

«EL PAPEL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RRHH EN LOS PROCESOS DE RELEVO GENERACIONAL»

J. Javier Cuenca Cervera

Director del Instituto Valenciano de Administración Pública (IVAP)

JORNADA

«PLANES DE RELEVO GENERACIONAL Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO. EL PAPEL
FUNDAMENTAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RRHH»

EUDEL-CGP. Bilbao. 16 de diciembre de 2025

DESAFÍOS SIMILARES ¿VIEJOS ERRORES?

- ❑ El Empleo Público Local en nuestro país afronta, en los próximos años, una situación similar a la de los años ochenta: una **coyuntura crítica** en la que la **renovación** va a ser de tal calado que las **decisiones** que adoptemos -o no adoptemos- en el futuro inmediato van a **condicionar la evolución** de los ayuntamientos en los próximos años
- ❑ Para no repetir errores necesitamos un **planteamiento directivo** en la gestión de personas: una **mirada a medio y largo plazo**, muy especialmente en el terreno en el que nos jugamos el futuro: la **gestión previsional de efectivos** y la **gestión del conocimiento**



CONTENIDOS

1. LO QUE NOS EXIGE LA SOCIEDAD: LA AGENDA DEL EMPLEO PÚBLICO
2. EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO
3. LAS POSIBILIDADES DE LA OFERTA DE EMPLEO PÚBLICO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PLANTILLAS

1. LA AGENDA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA... Y DE SU GESTIÓN COTIDIANA

PREMISA: LA FUNCIÓN PÚBLICA EN DEMOCRACIA



La Administración Pública como “infraestructura de la democracia” (Innerarity)

- «Los *servidores públicos* y los *sistemas* utilizados para su gestión son un *componente esencial de la gobernanza pública*, que repercute directamente en *la calidad de los procesos democráticos* y en la capacidad del gobierno para *promover y proteger el bienestar* de los ciudadanos y generar y mantener un crecimiento económico *inclusivo*» (Recomendación del Consejo sobre Liderazgo y Capacidad en la Función Pública. OCDE, 2019)
- «El término '*estabilizadores automáticos*' procede de la teoría económica. Por *analogía* con la definición económica de este término, los principios relativos a los *servicios públicos* se consideran *estabilizadores automáticos que defienden los valores fundamentales de la democracia*, sobre todo en tiempos de crisis» (Dictamen del Comité Económico y Social Europeo SOC/643. 2021. Principios para los servicios públicos que contribuyen a la estabilidad del régimen democrático)

LA AGENDA: LOS OBJETIVOS A CONSEGUIR



- El desafío de asegurar *una Administración Pública de alta calidad* y resiliente exige afrontar el *desafío demográfico*: el envejecimiento de las plantillas y las olas de jubilaciones en los próximos años. Para ello *se requiere visión estratégica y liderazgo, políticas anticipatorias basadas en la evidencia, un servicio civil imparcial, profesional, colaborativo y efectivo*. A tal fin, la Comisión propone *una Agenda basada en las destrezas y habilidades*, con un “pasaporte” de competencias para el personal empleado público (ComPact. 2024. comunicación de la Comisión para la mejora del espacio administrativo europeo)
- *Iniciativa conjunta* entre la *UE y la OCDE (SIGMA)*. Un esquema comprensivo de *estándares* que expresan valores y conductas que los ciudadanos y empresas esperan de *una Administración moderna*, son la *guía a seguir para la ampliación de la Unión Europea*.
 - Los servidores públicos actúan con *profesionalidad, integridad y neutralidad*, seleccionados y promovidos por el mérito y cuentan con las competencias para un trabajo efectivo.
 - Para ello la Administración debe: analizar la situación y prepara e *implementar planes* alineados con el presupuesto, *atraer y retener personas con las competencias necesarias, seleccionando mediante conocimientos y destrezas*, combinando flexibilidad con estabilidad. (The Principles of Public Administration. OCDE, 2023)

LA AGENDA: EL ACUERDO MARCO PARA LA MEJORA DEL EMPLEO PÚBLICO Y EL SERVICIO A LA CIUDADANÍA (2)

ACUERDO MARCO POR LA MEJORA DEL EMPLEO PÚBLICO Y EL SERVICIO A LA CIUDADANÍA

- “(...) Las Administraciones Públicas atraviesan un periodo de profundas transformaciones marcado por la necesidad de reforzar su capacidad institucional (...) reducir la temporalidad, afrontar un relevo generacional sin precedentes, mejorar la planificación estratégica de recursos humanos (...)”
- “SEGUNDO: Para ello, las partes se comprometen a impulsar, en el marco de la negociación colectiva que proceda, las siguientes medidas de actuación:
 - a) Adoptar *medidas de planificación plurianual de recursos humanos, basados en un estudio previo, que incluya las necesidades estructurales prestadas mediante otras fórmulas y la previsión de jubilaciones anticipadas parciales, para renovar las plantillas ya adecuarlas a las necesidades reales de las AAPP.*
 - i) En la determinación de las *Ofertas Públicas de Empleo se implantará gradualmente un modelo alternativo al actual, que incorpore criterios de planificación estratégica y gestión de recursos humanos, dentro del marco establecido para la suficiencia y estabilidad presupuestarias*”



EL CAMBIO DE PARADIGMA: DE LA TEMPORALIDAD ESTRUCTURAL A LA PLANIFICACIÓN

El objetivo es **situar la tasa de temporalidad estructural por debajo del 8 por ciento**, actuando la reforma en **tres dimensiones**:

