formación y de cualificación en sus respectivas materias que ayuda a la modernización de todo el sistema.

~ OPORTUNIDADES

- Exigencia, incluso normativa, de máxima eficacia y eficiencia de la gestión pública: no podemos perder de vista que tanto la sociedad como la propia normativa, cada vez exige más el control, la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Esta cuestión ayuda sin duda a que las Administraciones Públicas,

arrastradas por dicha demanda, tengan que ir incorporando planes de eficacia y eficiencia en su propia gestión.

- Nuevas leyes de procedimientos administrativos y administración electrónica: la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento administrativo Común de las Administraciones Públicas y la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, que a su vez han impulsado de manera obligatoria la implantación de la Administración Digital en las Administraciones Públicas, están propiciando un cambio necesario en los procedimientos de dichas administraciones, exigiéndose obligatoriamente, un personal funcionario con un perfil claramente formado en aspectos digitales y de las nuevas tecnologías.

- Incremento de la población joven con un nivel medio-alto cultural y tecnológico: el ciudadano joven de la provincia de Cádiz, al igual que en el resto de territorios de nuestro país, es cada vez más un ciudadano mejor formado con un alto grado de utilización de las nuevas tecnologías. Además, estos jóvenes cada vez están más dispuestos a cumplir con sus deberes y obligaciones sociales y democráticas pero esto hace, a su vez, que exijan con más frecuencias servicios de calidad gestionados de manera eficaz y eficiente.

- Implementación de la tecnología en el resto de los ámbitos sociales: definitivamente la implantación de medios tecnológicos en la Diputación no es un hecho aislado para nuestra sociedad. Muchos otros ámbitos sociales (bancos, Administraciones del Estado, empresas de suministro,...), incluso mucho antes que nosotros, han ido insertando en sus procedimientos una carga tecnológica cada vez más elevada, en muchos casos casi obligatoria o única, que han ido favoreciendo la familiarización de la población con estas tecnologías.

DAFO

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.- Exigencia de máxima eficacia y eficiencia en la Gestión Pública. 2.- Nuevas Leyes de Procedimientos Administrativos y Administración Electrónica. 3.- Incremento de población joven con nivel medio-alto cultural y tecnológico. 4.- Implementación de las nuevas tecnologías en el resto de los ámbitos sociales.	1.- Heterogeneidad demográfica. 2.- Continuos y profundos cambios normativos.
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.- Voluntad del personal de Función Pública. 2.- Empresa propia de la Diputación en materia de información y comunicación 3.- Salud Financiera 4.- Formación y Cualificación del personal de nuevo ingreso	1.- Escasa voluntad política para afrontar cambios profundos. 2.- Sindicatos anclados en estructuras pasadas. 3.- Estructuras por Áreas de Gestión muy estancas. 4.- Elevada edad media de los empleados públicos de la Diputación.

2.3 Objetivos

Una vez analizada la situación de partida de nuestra Entidad, y en virtud de dicho análisis, debemos plantearnos una serie de objetivos a cumplir en un plazo determinado. Insistimos que como no es nuestro propósito redactar aquí un completo plan estratégico, plantaremos a continuación unos objetivos que entendemos fundamentales e irrenunciables para mejorar la prestación de nuestros servicios adaptando nuestra organización a un modelo mucho más eficaz y eficiente.

Para alcanzar los objetivos que vamos a enumerar, sería conveniente y necesario establecer una serie de proyectos que ayuden a alcanzar cada uno de estos objetivos, aunque no será motivo de detalle en este trabajo.

Del mismo modo, se hace indispensable realizar un seguimiento y una evaluación continua que permita establecer tanto los logros alcanzados como las deficiencias o desviaciones que se vayan produciendo a lo largo del periodo en el que se haya establecido el Plan Estratégico de Recursos Humanos.

1. Modificar el modelo de organización y gestión de los Recursos Humanos existentes en la Diputación adaptándolos a la nueva realidad de la Administración, de manera que responda a los fines que se perseguimos como institución prestadora de servicios públicos, y bajo la premisa de que sus empleados son el principal activo de nuestra Entidad.
2. Adecuar los recursos humanos a las necesidades reales, así como mejorar su consolidación, promoción, desarrollo de la carrera profesional, desempeño y retribución.
3. Impulsar y mejorar los procesos de formación, dirigidos a mejorar las competencias y cualificaciones de los empleados y su adecuación a las necesidades derivadas de la prestación de los diferentes servicios públicos.
4. Mejorar los sistemas de comunicación e información interna, de manera que ayuden por un lado a la toma de decisiones y por otro a la revisión y control.
5. Implantar de manera integral y eficiente la Administración Digital a todos los niveles de la Diputación.

