
PROYECTO LIP 02: “GESTIÓN PREVISIONAL DE EFECTIVOS”

CONSENSO
POR UNA
ADMINISTRACIÓN
ABIERTA



MINISTERIO
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

CONTENIDO DEL DOCUMENTO

PROYECTO 02.- Gestión previsional de efectivos 4

Causas que motivan el problema	6
Causas Directas E INDIRECTAS	6
Consecuencias propiciadas por el problema	8
Consecuencias Directas E INDIRECTAS	8

RESULTADO 01.- Estudio sobre los desafíos y tendencias clave que afectan a los recursos humanos en las administraciones, su evolución en términos de impacto presupuestario y su contribución a la visión de país España 2050 9

Actividades que deben desarrollarse	9
Cronograma	11
Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto	11
Recursos humanos	11
Recursos Financieros	11
Resultados esperados	11
Indicadores de medición	12

RESULTADO 02.- Propuesta para la elaboración del catálogo de áreas funcionales y puestos tipo 13

Actividades que deben desarrollarse	13
Cronograma	15
Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto	15
Recursos humanos	15
Recursos Financieros	15
Otros Recursos Materiales	16
Resultados esperados	16
Indicadores de medición	16

RESULTADO 03.- Diseño de una metodología para la planificación de las necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos 17

Actividades que deben desarrollarse	17
Cronograma	18
Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto	19
Recursos humanos	19
Resultados esperados	19
Indicadores de medición	19

RESULTADO 04.- Descripción de funcionalidades, prototipado y desarrollo de la herramienta analítica para la gestión previsional de efectivos 20

Actividades que deben desarrollarse 20

Cronograma 21

Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto 21

Recursos humanos 21

Recursos Financieros 22

Otros Recursos Materiales 22

Resultados esperados 22

Indicadores de medición 22

RESULTADO 05.- Propuesta de planta de habilitación nacional 23

Causas que motivan el problema 23

Causas Directas 23

Causas Indirectas 26

Consecuencias propiciadas por el problema 26

Consecuencias Directas 26

Consecuencias Indirectas 27

Actividades que deben desarrollarse 27

Cronograma 32

Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto 32

Recursos humanos 32

Recursos Financieros 32

Otros Recursos Materiales 32

Resultados esperados 32

Indicadores de medición 33

ANEXO. 1 PROCESO DE GENERACIÓN DEL ENTREGABLE 34

Descripción del proceso seguido 34

Relación de resultados evaluados 34

Criterios de selección empleados para la elección de los resultados 34

Equipo de trabajo 35

ANEXO. 2 REFERENCIAS 36

PROYECTO 02.- GESTIÓN PREVISIONAL DE EFECTIVOS



Identificación del problema

La planificación estratégica es, conceptualmente, la garantía de que la organización se adapta al entorno, caracterizado por sus rasgos de volatilidad, ambigüedad, complejidad e incertidumbre. Es una técnica de difícil implementación en las Administraciones españolas, cimentadas, e inercialmente gestionadas sobre la base del llamado modelo burocrático, en el que los factores de entorno no se tienen en cuenta o más bien, este se concibe como estable, sencillo y predecible.

El objetivo es lograr anticipar las necesidades en términos de recursos humanos que tendrán las administraciones públicas en el medio y largo plazo. La identificación de esas necesidades debe articularse en torno a tres ejes:

- *en función del tamaño de la población a la cual se prevé 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: identificar las fuentes de conocimiento para que las Administraciones españolas conozcan las tendencias que dan forma al entorno general (factores demográficos, sociales, económicos, físicos, de opinión) para incorporarlos a sus previsiones de reclutamiento; y proporcionar una cierta orientación metodológica para que elaboren, a nivel micro, los análisis del entorno específico en el que opera la organización pública o el nivel de gobierno de que se trate. Por el ello **el resultado 1** de este proyecto se basa en lograr una mejor comprensión de ese entorno, ligado a la visión de país España 2050.*

Para responder a esas necesidades del entorno, la AGE, como el resto de administraciones públicas, ha generado una enorme proliferación de puestos de trabajo similares entre sí, pero que se han diferenciado o individualizado porque en su creación no se han tenido en cuenta las necesidades organizacionales. Esta situación dificulta la labor de dirección de personas, la movilidad de los empleados, la productividad, el acceso, la formación, la adaptación de puestos a la necesidad de realizar nuevas tareas y ha generado diferencias retributivas injustificadas de puestos de un mismo área funcional, responsabilidades similares y tareas comunes.

Para resolver este problema, se hace necesario en primer lugar, hacer un diagnóstico de la situación real, es decir, identificar el número de puestos diferentes de cada nivel, analizar las funciones, responsabilidades o roles necesarios para el ejercicio de las competencias que tiene atribuidas cada órgano, descomponer las tareas que se han de realizar por los empleados públicos para desarrollar las funciones del puesto y delimitar los distintos ámbitos de actuación.

También puede aprovecharse para detectar las competencias y conocimientos de los empleados, aunque no correspondan con el puesto que ocupan para elaborar una base de datos que recopile los conocimientos y habilidades con que cuenta la organización y que pueden ser útiles para atender futuras necesidades.

La elaboración de un catálogo de áreas funcionales y puestos tipos va a permitir recoger las funciones, las competencias y las habilidades que se requieren para cada puesto de trabajo, mejorando la eficiencia, reduciendo el solapamiento de funciones y a su vez llevará a una mejor distribución de los recursos humanos.

*Debe proporcionar una base sólida para el proceso de selección, la promoción profesional, mejorando la gestión del talento, identificando las competencias necesarias para cada puesto y permitiendo el establecimiento de unos criterios claros y objetivos para la evaluación del desempeño. Por otra parte, la definición de las áreas funcionales guarda una estrecha relación con la distribución de los funcionarios por el sistema de Cuerpos y se hace necesario compatibilizar esta distribución funcional con las competencias propias de cada Cuerpo. A este problema responde fundamentalmente el **resultado 2** de este proyecto.*

Identificado el problema de la definición de puestos, es necesario abordar los instrumentos de planificación y las metodologías de detección de necesidades.

El problema central es la insuficiencia de los instrumentos de planificación existentes en el momento actual en la administración española para dar respuesta adecuada a las necesidades existentes y la necesidad de establecer un modelo de planificación que permita un mejor aprovechamiento de los recursos humanos existentes y una anticipación a las necesidades venideras.

Hasta el momento, el único instrumento de planificación de recursos humanos de la administración española es la OEP, a la que se aplica la tasa de reposición como criterio de dimensionamiento, que se ha utilizado como instrumento de contención del gasto, por otra parte, ineficaz si tenemos en cuenta que las carencias se han suplido con empleo temporal y procesos selectivos posteriores interminables. Como elemento de contención del gasto, además, solo se ha tenido en cuenta el número de efectivos a incorporar y ni siquiera el capítulo I, pues se ha operado solo sobre el número total de efectivos, pero no sobre las categorías de los mismos y su futuro desarrollo. Además, no se han considerado otros costes derivados, como han sido los operativos para la consolidación y estabilización de efectivos, la litigiosidad en tribunales y, más allá de los aspectos presupuestarios, la descapitalización y deterioro de la función pública. Se une a esto el hecho de que las OEPs se diseñen sobre fotos estáticas de la situación y no se ejecuten en el año debido a la complejidad de los procesos selectivos. Esto hace que, cuando se producen las incorporaciones de las correspondientes ofertas, la situación no sea la misma que aquella para la que se diseñó y se produzca una distribución de los efectivos incorporados de forma más aleatoria.

La OEP puede ser el instrumento en que se reflejen los resultados de la planificación en lo que a nuevas entradas se refiere, pero no agotar lo que una adecuada planificación debe ser. En cualquier caso, la tasa

de reposición no puede seguir siendo el criterio de planificación de las nuevas incorporaciones, pues no se adecúa a una administración que es compleja, con administraciones de distinto alcance territorial y competencial y, por tanto, con necesidades diferentes, cambiante en cuanto a sus requerimientos, con necesidad de nuevos perfiles competenciales, con la obligación de adaptarse en tiempos récord a las exigencias y necesidades sobrevenidas, y que debe adaptarse a marcos presupuestarios españoles y europeos de ámbito plurianual.