1. Adopción de **medidas inmediatas** para remediar la elevada temporalidad existente (DT 4ª EBEP, Ley 3/2017, Ley 6/2018, Ley 20/2021, LRT,...)
2. Articulación de **medidas eficaces para prevenir y sancionar** el abuso y el fraude en la temporalidad a futuro (**nueva redacción art. 10 y DA 17ª** del EBEP) y, por último,
3. Potenciación de la adopción de herramientas y una **cultura de la planificación** para una mejor gestión de los recursos humanos. **¿El fin de la TRE?**

EL ENVEJECIMIENTO DE LAS PLANTILLAS: DOS EJEMPLOS



Estudios sobre el envejecimiento de las plantillas en la Administración General del Estado y proyección futura a 10 años



- La edad media del personal empleado público supera al de la empresa privada
- La OCDE sitúa a España con un porcentaje de **mayores de 55 años** del **46%** sólo superado por Italia y muy por encima de la media de los países de la OCDE (un **26%**)
- Por primera vez tras más de 10 años la edad media del personal de la AGE ha bajado
- El dato: el **57.16%** de efectivos tiene **50 años o más**
- **Las proyecciones a diez años** reflejan una pérdida importante de efectivos debido a la jubilación: un **49.53%** de la plantilla actual

MUCHO QUE
APORTAR

Plan Estratégico de Recursos Humanos de la
Administración de la Generalitat 2024-2027

- El **60%** de los efectivos tiene **50 años o más**
- La edad media en 2024 es de 51 años, sin que haya descendido en los últimos diez años
- La Comunitat Valenciana tiene la ratio más baja en número de empleados públicos por cada mil habitantes
- En el periodo **2024-2030** se producirá la jubilación de **5.400 efectivos**, el **25%** del total

- ⇒ El énfasis, en el discurso, en la práctica negociadora y las reformas legislativas en la limitación de la temporalidad.
- ⇒ Una fuerza laboral flexible, competente e íntegra, además de estable, como garantía del buen gobierno y la calidad institucional
- ⇒ Las plantillas actuales van a generar un número importante de vacantes en los próximos años: lo que obliga a anticipar las decisiones en su estructura y composición
- ⇒ Debemos ser capaces de plantear estrategias de transferencia del conocimiento crítico
- ⇒ Debemos reflexionar acerca de las capacidades que necesitamos

2. EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

GESTIÓN PÚBLICA ESTRATÉGICA: IDEAS-FUERZA

- ➔ Planificar...planear, es plasmar cómo nos afectan las **tendencias** del **entorno general** y **específico** de la entidad local: es **adaptar** la gestión de personas al **contexto**
- ➔ Es **evaluar** nuestra **organización**, sus **fortalezas** y **debilidades** en un momento dado
- ➔ Es “**coger el timón**”: definir una meta, una **senda de mejora** y una manera de evitar ser arrollado por la gestión cotidiana y las **inercias**
- ➔ Es la **superación** del **modelo burocrático clásico** ¿alguna vez hemos tenido un entorno estable y sencillos?

El significado de «entorno» para el sector público

⇒ El “**descubrimiento del entorno**” viene a significar la toma de conciencia por parte del sector público de sus limitaciones:

↳ Gobernar deja de ser sinónimo de *mando y control*

⇒ Hoy día la Administración es un actor más que interactúa con otras organizaciones, a las que hay que:

↳ **Liderar**: construir propósitos claros con valor público

↳ Y **orientar**: “alianzas estratégicas” (gestión en red, gobernanza)

ENTORNO GENERAL DEL SECTOR PÚBLICO

- ✓ «Los gobiernos y sus organizaciones del sector público operan en contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos y deben enfrentar una variedad de desafíos, como la transformación digital, la pobreza energética, la degradación ambiental, el cambio climático y la desigualdad»

OCDE: Declaración sobre innovación en el sector público, 2019.
Aprobada por España en 2021

- «En las próximas décadas, España experimentará los efectos profundos de tres megatendencias comunes a toda Europa y a buena parte de los países desarrollados: el envejecimiento demográfico, la transformación digital y la transición ecológica»

España 2050. Fundamentos y propuestas para una
Estrategia Nacional de Largo Plazo. 2021

EL ENTORNO ESPECÍFICO: LA “TORMENTA PERFECTA”

✓ LA RENOVACIÓN GENERACIONAL DERIVADA DE “LA GRAN JUBILACIÓN”

↪ Entre el 40 y el 60% de bajas debidas a jubilaciones: unas AAPP territoriales conformadas en los ochenta

↪ **COROLARIO:** transmisión del conocimiento tácito, reducción “curva de aprendizaje”, socialización en valores públicos y convivencia intergeneracional