3.- CAMBIO ORGANIZATIVO

Independientemente de la elaboración y aprobación de un Plan Estratégico de los Recursos Humanos de la Administración pública que, sin duda, es tan aconsejable como

necesario, se hace indispensable acometer en el ámbito de las Entidades Locales, en general, y de la propia Diputación de Cádiz en particular, un cambio organizativo de la misma que por un lado modernice el actual modelo de gestión de Recursos Humanos y por otro adapte los mismos a la realidad de nuestra sociedad actual.

Hay que incluir en la actividad de la Diputación políticas de Recursos Humanos que conviertan la gestión de estos en una gestión moderna, avanzada, innovadora, eficaz y profesional, presentando como eje fundamental las actuaciones encaminadas al servicio público, al mismo tiempo que se mejora las condiciones laborales de los empleados públicos de nuestra Administración.

En este sentido, no podemos perder de vista que nuestros Recursos Humanos son el factor clave y el elemento central de la actividad administrativa, por lo que se hace imprescindible impulsar y desarrollar un nuevo modelo de gestión que será el motor de cambio.

Para llevar a cambio este modelo de cambio organizativo en los Recursos Humanos, en primer lugar es prioritario posicionar estratégicamente los Recursos Humanos, pero no nos referimos a darle mayor relevancia al Área gestora de los mismos, sino a situar los Recursos Humanos, en su sentido amplio, como elemento decisivo para el buen funcionamiento de nuestra Administración local. Este elemento debe tener verdadero carácter estratégico, situándolo en el más alto nivel posible de toma de decisiones. Para ello, debe adoptarse un modelo de gestión de Recursos Humanos que explícitamente incluya esta consideración estratégica. Un modelo de gestión profesionalizado encaminado a adquirir, estimular y mantener las competencias de los empleados públicos, y que ofrezca servicios internos de consultor, asesor y coordinador de las áreas de gobierno, unidades administrativas y empleados. En segundo lugar, y con la misma importancia, debemos descentralizar la función de Recursos Humanos a todos los directivos. No estamos indicando que se elimine el Área que gestiona los recursos de personal, en un sentido mucho más amplio y ambicioso, estamos indicando que la gestión de Recursos Humanos debe desplegarse, transfiriendo responsabilidades a los responsables de los servicios y Áreas de gestión, proporcionando para ello, si es preciso,

la capacitación necesaria. En este sentido, asumir responsabilidades en la gestión de su personal significa ejercer un papel activo en aspectos tales como asignar tareas, marcar objetivos, detectar necesidades formativas, motivar, promover la participación, formular propuestas de mejora, etc. Y para ello es fundamental acometer, sin miedos, una adecuación de las estructuras organizativas. La Diputación de Cádiz está organizada en Áreas de Gestión prácticamente estancas e inamovibles de un mandato a otro, más allá de un cambio maquillado únicamente con la nomenclatura o nombre del propio Área en virtud de las pretensiones de cada Equipo de Gobierno, pero que mantiene, de facto, inamovible la propia estructura del Área, adaptando el nombre a las necesidades políticas en vez de adaptar la estructura y organización a las necesidades del servicio público que ha de prestar. En este sentido, y con el fin de conseguir la eficacia y eficiencia de los servicios a prestar, el diseño organizativo lo concebimos como una adaptación constante de la organización de nuestra Entidad a las demandas internas y externas, de forma que la estructura sirva de soporte a su misión. Más que un modelo organizativo uniforme para toda la Institución, somos partidarios de adoptar modelos flexibles, en los que para cada servicio o unidad de gestión, y según su finalidad, objetivos, función, actividades, tecnología, presupuesto y servicios, se encuentre el diseño estructural más adecuado.

Mención especial debe suponernos la mejora de la gestión en la previsión de los Recursos Humanos. Hasta ahora, la Diputación de Cádiz se limita a reponer mediante la Oferta de Empleo Público de cada año las vacantes que se producen en el año anterior, sin prácticamente ningún análisis exhaustivo de las necesidades reales, más allá de las que muestra el propio Área afectada por dicha vacante. Sin embargo, la gestión previsional tiene por objetivo permitir a la Administración disponer en el momento deseado del personal suficiente y con las competencias, motivación y formación necesarias para ejercer las tareas asignadas. Para ello debe ser preciso realizar una previsión de las necesidades de personal a un plazo de tiempo, mediante los estudios pertinentes y teniendo en cuenta los recursos humanos actuales con los que se cuenta.