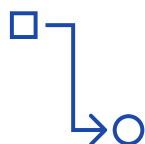
*Un sistema de planificación como el español no se conoce en ninguna administración de nuestro entorno, donde lo que se viene aplicando con carácter general es una planificación estratégica que conlleve una gestión previsional de efectivos, que contemple instrumentos de gestión y planificación más flexibles, que se adapte al marco presupuestario y que obligue a una planificación a corto, medio y largo plazo. Una planificación estratégica no se centra solo en los costes, sino que tiene en cuenta también los elementos de carácter cualitativo, pues debe contemplar obligatoriamente el tratamiento y desarrollo de los recursos humanos existentes, teniendo en cuenta las nuevas formas de trabajar, la necesidad de nuevas competencias, capacidades y comportamientos, las prioridades de la administración en cada momento y debe contemplar, por tanto la planificación de las herramientas e instrumentos para su desarrollo. La planificación estratégica no se centra, por tanto, en necesidades de entrada, sino también y de forma central en la capitalización y aprovechamiento de los recursos existentes, previendo su desarrollo y adaptación a las necesidades y prioridades establecidas. Para responder a este desafío se propone el **resultado 3**, para construir una metodología de identificación de necesidades de recursos humanos.*

*Además, nos encontramos con la ausencia de una herramienta tecnológica que permita sistematizar los datos de recursos humanos que genera el sistema, integrarlos con los datos del entorno en el que opera la administración y ponerlos a disposición de las unidades planificadoras y gestoras para desarrollar una planificación basada en datos. Además, no existe una herramienta que integre el análisis de procesos y proyectos y permita asignarlos a los puestos y a los efectivos disponibles. En definitiva, es necesaria una herramienta analítica de gestión previsional de efectivos que integre los datos del resultado 1, las estructuras de puestos tipos del resultado 2 y la metodología del resultado 3. A ello responde el **resultado 4** del proyecto.*

*Finalmente, este proyecto incluye también una adenda específica centrada en la administración local, cuya problemática se analiza conjuntamente en el **resultado 5**.*

Causas que motivan el problema

CAUSAS DIRECTAS E INDIRECTAS



- ★ No hay una sistematización adecuada de la información, que por la dispersión de las fuentes no es debidamente analizada. Es decir, hay datos, información, pero no conocimiento. Tampoco existe un consenso sobre la jerarquía y tipología de las fuentes que producen información de interés.
- ★ A nivel micro no son habituales los análisis de la demanda ciudadana, dedicados al conocimiento y caracterización del público-objetivo, su composición, cambio y evolución futura
- ★ Los procesos actuales de selección y promoción de recursos humanos en la administración pública están dominados por lógicas que no incorporan

suficientemente estos factores de previsión de las necesidades y de cambio en las formas de atender esas necesidades. En concreto, se pueden identificar las siguientes dinámicas que contribuyen a este problema:

- Lógica cíclica de reclutamiento asociada al contexto presupuestario de corto plazo
 - Reposición de efectivos como principal ancla cuantitativa del diseño de las ofertas de empleo público
 - Ausencia de un análisis de costes operativos de la prestación de los servicios públicos
 - Dispersión metodológica en la planificación de recursos humanos entre los distintos departamentos, organismos o incluso dentro de un mismo departamento
 - Procedimientos de selección y promoción en exceso inerciales que reproducen las formas de provisión de servicios del pasado, y no las del futuro.
- ★ La ausencia de planificación estratégica general y específica en materia de recursos humanos ha conllevado la elaboración y aprobación de RPTs a nivel de cada órgano sin tener una visión de conjunto de la organización y necesidad de puestos para el ejercicio de las funciones de la AGE. La creación de puestos de trabajo sólo en determinados casos deriva de una modificación de la estructura organizativa, como sucede en los casos de creación de DG o SG que suele implicar la creación de un puesto de secretario/a y con carácter general no se ha realizado un análisis de las dotaciones de puestos tipos que debe conllevar la creación de cada órgano. En la mayor parte de los casos, las modificaciones de RPT obedecen a la creación de puestos temporales para la asignación de funcionarios de nuevo ingreso o a la creación de puestos “específicos” que buscan mejorar las retribuciones de determinadas personas que se considera que se deben promocionar dentro de la organización para que no la abandonen o tener un puesto “bien dotado” que nos permita atraer funcionarios de otros órganos. Esto implica que muchos puestos de trabajo se justifican por las circunstancias personales de las personas que los ocupan y no por las necesidades de la organización, más allá de la necesidad de retener al funcionario.
- ★ Una Oferta de Empleo Público que no está soportada por instrumentos de planificación sólidos, basada solo en la incorporación de nuevos efectivos y en la promoción de los ya existentes. El hecho de que la tasa de reposición sea el elemento fundamental para fijar la OEP hace que sea un instrumento cuantitativo, que no tiene en cuenta necesidades cualitativas, misiones y objetivos. Además, tiene una base anual, sin contemplar una planificación a medio y largo plazo. La OEP es un instrumento cerrado una vez aprobado, que no permite una actuación estructural a necesidades estructurales surgidas durante el ejercicio, salvo por ofertas extraordinarias.
- ★ Falta de cultura de planificación, con un sistema departamental en el que priman las especificidades y las particularidades sectoriales, en lugar de los elementos comunes de la planificación.

Consecuencias propiciadas por el problema



CONSECUENCIAS DIRECTAS E INDIRECTAS

- ★ La consecuencia es una planificación fallida. Cuando formalmente encontramos algún documento con pretensión o denominación de plan, éste carece de análisis del entorno general y específico, lo que tiene como consecuencia una actuación no fundada sobre bases sólidas, empíricas ni fundadas en la evidencia y, sobre todo, un ejercicio de un cierto solipsismo o endogamia gestora. En un contexto en el que la academia se refiere a una situación de crisis permanente o “permacrisis”, es más necesario que nunca insistir en la necesidad de realizar un ejercicio de dentro-afuera en las organizaciones públicas y de realizar una gestión adaptativa.
- ★ Ello genera una falta de encaje entre las (crecientes y cambiantes) necesidades y demandas de la ciudadanía ante la administración y la disponibilidad de recursos humanos en la administración para atender esas cambiantes necesidades y demandas. Esta falta de encaje tiene múltiples implicaciones en varios ámbitos:
 - Dificultad de la administración para atender nuevas demandas ciudadanas, fruto de un entorno más complejo y diferente.
 - Dificultad para atender problemas y necesidades de corto plazo, que no por su naturaleza más coyuntural son necesariamente menos importantes para la ciudadanía (las crisis recientes asociadas a la pandemia o al episodio inflacionario asociado a la guerra de Ucrania son buenos ejemplos de esto)
- ★ Unos recursos humanos poco ágiles y adaptables al contexto limitan el universo de políticas públicas posibles, y reducen el margen de maniobra para que expertos y decisores diseñen estrategias innovadoras y coste-efectivas para atender las necesidades ciudadanas.
- ★ Esta desconexión entre recursos humanos y demandas ciudadanas contribuye a un sentimiento de desafección y desconexión entre ciudadanos y administración, con consecuencias enormemente dañinas para la gestión pública a todos los niveles.
- ★ Esta situación dificulta la labor de dirección de personas, la movilidad de los empleados, la productividad, el acceso, la formación, la adaptación de puestos a la necesidad de realizar nuevas tareas y ha generado diferencias retributivas injustificadas de puestos de un mismo área funcional, responsabilidades similares y tareas comunes. En ocasiones, también genera distorsiones en el clima laboral porque personas que desempeñan tareas similares reciben retribuciones diferentes.

RESULTADO 01.- ESTUDIO SOBRE LOS DESAFÍOS Y TENDENCIAS CLAVE QUE AFECTAN A LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ADMINISTRACIONES, SU EVOLUCIÓN EN TÉRMINOS DE IMPACTO PRESUPUESTARIO Y SU CONTRIBUCIÓN A LA VISIÓN DE PAÍS ESPAÑA 2050

Actividades que deben desarrollarse



En este apartado se indican las actividades a desarrollar en este resultado. Las fases identificadas y sus actividades son las siguientes:

- ★ Actividad 1. Construcción de un modelo de previsión de la demanda ciudadana y la oferta de servicios públicos

Diseño e implementación de un modelo construido a partir de datos prospectivos sociodemográficos (para estimar la demanda de servicios) y de estimaciones sobre la forma de provisión de bienes públicos (impacto de la digitalización, incorporación de inteligencia artificial), y que incorpore además la incertidumbre asociada a demandas que en la actualidad no pueden ser conocidas. El objetivo es conocer el entorno en el que actúa la Administración y estimar la previsible brecha entre “oferta” y “demanda” en un escenario inercial, con el objeto de poder calibrar la magnitud y el tipo de intervenciones necesarias para la corrección de esa brecha de forma gradual. Algunos de los datos que podrían tenerse en cuenta en el modelo, alineados con la tabla de indicadores de la Estrategia Nacional España 2050, son los siguientes:

- 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: gasto público en salud, dependencia y cuidados

- ★ Actividad 2. Estudio de proyección de los cambios en el tamaño y composición de los recursos humanos de la administración

Elaboración de un informe de prospectiva del empleo público que cruce datos internos y externos para presentar una fotografía detallada y completa que sirva como base para el nuevo modelo de planificación. Los datos internos que se podrán incluir son:

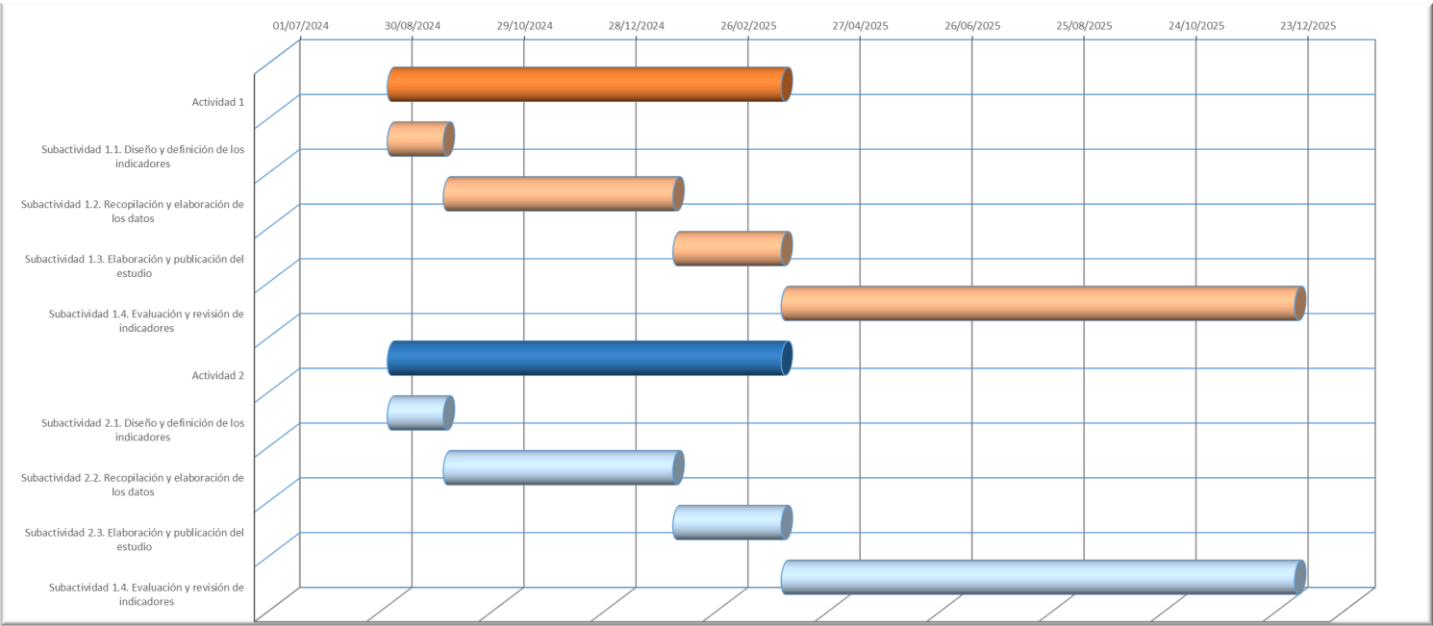
- Edad.
- Antigüedad.
- Retribución actual (medias y modas por subgrupo) y evolución de las retribuciones (mínimas y máximas a lo largo de la carrera por subgrupo).

- *Cualificación: titulaciones (las de acceso y adicionales), formación y competencias acreditadas.*
- *Índice de movilidad.*
- *Tasa de temporalidad.*
- *Tasa de excedencia.*
- *Indicadores de selección: coste medio por incorporación, tiempo medio de duración de procesos selectivos.*
- *Índice de externalización.*
- *Índices de bienestar laboral: riesgos laborales, satisfacción, clima laboral.*

Los datos externos que se podrán incluir son:

- *Indicadores de población objetiva de la captación de talento: personas egresadas al año por titulación y provincia, total de personas por titulación y provincia.*
- *Retribuciones medias por sector profesional, en el primer año de carrera, a los diez años y a los treinta años.*
- *Competencias valoradas por los empleadores del sector privado en cada sector profesional.*
- *Indicadores de empleo relevantes para la captación de talento: tasa de población activa y tasa de desempleo por provincia, índices de movilidad por causas laborales, resultados de encuestas de expectativas laborales.*

CRONOGRAMA

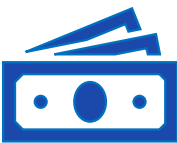


Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto



RECURSOS HUMANOS

- ★ Equipo de trabajo 1:
Equipo multidisciplinar (economía, sociología, análisis de datos, educación, tecnológico) de al menos 5 personas centrado en la evolución de las necesidades de servicios públicos en las próximas décadas y en el impacto previsible de las nuevas formas de provisión de servicios en términos de necesidades de recursos humanos.
- ★ Equipo de trabajo 2:
Equipo fundamentalmente formado por personal de la Administración General del Estado, de al menos 3 personas, especializado en datos para el empleo público.



RECURSOS FINANCIEROS

- ★ Presupuesto necesario para la contratación de servicios de consultoría especializada en recursos humanos para elaborar o recopilar los datos identificados en las actividades 1 y 2

RESULTADOS ESPERADOS

- ★ Resultado 1: Publicación de un modelo de previsión de la demanda ciudadana y la oferta de servicios públicos



- ★ Resultado 2: Publicación de un estudio de proyección de los cambios en el tamaño y composición de los recursos humanos de la administración

INDICADORES DE MEDICIÓN



- ★ Indicador 1: Número de indicadores incluidos en el resultado 1
- ★ Indicador 2: Número de indicadores incluidos en el resultado 2
- ★ Indicador 3: Porcentaje de representatividad de los datos internos incluidos en el resultado 2
- ★ Indicador 4: Número de nuevas demandas de servicios identificadas en el resultado 1

RESULTADO 02.- PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL CATÁLOGO DE ÁREAS FUNCIONALES Y PUESTOS TIPO

Actividades que deben desarrollarse



En este apartado se indican las actividades a desarrollar para la elaboración del catálogo de áreas funcionales y puestos tipo. Se recogen las fases principales del subproyecto que, a su vez, se desglosan en las actividades que componen cada fase. Las fases identificadas y sus actividades son las siguientes:

★ Fase de definición del subproyecto:

- Determinación del alcance
 - Determinar los departamentos y organismos sobre los que se va a realizar el estudio para la elaboración del catálogo de áreas funcionales y puestos tipo.
 - Considerar si se plantea realizar todo el estudio de una vez o, por el contrario, si se plantea un alcance progresivo, comenzando con un piloto limitado a puestos verticales de un área sectorial o a puestos horizontales de funciones y competencias comunes de varios Ministerios, para una vez validado el proyecto continuar con el resto de puestos y órganos.
 - Considerar “para qué” se utilizará la delimitación de áreas funcionales y puestos tipos (si para todas las utilidades que pueden derivar de ello o sólo para algunas como, por ejemplo, la reorganización y valoración de puestos.)
 - Para la implantación del nuevo modelo, será necesario identificar las modificaciones legales y reglamentarias necesarias, las modificaciones de las RPTs y la forma de provisión de los nuevos puestos o la metodología para fijar el número de dotaciones de cada puesto tipo.
 - Establecer las cautelas que se consideren imprescindibles en materia retributiva o de mantenimiento de número de dotaciones, las correspondencias entre puestos actuales y de nueva definición, la reasignación de efectivos en los casos de supresión de puestos o la forma de cobertura/provisión de los puestos de nueva creación.
- Establecer la metodología que vaya a utilizarse para los análisis funcionales que se realicen, valoradas las alternativas de éxito que se hayan utilizado por otras organizaciones o validadas científicamente o doctrinalmente.
- Elección de la herramienta informática a utilizar en el proyecto.
- Definición de los responsables del proyecto y colaboradores, así como de las comisiones o grupos de trabajo necesarios para el proyecto.

★ Fase de diagnóstico de áreas funcionales y puestos tipo

- Elaborar un catálogo de competencias de cada ministerio u organismo y una relación de funciones necesarias para el ejercicio de cada competencia.

- Analizar las relaciones de puestos de trabajo existentes en los distintos departamentos para poder obtener una base inicial y poder empezar a determinar qué áreas funcionales se requieren.
- Dar participación a los departamentos, así como a los empleados, lo que va a permitir identificar los problemas específicos, recopilar información sobre las funciones y las tareas de los puestos con objeto de realizar las siguientes actividades:
 - Identificar las funciones: lo qué hay que hacer o las responsabilidades de cada puesto. También los componentes de la función.
 - Describir las tareas que se han de realizar para el ejercicio de una función: cómo se debe hacer algo.
 - Identificar los conocimientos y habilidades necesarias para realizar las funciones.
 - Identificar los conocimientos y habilidades de los empleados que ocupan los puestos actuales.
- La consulta a los departamentos se podría abordar mediante una encuesta de tipificación de puestos de trabajo extendida a los departamentos que se consideren, en la que los empleados públicos clasifiquen su puesto de trabajo conforme a una clasificación inicial y determinen un conjunto ordenado de tareas, según importancia para el trabajo desempeñado, a partir de una lista de tareas proporcionada.

★ Fase de elaboración del catálogo de áreas funcionales y puestos tipo

En esta fase, se realiza el análisis estadístico de los resultados obtenidos en la fase anterior, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificación de las similitudes y las diferencias entre los distintos puestos para poder agruparlos en las áreas funcionales que correspondan.
- Establecidas las áreas funcionales definitivas, describir las funciones, tareas, responsabilidades y habilidades de cada uno de los puestos.
- Proceso de homogeneización y definición de funciones (horizontales y verticales).
- Clasificación y generación de enunciados homogéneos de funciones tipo.
- Cotejo y validación de los resultados iniciales. Revisar dichas descripciones de nuevo con los empleados y con los departamentos para asegurar que son precisas.