✓ LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA DIGITALIZACIÓN

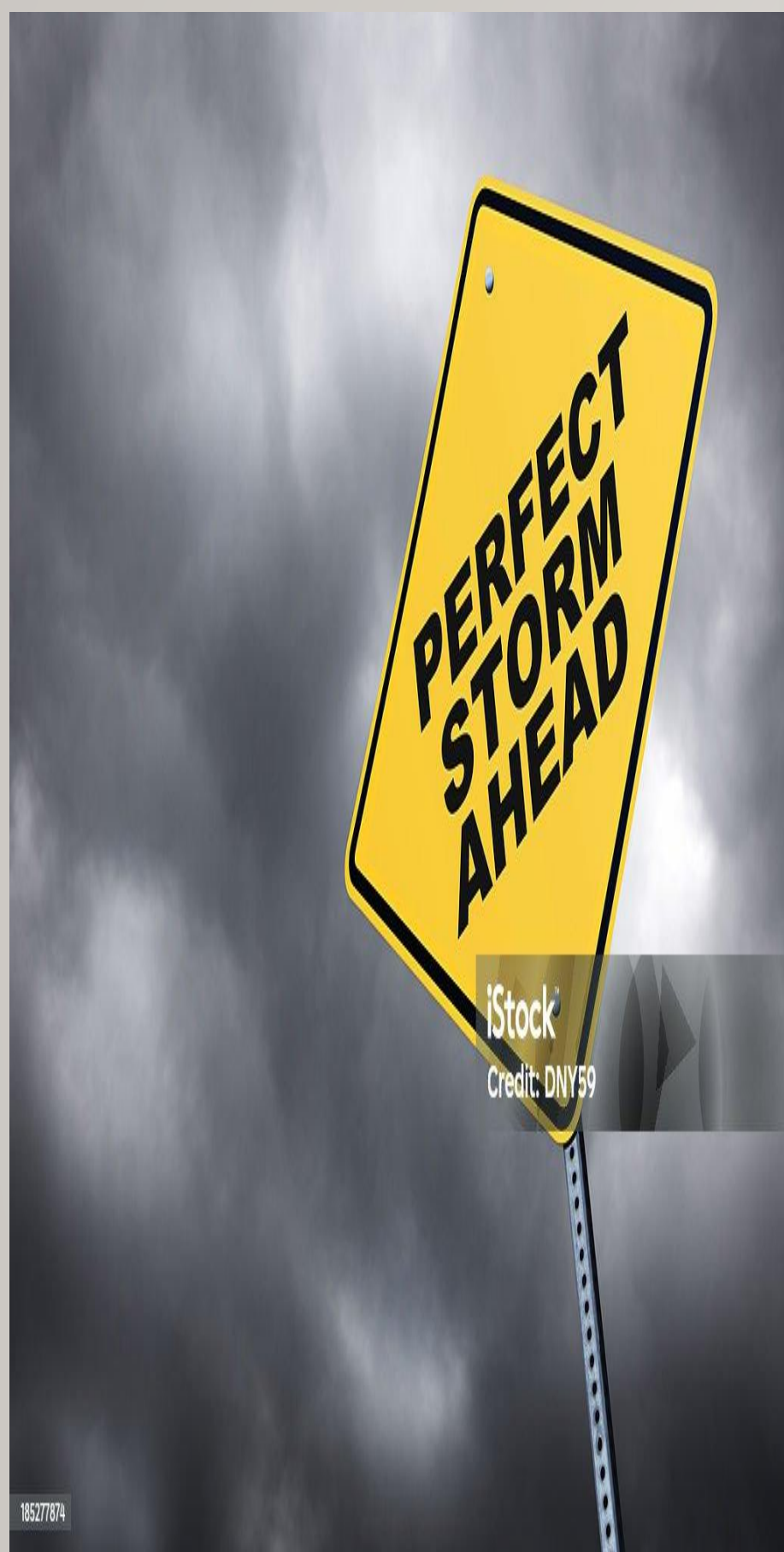
↪ La disrupción en 2022 de ChatGPT. Impacto sobre el empleo. Capacidades de gobernanza. Tecnooptimistas y tecnopesimistas. Reskilling y Upskilling del personal empleado público.

↪ **COROLARIO:** nuevos perfiles y posible efecto sustitución

✓ EL FIN DEL PARADIGMA DE LA TEMPORALIDAD

↪ La precariedad como endemismo: el personal temporal como mercado laboral secundario. Europeización de la política de función pública: el TJUE. Cambio régimen jurídico del personal interino.

↪ **COROLARIO:** mejora de la gestión, flexibilidad y gestión previsional de efectivos



La Planificación Estratégica de RRHH en el Real Decreto-Ley 6/2023, de 19 de diciembre (Exposición de Motivos)

“A todos estos elementos se añade la conveniencia de avanzar hacia un modelo de gestión basado en competencias para **garantizar que las habilidades del personal empleado público requeridas** para el desempeño de los puestos de trabajo se adapten a las demandas de la sociedad (...)

En primer lugar, se parte del reconocimiento de la política de recursos humanos como una herramienta estratégica, que tienen que estar alineada con las políticas de la Administración, de forma que **las necesidades de personal, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo vendrán determinadas por el despliegue de sus políticas públicas**, convergiendo así todos sus objetivos. Para ello es indispensable profundizar en la **cultura de la planificación de recursos humanos**. Esta es la **medida crítica** de todo el conjunto.”

Artículo 107: La Planificación estratégica de los recursos humanos, Real Decreto-Ley 6/2023, de 19 de diciembre

DEFINICION

“(...) es el fundamento de actuación en materia de función pública (...) a través del cual establece el **escenario plurianual** de empleo público, que proporciona **conocimiento** sobre los **recursos necesarios** dentro del marco de las previsiones presupuestarias”

FINALIDAD

“A través de la planificación estratégica **optimiza** su capital humano, asegura que las eepp y los eepp en sus **perfiles técnicos y competencias profesionales** para el desempeño sean los más adecuados, gestiona el talento y lo retiene a través de la carrera profesional, fomenta el aprendizaje, la formación continua y la motivación, buscando en todo momento el buen clima laboral, el desarrollo profesional (...) y la orientación al servicio público”

MEDIDAS

“La planificación estratégica de los recursos humanos contendrá, al menos”:

- a. **Criterios y medidas** para articular la oferta de empleo público
- b. Para **orientar** los mecanismos de movilidad, las convocatorias de **provisión de puestos** y los procesos de **promoción interna**
- c. Para proponer los **itinerarios formativos** requeridos
- d. Y para establecer **objetivos de desempeño**

ORDEN TDF/380/2024, DE 26 DE ABRIL DE 2024, SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

- ☞ “La planificación estratégica de los recursos humanos se constituye como el principal instrumento para alinear los objetivos de la administración y sus políticas públicas, con las necesidades de personal, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo”
- ☞ Tipología de planes: de ámbito general, específicos, de reestructuración
- ☞ Diagnóstico de situación del empleo público a tres años vista (art. 4.1)
- ☞ En relación con la elaboración de la OEP. A partir de las funciones, procesos, tareas y objetivos: estimación cuantitativa (diferencial dotaciones existentes y necesarias) y estimación cualitativa (perfiles profesionales identificados) (art. 2.3)
- ☞ La preparación de las OEP de cada ejercicio presupuestario estarán vinculadas al diagnóstico y medidas contenidas en el plan general (art. 4.3)
- ☞ Las peticiones de efectivos a efectos de la OEP de cada ejercicio presupuestario estarán vinculadas al diagnóstico y medidas contenidas en el plan específico (art. 5.3)

LA PLANIFICACIÓN EN EL EMPLEO PÚBLICO VASCO

👉 *"Papel fundamental de los planes de empleo público (...) Los instrumentos de planificación del empleo público reciben un tratamiento específico"* (EM)

👉 LA PLANIFICACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO Art. 48 LEPV

La planificación tendrá como objetivo la eficacia en la prestación de los servicios y la eficiencia en la utilización de los recursos y también la adecuación de los efectivos mediante las políticas de formación, promoción profesional y movilidad.

👉 PLANES DE ORDENACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO Art. 49 LEPV

👉 **Medidas (49.3):** análisis disponibilidades y necesidades de personal, identificación de las formas de cubrir las necesidades de personal, la previsión de la incorporación a través de la OEP

👉 **Contenido (49.4):** ámbito de aplicación y vigencia; memoria: objetivos, efectivos y estructura del empleo público; definición de las medidas necesarias para cumplir plan y sus plazos de ejecución; informe económico

Art. 69 EBEP. Apartado I: “La **planificación de 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**”

LA LEGISLACIÓN DE RÉGIMEN LOCAL

Art. 90.1, 2º párrafo LBRL: “Las **plantillas** deberán responder a los principios de **racionalidad, economía y eficiencia** y establecerse de acuerdo con la ordenación general de la economía, sin que los gastos de personal puedan rebasar los límites que se fijen con carácter general”

Art. 126.1, Texto refundido Régimen Local: “Las plantillas (...) se aprobarán anualmente con ocasión de la aprobación del Presupuesto y habrán de responder a los principios enunciados en el art. 90.1 de la Ley 7/1985, de 2 de abril. A ellas se unirán los **antecedentes, estudios y documentos acreditativos** de que se ajustan a los mencionados principios”

LA RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (RPT) Y SU PAPEL EN LA PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS

Definición (art. 45.1 Ley 1/2022, del Empleo Público Vasco)

“ (...) El **instrumento técnico** mediante el cual las administraciones públicas vascas **racionalizan y ordenan** sus estructuras internas, **determinan sus necesidades de personal**, definen los **requisitos para su desempeño y clasifican cada uno de los puestos de trabajo**, de acuerdo con los criterios de eficacia, eficiencia y racionalidad organizativa

Aspectos de Gestión:

Mediante la RPT se crean, modifican, refunden y suprimen los puestos de las organizaciones administrativas (art. 40.5 LEPV)

Prima elemento OBJETIVO sobre SUBJETIVO



EJE ESTRATÉGICO 1: “ADMINISTRACIÓN ABIERTA A LAS CAPACIDADES DEL SECTOR PÚBLICO”.

👉 **PROYECTO 2: GESTIÓN PREVISIONAL DE RECURSOS:** Desarrollar **un enfoque** que permita invertir en el capital humano de la administración con una **planificación estratégica** y sistemática basada en **datos**, a partir de las **previsiones de evolución de la cartera de servicios públicos** en las próximas décadas en un contexto de **relevo generacional** y transición digital, **en el marco de los escenarios presupuestarios”**

EL PROYECTO N° 2 DEL LABORATORIO DE INNOVACIÓN PÚBLICA: LA GESTIÓN PREVISIONAL DE EFECTIVOS

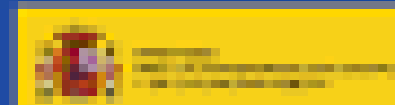
CONSENSO
POR UNA
ADMINISTRACIÓN
ABIERTA



- El objetivo es lograr **anticipar las necesidades** en términos de recursos humanos que tendrán las AAPP **a medio y largo plazo**. La identificación de estas necesidades debe articularse en torno a **tres ejes**:
 - En función del **tamaño de la población** a la cual se va a atender
 - El previsible **cambio en las necesidades de esa población** (cambios demográficos, educativos, culturales, socioeconómicos...) y la forma de proveer servicios (nuevas tecnologías)
 - La necesaria **flexibilidad y adaptabilidad** de esos recursos humanos a cambios en las demandas ciudadanas durante un horizonte temporal tan amplio que a día de hoy son imposibles de anticipar.
- Para ello es necesario **comprender ese entorno**: las **tendencias** que dan forma al **entorno general** y cierta **orientación metodológica** para elaborar, a nivel micro, el **análisis del entorno específico**.
- Es necesario, en primer lugar, hacer un **diagnóstico de la situación** real: identificar el número de puestos, analizar las funciones necesarias para el ejercicio de las competencias.