Esta mejora en la gestión de la previsión debe apoyarse en dos pilares básicos. Por un lado la mejora en los procesos selectivos de personal, teniendo en cuenta que éstos

podrán mejorarse si se basan en un análisis del puesto que describa las responsabilidades y tareas, así como estableciendo los requisitos exigibles a los candidatos, de modo que se establezcan perfiles que orienten el proceso selectivo. También pueden mejorarse los métodos de selección orientándolos más a evaluar las competencias y potencialidades, técnicas, profesionales o gerenciales, según el caso. Estas técnicas de selección (entrevistas, valoración de méritos, pruebas selectivas, pruebas prácticas, dinámica de grupos, pruebas psicológicas, cursos y prácticas selectivos, etc.), habrán de seleccionarse cuidadosamente, atendiendo a las circunstancias de cada caso, de modo que proporcionen la información más valiosa para evaluar a los candidatos idóneos. Y por otro lado, dicha mejora debe venir de la mano situando la formación del personal como elemento estratégico del cambio. Debemos tener presente que invertir en formación y desarrollo profesionales no sólo es necesario, sino que es imprescindible para adaptarse a las demandas y necesidades cambiantes de la sociedad. La formación es, además, la principal herramienta estratégica para resolver situaciones de cambio o de adaptación a las nuevas condiciones económicas, sociales, culturales y legales. Por ello, la consideramos un factor clave para conseguir una Diputación que responda con eficacia a las necesidades de sus clientes internos y externos. La formación también debe permitir y promover el desarrollo de las capacidades y habilidades de las personas, para satisfacer las expectativas de mejora laboral. En definitiva, la formación continua debe transmitir valores, desarrollando la cultura y creando cohesión interna hacia la misión de nuestra Institución. Una formación que cambia hábitos y transforma las actitudes ante el cambio, de modo que éste sea visto como algo natural y consustancial a toda Organización.

Sin embargo, nada de esto es posible si no incentivamos la motivación de los empleados públicos de nuestra Administración. Las Áreas de Gestión deben tener directores o directoras capaces de orientar los esfuerzos de los empleados, mostrando los objetivos que se deben alcanzar. Al fin y al cabo, la motivación no es más una tarea que consiste en hacer converger todos los esfuerzos en la misma dirección. Por ello, los directores y directoras deben ser capaces de suscitar cohesión, compromiso y el trabajo en equipo necesario para que dicha convergencia de esfuerzos permita impregnar a los empleados públicos de los valores de la Entidad.

Por razones obvias la mejora de la promoción y la carrera profesional está íntimamente unida al concepto de motivación. Actualmente, el modelo de desarrollo de carrera profesional de la Diputación de Cádiz puede considerarse insatisfactorio, tanto para los empleados, como para la propia Institución, de manera que sería necesario desarrollar al máximo las previsiones del Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público, que contempla la promoción interna y la carrera profesional, tanto vertical como horizontal.

Por último, pero no menos importante, deberíamos plantear la posibilidad de implantar un sistema de evaluación del desempeño. En la actualidad asistimos a un reconocimiento de la necesidad de implementar sistemas formales de evaluación del rendimiento o desempeño de los empleados. El propio Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público dedica el artículo 20 a la evaluación del desempeño. El proceso de evaluación del rendimiento o desempeño lo entendemos como un proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia y eficiencia con que cada uno de los trabajadores realiza sus funciones y logra resultados, contribuyendo con su esfuerzo a los objetivos globales de la Diputación. Esta evaluación, por otro lado, debe vincularse a una parte de la retribución variable que compense el logro de esos objetivos; y, además, debe entenderse como una tarea básica de los responsables decida una de las Áreas que componen la Diputación, que tienen a su cargo personas o equipos de trabajo.

4.- CONCLUSIÓN

La Gestión de los Recursos Humanos en las Entidades Locales necesitan de un profundo análisis y de una no menos profunda reorganización.

El miedo a los cambios que intrínsecamente tiene la sociedad también impregna a los Equipos de Gobierno y Directivos de las Administraciones Locales que han visto como se ha venido manteniendo la misma estructura administrativa legislatura tras legislatura adaptando en muchos casos los servicios públicos prestados a esa estructura en vez de adaptar la organización a los servicios que demanda la sociedad.

Estamos en un momento donde se hace inaplazable la necesidad de evolucionar en la gestión de los Recursos Humanos, concretamente de las Entidades Locales. Sería irracional desaprovechar el momento del cambio generacional que se está produciendo en las diferentes Administraciones para impregnar a éstas de nuevos aires organizativos que cumplan, por un lado, con las necesidades demandadas por los ciudadanos y ciudadanas y por otro lado con la eficacia y eficiencia que merece la gestión de dichos servicios públicos.

Hay mucho camino por recorrer, pero dijo Albert Einstein que: ***“hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad”***

5.- BIBLIOGRAFÍA

Constitución Española

Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del estatuto Básico del Empleado Público.

Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local

Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento administrativo Común de las Administraciones Públicas

Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público

Revista Digital CEMCI. Número 45: “La importancia de incorporar la planificación estratégica en las Entidades Locales”

Diploma de Especialización en Gestión Pública Local de CEMCI: “Recursos teóricos”.

Plan Estratégico de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Arroyo de la Encomienda.

Otros textos con Planes Estratégicos de RR.HH. de Entidades Locales publicados.