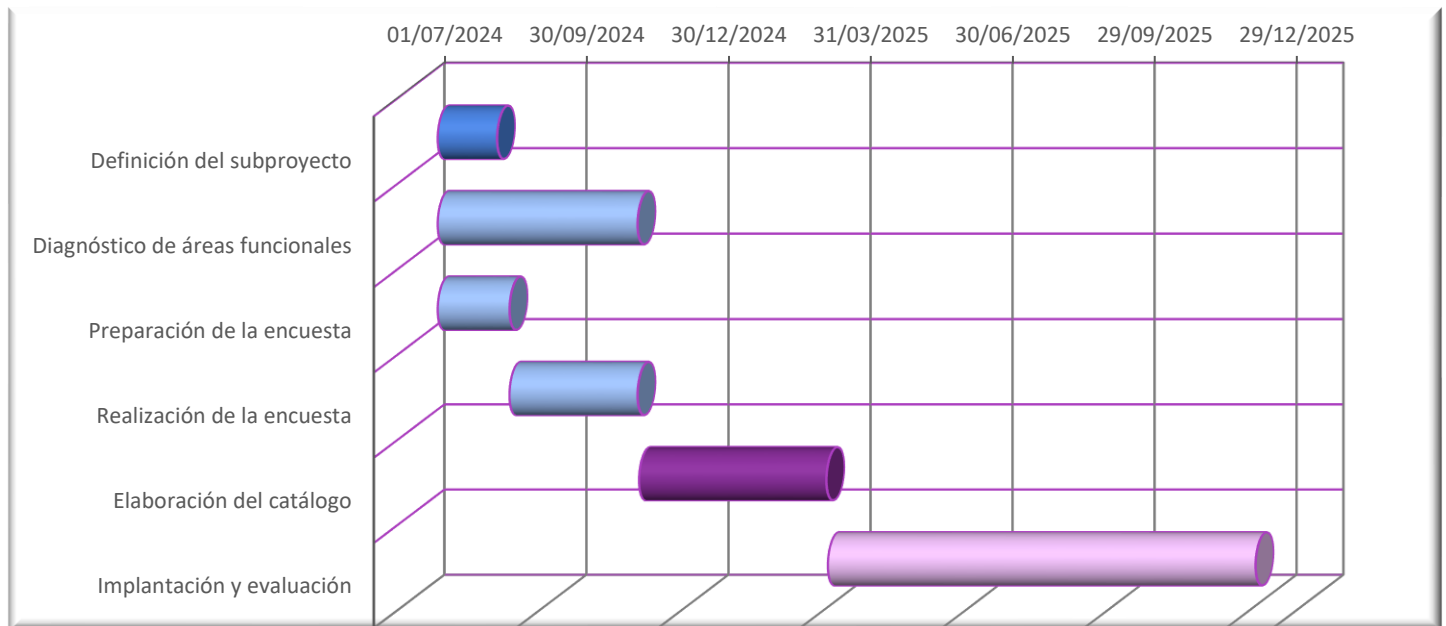
★ Fase de implantación y evaluación

Aunque esta fase es posterior al subproyecto de elaboración del catálogo de áreas funcionales y puestos tipo, es importante resaltar varios temas a tener en cuenta para la implantación.

- Aprobación de las normas necesarias para la implantación del proyecto, en su caso.
- Posible revisión de la valoración de puestos de trabajo y del encuadramiento de un puesto en un complemento de destino y en función de las tareas de cada dotación el complemento específico.

- Diseño organizativo.
- Carrera.
- Formación.
- Selección.
- Evaluación del desempeño.

CRONOGRAMA



Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto

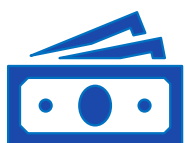


RECURSOS HUMANOS

★ Estimación de RRHH necesarios

Se contará con recursos propios para las actividades de elaboración del catálogo de áreas funcionales y puestos tipo, con la excepción del desarrollo del formulario de la encuesta que se realizará en el ámbito de un sistema dinámico de adquisición, para el desarrollo sobre la herramienta de encuestas elegida.

Se valorará la creación de grupos de trabajo o equipos para el desarrollo de cada una de las fases. También, a medida que se realice el diagnóstico y se recopile la información se valorará la necesidad de contar con herramientas analíticas y estadísticas que faciliten el avance del proyecto.



RECURSOS FINANCIEROS

★ Estimación del desarrollo de la encuesta

El desarrollo del formulario de la encuesta se hará sobre una herramienta de BPM ya utilizada dentro de la SGAD. No se estima coste adicional, al ser una nueva funcionalidad en el ámbito de un trabajo ya en marcha sobre dicha herramienta.



OTROS RECURSOS MATERIALES

No se consideran.

Resultados esperados



- ★ Identificación de las áreas funcionales necesarias para el desarrollo de competencias de la AGE.

Las áreas funcionales van a permitir agrupar los puestos de trabajo que realicen actividades y tareas similares para el cumplimiento de los objetivos concretos de la organización.

- ★ Clasificación de puestos agrupados por competencias similares

La nueva RPT clasificada por competencias similares presenta las siguientes ventajas frente al modelo anterior:

- Reducción del número de puestos de trabajo por agrupación de puestos con funciones similares.
- Adecuación de puestos tipo a los avances tecnológicos y supresión de puestos para funciones innecesarias actualmente o a medida que se queden obsoletas.
- Reducción de las diferencias retributivas de puestos similares.
- Identificación de tareas y procesos para el desarrollo de las funciones.
- Identificación de conocimientos y habilidades necesarias para el adecuado desempeño de cada puesto.

Indicadores de medición

Se propone el uso de los siguientes indicadores y métricas de medición:



- ★ N.º de áreas funcionales horizontales y verticales identificadas.
- ★ N.º de puestos tipo identificados.
- ★ % de clasificación de puestos tipo, por agrupación al realizar tareas similares, frente al volumen de puestos inicial.

Este indicador recoge el porcentaje de reducción de puestos debido a la realización de la clasificación en puestos tipo.

- ★ N.º de puestos tipo a crear a medio plazo.
- ★ N.º de puestos tipo a homogeneizar a medio plazo.
- ★ N.º de RPTs modificadas/adecuadas a los puestos tipo identificados.

RESULTADO 03.- Diseño de una metodología para la planificación de las necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos

Actividades que deben desarrollarse



- ★ Actividad 1. Análisis de experiencias de metodologías de planificación en las administraciones públicas

Estudio comparado y elaboración de fichas normalizadas de experiencias similares, actuales y pasadas, para obtener un diccionario de herramientas de planificación.

- ★ Actividad 2. Redacción de una guía metodológica para el desarrollo de procesos de planificación de recursos humanos, que contenga reglas para el dimensionamiento de las plantillas (necesidades cuantitativas) y para la identificación, capacitación y acreditación de competencias (necesidades cualitativas)

La guía deberá contener reglas de cálculo de cargas de trabajo, herramientas prácticas para las unidades gestoras que permitan medir de manera comparable y homogénea las cargas de trabajo, la asignación de recursos humanos organizada por puestos tipo y los marcos competenciales basados en las áreas funcionales identificadas en el resultado 2. La guía metodológica podrá contener:

- *Metodología para el análisis de procesos: mapa de procesos, compromisos de ejecución, rendimiento diario.*
- *Cálculo del histórico de outputs del servicio: número de usuarios atendidos (total mensual o anual), de expedientes resueltos (total mensual o anual) y de tiempo de tramitación (duración media en días para su resolución).*
- *Identificación de obligaciones legales del servicio o compromisos de calidad (máximos de respuesta).*
- *Criterios para la fijación de tiempos estándar de tramitación (o módulos de rendimiento), sobre la base del análisis de procesos.*
- *Medición de la existencia o no de estacionalidad, esto es, de periodos intensivos de demanda de servicio, que deben ser tenidos en cuenta en el diseño del calendario laboral y de la jornada, en función de los diversos perfiles profesionales de los que se trate.*
- *Criterios para seleccionar competencias críticas dentro de los marcos competenciales asociados a las áreas funcionales presentes en la unidad, y relación con los puestos tipos.*
- *Criterios para la recualificación y formación del personal.*

- *Herramientas para estimar el grado de automatización y el potencial de simplificación de procesos.*
- *Definición de dotaciones mínimas o ratios.*

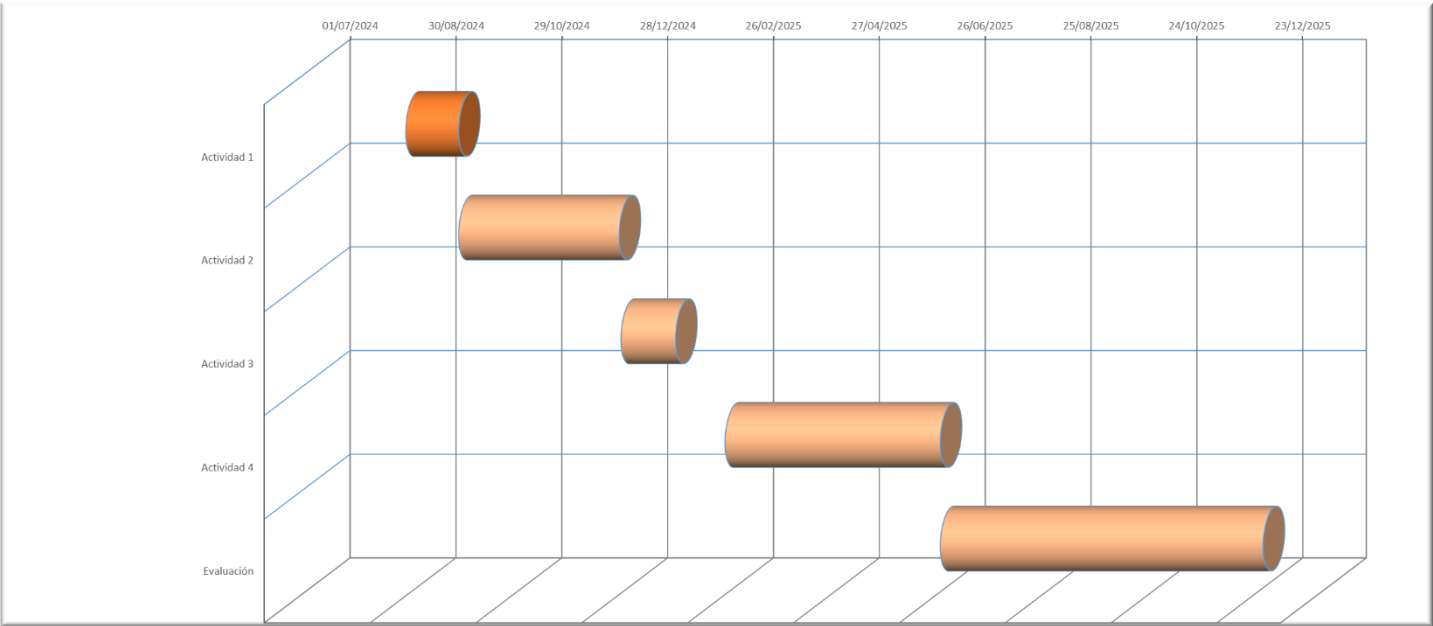
★ **Actividad 3.** Presentación de la guía y acompañamiento a los departamentos ministeriales y organismos en su implementación.