RESULTADO I: ESTUDIO SOBRE LOS DESAFÍOS Y TENDENCIAS CLAVE QUE AFECTAN A LOS RRHH EN LAS AAPP

CONSENSO
POR UNA
ADMINISTRACIÓN
ABIERTA



- **Actividad 1: construcción de un modelo de previsión de la demanda ciudadana y la oferta de servicios públicos**
 - Coyuntura económica, variables fiscales, índices de productividad.
 - Proyecciones demográficas teniendo en cuenta distintos escenarios migratorios
 - Prospectiva de cualificación y recualificación de la fuerza laboral
 - Indicadores de estado de bienestar: salud, dependencia
- **Actividad 2: estudio de proyección de los cambios en el tamaño y composición de los recursos humanos de la Administración**
 - Edad, antigüedad,
 - Retribución actual (medias y modas por subgrupo) y evolución
 - Cualificación, titulaciones
 - Índice de movilidad, tasa de temporalidad, tasa de excedencia, coste de la selección, índice de externalización
 - Índices de bienestar laboral: riesgo laboral, satisfacción, clima laboral

RESULTADO 3: DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS DE RRHH

CONSENSO
POR UNA
ADMINISTRACIÓN
ABIERTA



- **Actividad 1: análisis de experiencias de metodologías de planificación en las AAPP**
 - Estudio comparado y elaboración de fichas normalizadas de experiencias
- **Actividad 2: redacción de una guía metodológica para el desarrollo de procesos de planificación de recursos humanos, que podrá contener:**
 - Metodología para el análisis de procesos,
 - Cálculo de histórico de outputs del servicio
 - Identificación de obligaciones legales del servicio y compromisos de calidad
 - Criterios para la fijación de tiempos estándar de tramitación (o módulos de rendimiento)
 - Medición de la existencia o no, de estacionalidad, esto es, de periodos intensivos de demanda de servicio
 - Criterios para seleccionar competencias críticas
 - Criterios para la recualificación y formación del personal

Orden TDF 380/2024, de 26 de abril, sobre normas y directrices para la planificación estratégica en la Administración del Estado

- ☞ “La planificación estratégica de los recursos humanos se constituye como el principal instrumento para **alinear los objetivos** de la administración y sus políticas públicas, con las **necesidades de personal**, tanto desde el punto de vista **cuantitativo** como **cualitativo**”
- ☞ **Tipología de planes: de ámbito general, específicos, de reestructuración**
- ☞ **Diagnóstico** de situación del empleo público **a tres años vista** (art. 4.1)
- ☞ En relación con la elaboración de la OEP. A partir de las funciones, procesos, tareas y objetivos: **estimación cuantitativa** (diferencial dotaciones existentes y necesarias) y **estimación cualitativa** (perfiles profesionales identificados) (art. 2.3)
- ☞ La preparación de la **OEP** de cada ejercicio presupuestario estará **vinculadas** al diagnóstico y medidas contenidas en el plan general (art. 4.3)
- ☞ Las **peticiones de efectivos** a efectos de la OEP de cada ejercicio presupuestario estarán **vinculadas** al **diagnóstico y medidas** contenidas en el plan específico (art. 5.3)



☑ DISEÑO ESTRATÉGICO DE LAS PLANTILLAS

- NUEVOS PERFILES PROFESIONALES
- PERSONAL DE PROYECTOS Y ATENCIÓN A LA DEMANDA
- CARTERA DE SERVICIOS

☑ GESTIÓN PREVISIONAL DE EFECTIVOS

- PROGRAMACIÓN EN LAS OFERTAS DE EMPLEO PÚBLICO (2/3 AÑOS)
- REDUCCIÓN TEMPORALIDAD Y SUSTITUCIÓN EFECTIVOS ESTRUCTURALES
- CONEXIÓN CON PROVISIÓN DE PUESTOS Y MOVILIDAD INTERNA

- ☑ PLANES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
- ☑ SISTEMAS DE GESTIÓN DEL PERSONAL TEMPORAL
- ☑ DIÁLOGO SOCIAL ESTRATÉGICO



EN RESUMEN. PLANIFICAR EN RECURSOS HUMANOS COMO
NUEVO PARADIGMA ES:

CUBRIR LAS NECESIDADES DE LOS SERVICIOS DE CARÁCTER
PERMANENTE (ESTRUCTURALES)

ESTIMAR LAS NECESIDADES DE PERSONAL PARA LOS PRÓXIMOS
AÑOS (Y PRIORIZARLAS EN LAS OEP)

ASEGURAR QUE LOS PERFILES DE IDONEIDAD SON LOS
ADECUADOS (CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS)

Cómo hacerlo (1): la visión «racionalista» del proceso de planificación estratégica



Cómo hacerlo (2): la visión «directiva» del proceso de planificación estratégica

- ➡ **LA FASE O**, el “Plan for planning”: el objetivo es construir la **base de legitimidad**, el **apoyo político**, social y sindical del proyecto y la **base jurídica formal** del mandato: RESOLUCIÓN DE INICIO/ACUERDO DE MGN
- ➡ **Lógica de Proyecto**, no proceso regular: **equipo específico**, hitos, fases (diagnóstico, formulación, negociación, aprobación)
- ➡ La importancia del **diagnóstico** (datos *duros* -DAFO- y *blandos*):
- ➡ La implicación de los **actores** organizativos (*stakeholders*)
 - Políticos: Alcalde, Concejal Delegado: Liderazgo: Objetivos
 - Directivos: Funcionales y horizontales
 - Sindicatos