Celebración de sesiones de aplicación práctica de la guía por las unidades de recursos humanos de los departamentos y organismos.

★ **Actividad 4.** Elaboración de los planes estratégicos de recursos humanos contenidos en la Orden TDF/380/2024, de 26 de abril, sobre planificación estratégica de los recursos humanos de la Administración del Estado

Como actividad final en la que confluyen los resultados 2 y 3, se elaborarán los planes específicos de recursos humanos por área funcional y el plan anual de ámbito general, basado en la metodología de planificación de necesidades y con los contenidos detallados en los artículos 4 y 5 de la Orden.

CRONOGRAMA



Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto



RECURSOS HUMANOS

- ★ Equipo en la S.E. de Función Pública

Equipo de cinco personas, al menos dos de ellas a dedicación completa, con conocimientos en función pública y metodologías de planificación-

- ★ Recursos humanos de los departamentos ministeriales y organismos

Al menos dos personas por departamento para coordinar a los centros directivos de su ámbito y para la redacción de los planes.

Resultados esperados

- ★ Resultado 1. Cuaderno de fichas metodológicas de otras experiencias de planificación de recursos humanos



- ★ Resultado 2. Guía metodológica de planificación de recursos humanos
- ★ Resultado 3. Celebración de tres sesiones-taller de presentación de la metodología
- ★ Resultado 4. Publicación del plan general de RRHH de la AGE y de los planes específicos por área funcional

Indicadores de medición



- ★ Indicador 1: Número de fichas elaboradas
- ★ Indicador 2: Publicación de la guía metodológica (sí/no)
- ★ Indicador 3: Número de sesiones-taller de presentación de la metodología (x/3)
- ★ Indicador 4: Publicación del plan general de RRHH (sí/no) y porcentaje de planes específicos publicados respecto al número total de áreas funcionales

RESULTADO 04.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONALIDADES, PROTOTIPADO Y DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA ANALÍTICA PARA LA GESTIÓN PREVISIONAL DE EFECTIVOS

Actividades que deben desarrollarse



En este apartado se indican las actividades a desarrollar para el prototipado y desarrollo de la herramienta analítica para la gestión previsional de efectivos. Se recogen las fases principales del subproyecto que, a su vez, se desglosan en las actividades que componen cada fase. Las fases identificadas y sus actividades son las siguientes:

★ Análisis de requisitos y descomposición modular

Realización de un análisis de los requisitos principales de la herramienta y descomposición en módulos, identificando el nivel de cobertura funcional por parte de las herramientas existentes.

Entregable: constará de una enumeración de funcionalidades que permita identificar los procesos o módulos fundamentales a cubrir, el análisis exhaustivo se hará posteriormente.

★ Estudio de mercado

Realización de un estudio de las herramientas comerciales y de fuente abierta, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- La evaluación de dominios (grupos) de funcionalidad a cubrir, así como su evolución.
- El estudio de las herramientas adoptadas por diversos organismos pertenecientes al sector público.
- El estudio de los informes de consultoras especializadas en investigación y valoración de tecnologías de la información como Gartner, Forrester o People Managing People para la selección de herramientas comerciales/código abierto candidatas.
- El intercambio de información con los principales fabricantes de tecnología propietaria y alternativas de código abierto.

Entregable: informe o nota con la relación de fabricantes y alternativas propuestas.

★ Prototipo (opcional)

Definir alcance de un posible prototipo a realizar en el GobTechLab, o bien, en un *sandbox* de uno de los proveedores de las alternativas encontradas en la fase anterior.

Entregable: informe o nota con las lecciones aprendidas durante el prototipado.

★ Licitación y adjudicación

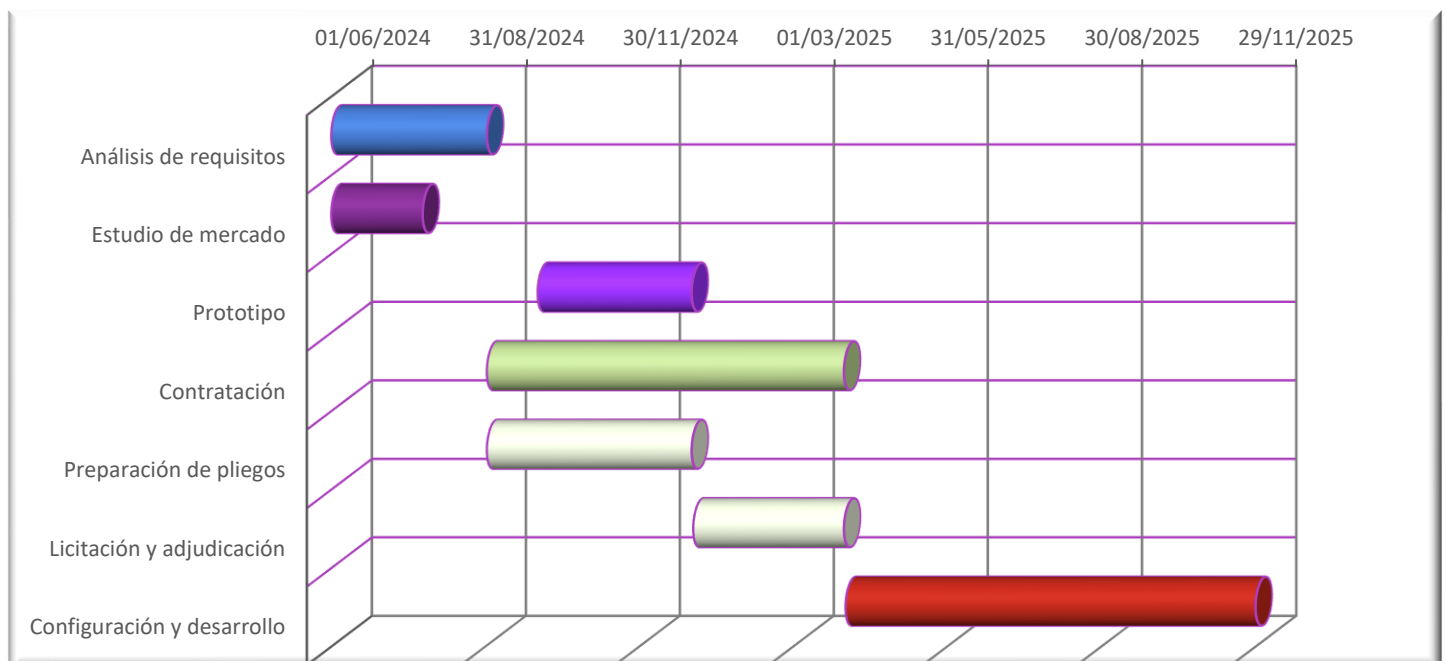
Preparación de la documentación de un expediente de contratación, licitación y adjudicación.

★ Configuración y desarrollo de la herramienta

Considerar el uso de Métrica 3 para la configuración y desarrollo necesarios para la implantación de la herramienta, así como la integración con los servicios comunes de la SGAD correspondientes.

- Análisis del Sistema de Información.
- Diseño del Sistema de Información.
- Construcción del Sistema de Información.
- Implantación y Aceptación del Sistema.

CRONOGRAMA



Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto



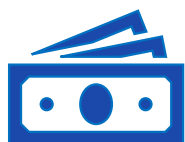
RECURSOS HUMANOS

★ Estimación de RRHH necesarios

Se contará con recursos propios para las actividades de análisis de requisitos y descomposición modular, estudio de mercado, contratación y dirección del proyecto.

Se recurrirá a un sistema dinámico de adquisición (SDA25) para la compra de las licencias y los servicios de instalación avanzados necesarios para la configuración de la herramienta.

Otros servicios de desarrollo podrían encaminarse a través del procedimiento abierto de desarrollo de la SGAD, actualmente vigente.



RECURSOS FINANCIEROS

- ★ Estimación de la adquisición de licencias, y servicios avanzados, mediante SDA25

El presupuesto se podrá estimar con los resultados del estudio de mercado, durante la fase de licitación y adjudicación.