I. LA CARTERA DE SERVICIOS PÚBLICOS/ANÁLISIS DE LA DEMANDA CIUDADANA

- ⇒ Servicios propios e impropios y subvenciones
- ⇒ La demanda ciudadana y necesidad del servicio: público objetivo, número y perfil, grado de conocimiento y valoración del servicio

2. DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO Y SOCIAL

- ⇒ Problemas de coordinación. Niveles político y técnico
- ⇒ La Estructura: diferenciación vertical y horizontal.
- ⇒ Diseño de Puestos: amplitud y verticalidad, funciones y tareas
- ⇒ Procesos y Procedimientos.
- ⇒ Efectivos: estructura, cualificación, género, edad, FC/LF/FI/INFP
- ⇒ Absentismo, conflictos, clima y cultura/s
- ⇒ Análisis de las prácticas de gestión de personas

C. ESTUDIO ECONÓMICO-PRESUPUESTARIO

- Gastos de Personal: evolución y composición
- Situación económico-financiera: Proveedores, regla de gasto, liquidaciones, carga financiera (endeudamiento), estructura y evolución de los ingresos

LA PLANIFICACIÓN COMO GESTIÓN PREVISIONAL DE EFECTIVOS

ASPECTOS CUANTITATIVOS

- ➔ Identificación de Puestos de Trabajo que quiero mantener y/o crear, y los que no vamos a reponer (pensar en términos de tareas)
- ➔ Elaborar la Oferta de Empleo Público con proyección a 3 años (concreción de las prioridades de reclutamiento, una vez determinadas las vacantes del periodo, pensando en términos de Plazas)

ASPECTOS CUALITATIVO

- ➔ Completar la caracterización de los puestos: además de las tareas en la relación de puestos de trabajo, determinar los requisitos de desempeño (las plazas que pueden ocupar los puestos, y determinar los conocimientos y destrezas necesarios)

3. LA OFERTA DE EMPLEO PÚBLICO Y SUS POSIBILIDADES EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PLANTILLAS

- ➡ SIGNIFICADO DEL ART. 20.UNO.1
- ➡ LA DEFINICIÓN DE LA TASA DE REPOSICIÓN DE EFECTIVOS (TRE)
- ➡ TIPOS DE TASAS DE REPOSICIÓN
- ➡ LA REINSTITAURACIÓN DEL ANTIGUO ART. 10.4 DEL TREBEP
- ➡ CÁLCULO DE LA TRE
- ➡ ANTICIPACIÓN DE VACANTES
- ➡ EXENCIONES DE LA TRE
- ➡ EL SIGNIFICADO DEL ART. 20.DOS.4

EL SIGNIFICADO DEL ART. 20.UNO

La incorporación de personal de nuevo ingreso con una relación indefinida en el sector público, a excepción de los órganos contemplados en el apartado Uno. e) del artículo 18 (*órganos constitucionales del Estado, así como las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas*), se llevará a cabo a través de la **Oferta de Empleo Público**, como plasmación del ejercicio de la planificación en un marco plurianual.

La configuración concreta de la Oferta de Empleo Público se llevará a cabo a través de la tasa de reposición de efectivos, instrumento con el que se concreta la planificación y se le otorga **dimensión en términos de efectivos con respecto de la plantilla actual**, así como a través del resto de medidas contenidas en el artículo 19 LPGE.

TIPOS DE TASAS DE REPOSICIÓN DE EFECTIVOS

TASAS DE REPOSICIÓN “ORDINARIAS”

La Oferta de Empleo Público se articulará a través de las **siguientes tasas de reposición de efectivos:**

- a) En **los sectores prioritarios** la tasa será del 120 por cien y en los **demás sectores** del 110 por cien.
- b) **Las entidades locales que tuvieran amortizada su deuda financiera a 31 de diciembre del ejercicio anterior** tendrán un 120 por cien de tasa en todos los sectores.
- c) La tasa será del 125 por ciento para las **Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, cuerpos de Policía Autonómica y Policías Locales**, que se considerarán también sectores prioritarios.
- d) **La tasa específica**, en los términos previstos en el **apartado dos.4**.

LA TASA DE REPOSICIÓN “ESPECÍFICA”

Cada Administración podrá autorizar, con **carácter extraordinario**, una **tasa específica** que sea necesaria para dar **cumplimiento del objetivo previsto en la Ley 20/2021**, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público, de que la temporalidad en el empleo público no supere el 8 por ciento de las plazas de naturaleza estructural en cada uno de sus ámbitos, **siempre que venga justificado de acuerdo con el instrumento de planificación plurianual con que deberá contar.**

En todo caso, la Oferta de Empleo Público deberá atenerse a las disponibilidades presupuestarias del capítulo correspondiente a los gastos de personal del presupuesto de gastos

EL CÁLCULO DE LA TASA DE REPOSICIÓN DE EFECTIVOS

El porcentaje de tasa máximo autorizado **se aplicará sobre la diferencia** entre el número de empleados fijos que, durante el ejercicio presupuestario anterior, dejaron de prestar servicios y el número de empleados fijos que se hubieran incorporado en el referido ejercicio, por cualquier causa salvo los supuestos previstos en el apartado tres.4, del artículo 20 o reingresado desde situaciones que no conlleven la reserva de puestos de trabajo.

se computarán los ceses por jubilación, retiro, fallecimiento, renuncia, declaración en situación de excedencia sin reserva de puesto de trabajo, pérdida de la condición de funcionario de carrera o la extinción del contrato de trabajo, o en cualquier otra situación administrativa que no suponga la reserva de puesto de trabajo o la percepción de retribuciones con cargo a la Administración en la que se cesa.

EL CÁLCULO DE LA TRE (2): ANTICIPACIÓN

Las administraciones públicas deberán tener en cuenta las plazas de personal interino por vacante y personal laboral temporal nombradas en el en el año 2023.

En todo caso, las vacantes ocupadas por este personal deberán incluirse en la Oferta de Empleo Público correspondiente al ejercicio en que se produce su nombramiento y, si no fuera posible, en la siguiente, salvo que se decida su amortización (art. 20.Uno. 2)

👉 La recuperación del antiguo artículo 10.4 del EBEP

EXENCIONES DE LA TASA DE REPOSICIÓN DE EFECTIVOS

No computarán para la tasa de reposición y, por tanto, no se tendrán en cuenta para su cálculo, entre otras:

- Las plazas que se cubran como consecuencia de la incorporación de personal en ejecución de ofertas de empleo público de ejercicios anteriores.
- Las plazas que se convoquen por **promoción interna**, ni los ceses derivados de dichos procesos.
- Las plazas correspondientes al personal declarado **indefinido no fijo por sentencia judicial**.
- Las plazas necesarias para la puesta en marcha y funcionamiento de **nuevos servicios** cuyo establecimiento venga impuesto en virtud de una **norma estatal, autonómica o local**

EXENCIONES DE LA TASA DE REPOSICIÓN DE EFECTIVOS (2)

- En los servicios públicos que pasen a ser prestados mediante **gestión directa**, el número de plazas que las empresas externas destinaban a la prestación de ese servicio concreto.
- Las plazas de personal de los **servicios de prevención y extinción de incendios** que, estando dotadas presupuestariamente, sean necesarias para dar cumplimiento a las previsiones legales o reglamentarias sobre la prestación de dichos servicios, su creación, organización y estructura.
- Las plazas dotadas presupuestariamente de personal de los **cuerpos de policía autonómica**, dentro del límite aprobado por la Junta de Seguridad correspondiente.

REQUISITOS FORMALES DE LA OEP

La validez de la tasa autorizada estará condicionada, de acuerdo con el artículo 70 del texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público:

a) A que las plazas se incluyan en una Oferta de Empleo Público que deberá ser aprobada por los órganos de Gobierno de las Administraciones Públicas y publicarse en el boletín oficial de la provincia, de la comunidad autónoma o, en su caso, del Estado, antes de la finalización de cada año.

b) A que la convocatoria de las plazas se publique en el diario oficial de la provincia, comunidad autónoma o, en su caso, del Estado, debiendo asegurar su ejecución en el plazo máximo de tres años.

LAS LIMITACIONES EN RELACIÓN CON PERSONAL NO PERMANENTE

La contratación de personal laboral, así como los nombramientos de personal funcionario y estatutario habrán de realizarse con carácter fijo, indefinido o permanente, según proceda.

No se podrá contratar personal temporal, ni realizar nombramientos de personal estatutario temporal y de personal funcionario interino excepto en casos excepcionales y para cubrir necesidades urgentes e inaplazables, en los supuestos y de acuerdo con las modalidades previstas por el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en su redacción dada por Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, en su redacción dada por la Ley 20/2021, de 28 de diciembre, así como en el resto de normativa aplicable.

REGLAS SOBRE TRAMITACIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO PÚBLICO

👉 EL «LOCUS»: Mesas de Negociación: De funcionarios (34.1)

✓ o Comunes Funcionarios y Laborales (36.3)

✓ Fundamento: 37.1, apartados c), planes e instrumentos y l) OEP

👉 EL CÓMO: NEGOCIACIÓN COLECTIVA

✓ Qué es negociar: 33.1 Buena fe negocial, publicidad y transparencia, además de legalidad y cobertura presupuestaria

✓ Convocatoria, antelación suficiente, orden del día, documentación justificativa (SSTS 2/12/2010; 25/01/2013; 29/01/2014)

👉 MEDIO: inclusión en la Relación de Puestos de Trabajo y en la Plantilla de Plazas. Puestos «estructurales», es decir, permanentes. Un puesto para atender una función. Regla de 3 años, art. 19.uno.6

LA OFERTA DE EMPLEO PÚBLICO EN LA LEPV

- ➡ Las **necesidades de personal** para la cobertura de puestos con asignación presupuestaria **que no puedan ser cubiertas con los efectivos existentes** (...) serán objeto de Oferta de Empleo Público
- ➡ La aprobación comporta la **obligación** de convocar las dotaciones de los puestos comprometidos y en su caso, hasta un diez por ciento adicional. **Ojo: artículo 78.8: cuando existan vacantes generadas desde su aprobación.** La convocatoria fijará la fase del procedimiento en la que se realizará el incremento de las plazas
- ➡ Posibilidad **convocatoria unificada** en el empleo público vasco
- ➡ OEP **puede contener medidas** derivadas del contenido de los planes de ordenación del empleo público
- ➡ Se excluyen de la OEP las dotaciones que se amorticen

PREVIO: LA RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (ART. 74 TREBEP)

Las Administraciones Públicas estructurarán su organización a través de ***relaciones de puestos de trabajo*** u otros instrumentos organizativos similares que comprenderán, al menos, la denominación de los puestos, los grupos de clasificación profesional, los cuerpos o escalas, en su caso, a que estén adscritos, los sistemas de provisión y las retribuciones complementarias. Dichos instrumentos serán públicos.