OTROS RECURSOS MATERIALES

No se consideran.

Resultados esperados



- ★ Análisis de requisitos y descomposición modular

Entregable: constará de una enumeración de funcionalidades que permita identificar los procesos o módulos fundamentales a cubrir, el análisis exhaustivo se hará posteriormente.

- ★ Estudio de mercado

Entregable: informe o nota con la relación de fabricantes y alternativas propuestas.

- ★ Prototipo

Entregable: informe o nota con las lecciones aprendidas durante el prototipado.

- ★ Herramienta previsional

Entregable: herramienta previsional implantada y en servicio.

Indicadores de medición



No se consideran.

RESULTADO 05.- PROPUESTA DE PLANTA DE HABILITACIÓN NACIONAL

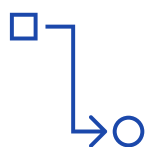


Identificación del problema

Elevado número de vacantes en puestos reservados a personal funcionario de administración local con habilitación de carácter nacional, lo que repercute en la profesionalización de las funciones reservadas, en detrimento del funcionamiento de las entidades locales. Según los datos del Registro integrado el 55% de los puestos reservados están vacantes.

Causas que motivan el problema

CAUSAS DIRECTAS



★ Elevado número de puestos reservados en entidades locales, debido a:

- Modelo de habilitación nacional basado en, al menos, un puesto reservado por entidad local.

De acuerdo con los datos del INE, en España hay 8.131 municipios, de los cuales 6.818 tienen menos de 5.000 habitantes, lo que supone el 85,85%. El 61,4% de los municipios tiene menos de 1.000 habitantes y el 49% menos de 500 habitantes.

En municipios de población inferior a 5.001 habitantes cuyo presupuesto no exceda los 3.000.000 de euros el puesto reservado se denomina Secretaría de clase 3ª (subescala de secretaría-intervención).

Las entidades locales no territoriales (mancomunidades, entidades locales menores, comarcas...) suponen cerca de 800 puestos adicionales.

Se encuentran dados de alta en el Registro Integrado 4.353 puestos de Secretaría de clase 3ª, de los cuales más de la mitad no están cubiertos por personal funcionario de carrera.

- Sostenibilidad económica:

En municipios pequeños no es sostenible económicamente contar con un puesto reservado adscrito al subgrupo A1, ni son puestos atractivos para este personal, ni existe justificación desde el punto de vista de la carga de trabajo para contar con un puesto a jornada completa adscrito a ese Subgrupo.

Además, influyen otros factores como el impacto demográfico (según el INE, el porcentaje de población de 65 años y más, que actualmente se sitúa en el 20,4% del total, alcanzaría un máximo del 30,5% en torno a 2055) y el despoblamiento (de acuerdo con datos de la SG para el reto demográfico, el 42% de los municipios se encuentra en riesgo de despoblación. En ellos vive el 2% de la población).

Aun así, se constata una escasa utilización de figuras como la exención de la obligación de crear o mantener puestos reservados entre las entidades locales con población inferior a 500 habitantes y presupuestos inferior a 200.000 euros (**335 municipios eximidos** de los 3.987 municipios en el territorio nacional con menos de 500 habitantes),

quizá porque los servicios de las Diputaciones deben estar mejor dotados y más cercanos a los núcleos rurales. Por otro lado, tampoco ofrece una respuesta la agrupación de municipios para sostener en común el puesto reservado de secretaría, de intervención o de tesorería entre varias entidades locales, al que corresponderá la responsabilidad administrativa de las funciones propias del mismo en todas las Entidades agrupadas. En la actualidad, según datos del registro integrado, existen en torno a **1.300 municipios** en el territorio nacional agrupados.

En el caso particular de las mancomunidades, pese a encontrarse un importante número de ellas en supuesto de exención, nos encontramos que en 182 de estas entidades “eximidas” los puestos son desempeñados en régimen de acumulación.

- Se ha producido un crecimiento de los cometidos asignados normativamente tanto en materia de asistencia jurídica como de control interno, lo que motiva la existencia de la figura del puesto de colaboración (puestos no obligatorios, pero reservados a personal funcionario de administración local con habilitación de carácter nacional) en aquellas entidades en que exista una excesiva carga de trabajo, lo que requiere, en todo caso, cierta objetivación y delimitación en el régimen jurídico de creación de este tipo de puestos. Determinar un sistema de condiciones objetivas que establezcan cuando un puesto de colaboración es necesario o no. El 20% de los puestos reservados son puestos no obligatorios.

★ Déficit de personal y limitaciones de la OEP

Hay **6.341 efectivos** de la escala de funcionarios de administración local con habilitación nacional inscritos en el Registro Integrado, de los cuales **4.374 están en servicio activo** (es decir, ocupando puestos reservados a esta escala) en entidades locales. Esta cifra supone el **69% del personal** inscrito. El 31% restante se encuentra fuera de la habilitación nacional en otras situaciones administrativas (situación de servicio en otras administraciones, servicios especiales o en las diversas excedencias).



El déficit de personal es un problema estructural e histórico que entronca con la planta local y la sostenibilidad de los puestos reservados en los municipios más pequeños. También se asocia al escaso número de plazas de oferta de empleo público convocadas por las Comunidades Autónomas, con el objetivo de cubrir las vacantes existentes durante la etapa de la vigencia de la Disposición Adicional Segunda de la Ley 7/2007, de 12 de abril, de Estatuto Básico del Empleado Público, que les asignaba esta competencia. En concreto, en el periodo comprendido **entre 2007 a 2013**, el conjunto de las Comunidades Autónomas solamente convocó **956 plazas** de nuevo ingreso en la Escala de funcionarios de la administración local con habilitación de carácter estatal, de acuerdo con la denominación de la norma.

Frente a ello, la oferta de empleo público cuenta con limitaciones: Desde el año 2014 cuando el Estado volvió a asumir competencias en OEP y selección, se han autorizado **8.819 plazas en OEP** para el acceso a la escala de funcionarios de administración local con habilitación de carácter nacional:

Ahora bien, ante el problema estructural de cobertura de puestos reservados en las Entidades Locales, la OEP no puede revertir esta situación, por diversos motivos:

- El impacto de jubilaciones masivas de la generación del baby-boom, que agravará el déficit de personal.
 - La atracción y retención del talento en puestos de Secretaría de clase 3ª,
 - Mientras que la OEP y la selección es nacional, para obtener un puesto en primer destino es necesario acreditar el conocimiento de la lengua propia en aquellas CCAA en las que se regula como requisito para la provisión de un puesto, porque así lo exige la normativa autonómica correspondiente. Se recuerda que no estamos ante un Cuerpo nacional, sino una escala de administración local. Por lo tanto, los puestos son de las entidades locales. Afecta a la cobertura de puestos en comunidades autónomas como Cataluña, que cuenta con un 23% vacantes.
 - Modelo de acceso basado en una escala con 5 subescalas (3 de acceso libre, 4 de promoción interna): Modelo de gestión del personal rígido y elevada microgestión, que no repercute en la eficiencia de la selección.
 - En la actualidad, son muchas las plazas que quedan sin cubrir por el sistema de acceso libre. No existe cuerpo opositor numeroso, en alguna ocasión, las personas adquieren varias subescalas, pero luego solo cubren un puesto o ejercen en una de ellas. La normal movilidad entre administraciones y la importante formación y capacidad del colectivo hace que se acepten con facilidad en puestos no reservados, quedando luego sin cubrir puestos reservados a funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional.
 - La separación en dos categorías está generando disfunciones y trabas a la cobertura de vacantes. La convocatoria de plazas de categoría superior no está garantizando el objetivo de cubrir las vacantes existentes reservadas a esta categoría.
- ★ Limitaciones de la normativa básica estatal: Uniformidad del modelo en el territorio nacional, cuando la realidad local es distinta (no es lo mismo la situación en la C.A de Castilla y León que en la Región de Murcia) y debe ofrecer alternativas para las competencias autonómicas de régimen local. Siempre en el marco de la unidad del régimen jurídico de la habilitación nacional de los funcionarios de la Escala.

CAUSAS INDIRECTAS

- ★ No hay ejercicio de competencias de las Diputaciones Provinciales, Cabildos, Consejos Insulares o entres supramunicipales: deben garantizar en los municipios de menos de 1.000 habitantes la prestación de los servicios de secretaría e intervención y tesorería y recaudación a través de los Servicios de Asistencia Territoriales (SAT). En la actualidad, según datos del registro integrado, solo existen en torno a 263 puestos en los servicios de asistencia en Diputaciones Provinciales y entidades análogas, la mayoría están localizados en las capitales de provincia.
- ★ Cargas de trabajo: Revisión de funciones reservadas en el marco de la digitalización.
- ★ De acuerdo con la Ley de Bases de Régimen Local la determinación de las retribuciones de los puestos reservados a personal funcionario de Administración Local con habilitación de carácter nacional (excepto retribuciones básicas), se realiza libremente por las corporaciones locales sin ninguna limitación específica. Los salarios poco competitivos no son un instrumento adecuado ni para atraer ni para retener talento en las entidades locales de pequeño tamaño que son las que más necesitadas están de contar con los mejores profesionales.