Por tanto: “(...) ***relaciones de puestos de trabajo u otros instrumentos organizativos similares*** (...)”: adaptadas a las necesidades de la Entidad Local, que incluirán:

- ☐ Naturaleza Jurídica: Funcionario o Laboral
- ☐ Denominación de los Puestos
- ☐ Grupos de Clasificación y Escalas (plazas) que pueden desempeñarlos
- ☐ Sistemas de Provisión
- ☐ Retribuciones complementarias

CONCLUSIÓN

AFRONTANDO EL RELEVO GENERACIONAL

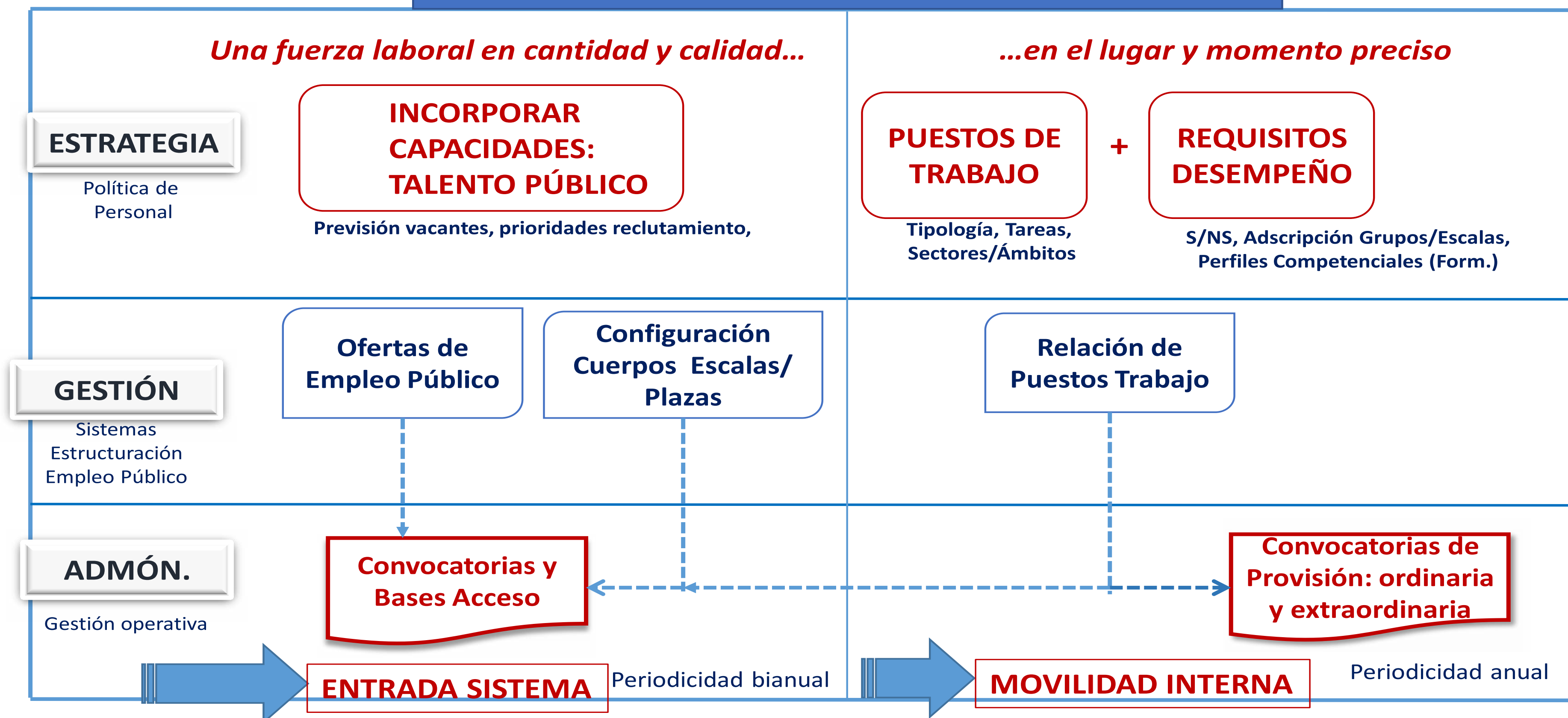
PLANIFICAR IMPLICA:

- ➡ La planificación de las vacantes: a corto y medio plazo
- ➡ La sustitución de empleo temporal de carácter estructural: a corto, medio y largo plazo
- ➡ El análisis (y revisión) de la demanda ciudadana (cartera de servicios): medio y largo plazo

UNA PLAZA VACANTE IMPLICA TRES PROCESOS DE DECISIÓN:

- ➡ Transferir el conocimiento tácito a otro/a empleado/a público/a (si es crítico)
- ➡ Decidir qué hago con el puesto (las tareas): si mantengo, rediseño o amortizo
- ➡ Prever reclutamiento (OEP) y selección (convocatoria)

UN ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL ACCESO Y LA MOVILIDAD



¡GRACIAS!



J. Javier Cuenca Cervera
Generalitat Valenciana y
Universitat de València

cuenca_joscer@gva.es
j.javier.cuenca@uv.es