La heterogeneidad de las retribuciones está siendo un elemento fuertemente distorsionador que afecta a la provisión de los puestos. Debe garantizarse la homogeneidad, al menos en cuanto al mínimo a garantizar por las entidades permitiendo solo la existencia de puestos reservados en aquellas entidades que tengan capacidad financiera para ello. Establecer un mínimo que garantice una retribución adecuada para el desempeño de las funciones reservadas. Por su parte, no establecer un límite máximo permite a las entidades locales ejercer su autonomía a la hora de encomendar funciones complementarias y establecer la retribución de sus funcionarios, evitando excesivas desigualdades retributivas entre los diferentes puestos.

Consecuencias propiciadas por el problema



CONSECUENCIAS DIRECTAS

- ★ El elevado número de vacantes repercute en el normal desenvolvimiento de las entidades locales en España, con especial impacto en el ámbito económico-financiero.
- ★ Afecta a la profesionalización en el desempeño de funciones reservadas: Las funciones encomendadas a esos puestos (Secretaría, comprensiva de la fe pública y el asesoramiento legal preceptivo y el control y la fiscalización interna de la gestión económico-financiera y presupuestaria, y la contabilidad, tesorería y recaudación) son funciones públicas necesarias en todas las Corporaciones locales, a las que el Tribunal Constitucional les ha dotado de garantía institucional.

- ★ El elevado número de vacantes provoca una elevada temporalidad por personal funcionario interino y accidental. El 21% del total de los puestos reservados está cubierto de forma interina (interinidad por vacante). No obstante, si atendemos a la temporalidad en los puestos adscritos a la subescala de secretaría intervención (municipios de menos de 5.000 habitantes) esta cifra asciende al 50%.
- ★ Además, es necesario articular medidas preventivas y disuasorias para evitar el abuso de la temporalidad, en el marco de lo dispuesto en la DA 17ª del TREBEP.



CONSECUENCIAS INDIRECTAS

- ★ Dificultades para la atracción o retención del talento en un contexto de competencia por el rejuvenecimiento de las plantillas.

La oferta de puestos en primer destino en un contexto de elevada temporalidad concita conflictividad y merece una reflexión del modelo.

Especial dificultad en los pequeños municipios debido a las condiciones de trabajo y devaluación de los puestos en las RPT agravada por la propia localización geográfica de muchos de ellos.

- ★ Modelo de gestión del personal rígido y elevada microgestión, que no repercute en la eficiencia de la selección / provisión.

Respecto a la selección, ya se ha mencionado el elevado número de aspirantes que no superan el proceso selectivo.

En cuanto a la provisión de puestos, existe la obligación de convocar dos concursos al año, cuando su cobertura es del 20% en el concurso ordinario y menos del 10% en el unitario. En paralelo, hay una elevada movilidad dentro y fuera de la habilitación y rotación entre subescalas.

La existencia de dos concursos es totalmente ineficiente complicando la gestión por parte de las entidades responsables de los instrumentos de gestión

Actividades que deben desarrollarse



En este apartado se indican las actividades a desarrollar en la propuesta de planta de habilitación nacional. Las fases identificadas y sus actividades son las siguientes:

- ★ Propuesta de refuerzo de las garantías para el desempeño de las funciones reservadas en el ámbito local, y actualización del régimen jurídico de los funcionarios de administración con habilitación, maximizando las posibilidades organizativas competencia del Estado.

Es necesaria una racionalización y reorganización de los puestos existentes con reducción de los puestos en pequeños municipios a través de los mecanismos de exención y agrupación y creación de puestos en diputaciones provinciales que permita la creación de equipos de trabajo que garanticen el ejercicio de las funciones reservadas en su respectivo territorio. Así como el análisis de posibles soluciones colaborativas o

coordinadas (exención y agrupación) en el desempeño de las funciones reservadas y de la financiación de esas propuestas, que pueden suponer la reducción del número de puestos.

Debe buscarse la profesionalización y especialización en el ejercicio de las funciones reservadas, ya que en este momento la función de control interno en los micromunicipios, no se está realizando con independencia, dada la participación en muchos casos en funciones de gestión.

Se ha de diseñar una propuesta organizativa que permita la colaboración de todos los interesados, y respete el actual reparto competencial, para el desempeño del ejercicio por los habilitados de sus funciones, impulsando que todas las entidades locales dispongan tanto de herramientas digitales como de soporte y mantenimiento, en el marco de una estrategia digital provincial, para facilitar:

- El impulso de la transformación digital de las funciones reservadas, en el marco de la digitalización y automatización de los procedimientos;
- La adecuación de los puestos reservados a la planta local, atendiendo en especial a los municipios de menor población y en riesgo de despoblamiento;
- La simplificación del acceso a la escala y promoción profesional, a través de dos únicas subescalas, basada en la experiencia adquirida en el desempeño de las funciones y la actualización y formación permanente.

Dentro del respeto a las competencias autonómicas, y a la autonomía local, debe garantizarse la unidad del sistema de habilitación en todo el territorio nacional y de las condiciones y derechos profesionales de los funcionarios con habilitación. Establecido el régimen básico común en el Real Decreto 128/2018, que, atendiendo a la especialidad de la escala de habilitación, fija aspectos básicos que afectan al desempeño y carrera profesional de los funcionarios, ha de interpretarse de manera unívoca con el concierto de todos aquellos que han de ejecutarla manteniendo de esta manera la misma aplicación en todo el territorio nacional, que tenga como principio inspirador facilitar y mantener el ejercicio de las funciones reservadas en beneficio de los colectivos locales.

Deben evitarse, al mismo tiempo, desigualdades territoriales entre los ayuntamientos por diferencias en regulaciones autonómicas o inactividad en alguna de ellas.

Implica reformas:

- A nivel legal:
 - Ley 7/1985, de 2 de abril, de Bases de Régimen Local (LBRL): La regulación del artículo 92 bis de la LBRL es muy escueto, pues remite su concreción a su desarrollo reglamentario.

Asimismo, se puede valorar revisar: la estructura de la escala de funcionarios de administración local con habilitación de carácter nacional, por ejemplo, un modelo alternativo al actual, valorar la eliminación de las categorías de entrada y superior y la existencia de dos únicas subescalas Secretaria e Intervención y, abogando por una simplificación en todo caso, el sistema de provisión de puestos definitivo (eliminar obligación de dos concursos al año o la supresión del concurso ordinario o como medida alternativa por motivos de garantía del principio de autonomía y autoorganización de las entidades locales, la coincidencia temporal o unificación en un solo concurso con la introducción de un concurso abierto y permanente) y no definitivo.

- A nivel reglamentario:
 - Reforma del Real Decreto 128/2018 y su normativa de desarrollo (Orden de valoración de méritos generales), revisando la normativa básica:
 - Facilidad en el acceso a los aspirantes a los procesos selectivos, buscando la descentralización de los procesos en el desarrollo de sus pruebas selectivas, con la colaboración de la estructura estatal. Siguiendo lo estipulado en el documento de Orientaciones para el cambio en materia de selección, se debe apostar por un modelo de proceso selectivo que garantice la diversidad social y territorial en el acceso al empleo público.

La descentralización del desarrollo de las pruebas selectivas sirve para tener procesos selectivos con un tratamiento común que garanticen la salvaguarda del principio constitucional de acceso a la Función Pública. Pretendiendo acercar el proceso selectivo a los opositores y que sirva para incrementar los participantes y que estos se presenten a las pruebas selectivas.

Para mejorar los procesos selectivos no solo deben cuestionarse sus procedimientos y pruebas sino también la configuración de los órganos de selección. Para formar parte de un órgano de selección debería requerirse no solo el dominio de los conocimientos que se exigen en las pruebas sino también ciertas competencias en el manejo de las técnicas de selección, los criterios o los instrumentos de evaluación.

Es conveniente la creación de un Órgano permanente de selección especializado, que se encargue de todos los procesos selectivos de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional, garantizando la profesionalidad de sus miembros y la objetividad e igualdad para todas las personas aspirantes a los procesos selectivos.

Dicho órgano permanente de selección garantizaría en todas las pruebas la objetividad a la hora de utilizar los mismos criterios de corrección en la evaluación de las pruebas selectivas de los diferentes participantes independientemente de donde desarrollen estos los ejercicios. Esto supondría una agilización de los procesos de selección. Claro ejemplo de ello es la Comisión Permanente de Selección, que actúa con un gran rigor, objetividad y agilidad en el desempeño de los procesos selectivos máximos encomendados al INAP

- Revisión de funciones reservadas en el marco de la digitalización y automatización de procedimientos, que reduzca carga de trabajo.
- Puestos reservados: racionalizar el número de puestos reservados, flexibilizando requisitos que permitan un diferente despliegue de medidas, en el marco de las competencias autonómicas en régimen local. Por ejemplo:
 - Nuevo régimen de exención de municipios de carácter obligatorio.
 - Explorar el desarrollo del artículo 28 LBRL (gestión colaborativa para el sostenimiento del personal en común con otro u otros municipios), introducido por el Real decreto-ley 6/2023; Las agrupaciones es una figura a potenciar no solo para el sostenimiento en común de puestos reservados, sino también de puestos de carácter técnico de administración general y especial y de carácter administrativo, creando equipos multidisciplinares que atiendan las necesidades de las entidades agrupadas, todo ello en un marco financiero adecuado para el sostenimiento de esos nuevos puestos que deben necesariamente ser creados.
 - Objetivar las condiciones para la creación de puestos de colaboración.
 - Fortalecer el papel de Diputaciones Provinciales, Cabildos, Consejos Insulares o de otros entes de carácter supramunicipal.

Valorar un régimen de municipios de menor población. Es conveniente la aprobación de un estatuto propio incluyendo en su ámbito subjetivo entes locales, no definidos exclusivamente por criterios de población, que contemple simplificación administrativa con adecuación de la normativa y reducción de cargas burocráticas adaptando al mismo tiempo a los pequeños municipios el modelo de control.

- Actualización del régimen de gestión de personal funcionario de administración local con habilitación de carácter nacional, potenciando el servicio efectivo en puestos reservados y adaptando la carrera profesional a las tendencias de reforma de la función pública.

En concreto revisar:

- El régimen y condiciones de atribución del primer destino.
 - Situaciones administrativas.
 - Simplificación del concurso y valoración de méritos generales.
 - Provisión de puestos no definitiva.
 - Nuevo régimen de garantías: derechos y deberes.
- Revisión de nombramiento accidental e interino y articulación de medidas preventivas y disuasorias de la temporalidad de larga duración.
 - Tratamiento singularizado de las entidades locales no territoriales.
 - Revisión de la Orden TFP/153/2021, de 16 de febrero, por la que se regula la valoración de los méritos generales del personal funcionario de Administración Local con habilitación de carácter nacional abogando por un modelo que simplifique la gestión e incentive la formación permanente y premie la innovación.

CRONOGRAMA

Al tratarse de un plan de mejora de la eficiencia administrativa, en aplicación del 7.3 LOEPSF debe abordarse a la mayor brevedad tras el necesario debate sobre las propuestas, recabando participación suficiente de actores implicados:

- Comunidades autónomas.
- FEMP.
- Ministerio de Hacienda.
- Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática.
- Organizaciones sindicales firmantes acuerdo administración siglo XXI.
- COSITAL.

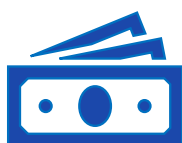
Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto



RECURSOS HUMANOS

- ★ Planta de habilitación nacional, actualización del régimen jurídico de los funcionarios de administración local con habilitación de carácter nacional

Medios propios de la administración (personal de la Secretaría de Estado de Función Pública).



RECURSOS FINANCIEROS

- ★ Adaptación y actualización de medios informáticos

Se requiere dotación económica para cubrir la necesidad de adaptar y actualizar medios informáticos (registro integrado).

- ★ Estudio del sistema de financiación de los nuevos puestos a crear en las plantillas de las Diputaciones Provinciales: cuantificación con parámetros objetivos y determinación de las aportaciones para hacer que el sistema sea sostenible.



OTROS RECURSOS MATERIALES

- ★ Incrementar la transparencia e información del registro integrado incorporando los méritos autonómicos.

Resultados esperados



- ★ Desempeño por habilitados de las funciones reservadas, lo que supondrá el adecuado control de legalidad de los entes locales, y mejoras en su gestión.
- ★ Diseño de un sistema eficiente que permita su ejercicio maximizando el número de entidades atendidas por cada funcionario con habilitación, fortaleciendo el papel de las Diputaciones Provinciales, en el marco de las competencias autonómicas en régimen local y actualización del régimen jurídico de los funcionarios de administración local.
- ★ Dotación suficiente de personal funcionario de carrera de administración local con habilitación de carácter nacional.

Indicadores de medición



La reforma implica la actuación de otras AAPP (comunidades autónomas, diputaciones provinciales y análogos y entidades locales), pero pueden citarse:

- ★ Ratio de puestos cubiertos por HCN
- ★ Ajuste de la temporalidad estructural al 8% de los puestos reservados
- ★ Número de aspirantes aprobados.
- ★ Número de aspirantes presentados a la realización de los ejercicios.
- ★ Número de solicitudes a los procesos selectivos.
- ★ Número de agrupaciones que se creen,
- ★ Exenciones que se den,
- ★ Puestos creados por las Diputaciones,
- ★ Número de SAT de que disponga cada Diputación, para la prestación a los entes locales de las funciones reservadas.

ANEXO. 1 PROCESO DE GENERACIÓN DEL ENTREGABLE

Descripción del proceso seguido



El proceso se ha basado en tres reuniones del grupo de trabajo: una primera de constitución del grupo, una segunda reunión intermedia y una tercera reunión de finalización del grupo.

En la primera reunión, se constituyó el propio grupo y se planteó la metodología de trabajo. Se solicitó a los miembros del grupo que se asignaran a los cinco resultados del grupo de trabajo, según vieran que podían contribuir mejor. En las semanas siguientes, los participantes enviaron sus aportaciones mediante fichas de trabajo que los coordinadores consolidaron para una siguiente revisión.

En la segunda reunión, se presentaron y aprobaron las fichas definitivas. En las semanas siguientes, se recibieron comentarios adicionales y se consolidó el contenido en el borrador de documento final. Este documento se puso a disposición del grupo de trabajo una semana antes de la reunión final.

En la reunión final, se aprobó el documento final y se finalizó el grupo de trabajo.

Relación de resultados evaluados



La relación de resultados del grupo de trabajo son los siguientes:

- ★ Estudio sobre los desafíos y tendencias clave que afectan a los recursos humanos en las administraciones, su evolución en términos de impacto presupuestario y su contribución a la visión de país España 2050.
- ★ Propuesta para la elaboración del catálogo de áreas funcionales y puestos tipo.
- ★ Diseño de una metodología para la planificación de las necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos.
- ★ Descripción de funcionalidades, prototipado y desarrollo de la herramienta analítica para la gestión previsional de efectivos.
- ★ Propuesta de planta de habilitación nacional.

Criterios de selección empleados para la elección de los resultados



Los resultados obtenidos han emanado del trabajo realizado en el seno del grupo.

Equipo de trabajo



- ★ El grupo de trabajo se ha compuesto de los siguientes miembros:
- ★ Fernando Remiro Elía, Subdirector Adjunto de Planificación de la Dirección General de Función Pública, que ejerce como coordinador.
- ★ Federico Castejón Lapeyra, Subdirector Adjunto de Servicios Digitales para la Gestión de la Secretaría General de Administración Digital, que ejerce como coordinador.
- ★ Carmen Román Riechmann, Consejera de Función Pública en la REPER (Representación Permanente de España ante la Unión Europea).
- ★ José Javier Cuenca Cervera, Profesor de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Valencia.
- ★ José Fernández Albertos, Director de Políticas Públicas, Presidencia del Gobierno.
- ★ Lourdes Quesada Díaz, Experta en liderazgo y dirección pública.
- ★ Icíar Pérez-Baroja Verde, Subdirectora General de Cooperación Autonómica, Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática.
- ★ Julia Azañedo Martín, Subdirectora General de Formación Local, INAP.
- ★ Jorge González Fol, Consejero técnico, Dirección General de Régimen Jurídico Autonómico y Local, Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática.
- ★ José Luis Pérez López, Presidente de COSITAL.
- ★ Ana Muñoz Alfaro, Jefa de Área de Planificación, Dirección General de Función Pública.

ANEXO. 2 REFERENCIAS

- ★ Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo. Libro II. BOE n.º 303, 20/12/2023.
- ★ Orden TDF/380/2024, de 26 de abril, sobre planificación estratégica de los recursos humanos de la Administración del Estado. BOE n.º 105, 30/04/2024.
- ★ ACUERDO 42/2017, de 31 de agosto, de la Junta de Castilla y León, por el que se aprueba el catálogo de puestos tipo de personal funcionario al servicio de la Administración General de la Comunidad de Castilla y León y de sus Organismos Autónomos (declarado nulo por sentencia del TSJCyL 01452/2019). BOCyL n.º 122, 19/06/2020.
- ★ Gorriti Bontigui, M. y Jiménez Asensio, R (2018). Mantener o transformar (Gestión inteligente de vacantes en el empleo público del futuro).
- ★ Gorriti Bontigui, M. Análisis de puestos de trabajo en la Administración Pública. Mikel Gorriti Bontigui. UIMP. 2013.
- ★ Gorriti Bontigui, M. y Toña Güenaga, F. El nuevo modelo de organización y recursos humanos en la AG de la CAPV. Presupuesto y Gasto Público 41/2003; 245-270. SEPG. IEF. Marzo 2006.
- ★ Cuenca Cervera, J.J. Instrumentos de planificación de recursos humanos y selección: ¿cambio de paradigma? Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, n.º especial 2/2018, monográfico sobre Reforma de la selección en el empleo público.
- ★ Gorriti Bontigui, M. Homologación de puestos de trabajo en la AP del PV.
- ★ ESCO: es la clasificación europea multilingüe de capacidades, competencias, cualificaciones y ocupaciones. ESCO formaba parte de la Estrategia Europa 2020. La clasificación ESCO identifica y clasifica las capacidades, las competencias, las cualificaciones y las ocupaciones relevantes para el mercado laboral de la UE y también la educación y la formación de la UE. ESCO muestra, de manera sistemática, las relaciones existentes entre los diversos conceptos.
- ★ CINE: Clasificación Internacional Normalizada de la Educación. Instituto de Estadística de la UNESCO.
- ★ Informe n.º 1.032 del Tribunal de Cuentas - informe de fiscalización de las retribuciones y de la gestión de los sistemas de provisión y promoción de los puestos de la intervención de las entidades locales.