



COMO ELABORAR EL PLAN DE RELEVO GENERACIONAL Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO DE TU ENTIDAD

EUEDEL- EUSKADIKO UDALEN ELKARTEA

2025eko ABENDUAREN 16

HAIZEA CORPA, CONSULTORES DE GESTIÓN PÚBLICA

CONTENIDO

1. Introducción: por qué hablamos hoy de relevo generacional
2. Situación actual. Datos y tendencias que no podemos ignorar
3. Factores que hoy dificultan el relevo generacional en los ayuntamientos
4. Iniciativas y buenas prácticas. No partimos de cero
5. Agenda de cambio para los ayuntamientos
6. Rol del liderazgo político y técnico



INTRODUCCIÓN: POR QUÉ HABLAMOS HOY DE RELEVO GENERACIONAL

- En la **Administración General del Estado**, el **57 % del personal tiene ya 50 o más años**, mientras que solo un 20 % es menor de 40, según el Boletín Estadístico de Personal al Servicio de las Administraciones Públicas de enero de 2025.
- En Euskadi, el propio **Gobierno Vasco** ya advertía en su **Plan de Empleo de la Administración General** que la **edad media del personal rondaba los 51 años** y que hasta 2030 se jubilaría alrededor del 68 % de la plantilla (y en torno al 80 % de los puestos de jefatura).
- A esto se suma un **contexto demográfico** muy claro: la edad media de la población de Euskadi se sitúa ya en 46,1 años y sigue aumentando.

SITUACIÓN ACTUAL. DATOS Y TENDENCIAS QUE NO PODEMOS IGNORAR

ENVEJECIMIENTO DE LAS PLANTILLAS:

A **nivel estatal**, la evidencia es clara:

- La **edad media del empleo público ronda los 50 años**; en 2025, casi la mitad de las personas empleadas en el sector público tiene ya más de 50 años.
- En la Administración General del Estado, el 57 % del personal tiene 50 o más años, y solo el 20 % es menor de 40.

En **Euskadi**, la Administración General ya lo diagnosticó en 2015:

- Una **edad media de 51 años**.
- Una previsión de 68 % de jubilaciones hasta 2030, que alcanzaba el 80 % en puestos de jefatura.

SITUACIÓN ACTUAL. DATOS Y TENDENCIAS QUE NO PODEMOS IGNORAR

ALTA TEMPORALIDAD:

- La Ley 20/2021 establece el objetivo de reducir la temporalidad estructural por debajo del 8 % en el conjunto de las administraciones públicas, mediante procesos extraordinarios de estabilización.
- Sin embargo, los datos recientes indican que la **tasa real de temporalidad en el empleo público en España permanece en torno al 30 %**, con picos del 43 % en los ayuntamientos.

Esta temporalidad afecta directamente a:

- La **estabilidad** de los equipos.
- La **motivación y el compromiso** del personal.
- La **posibilidad de planificar carreras profesionales** y relevo en puestos críticos.

SITUACIÓN ACTUAL. DATOS Y TENDENCIAS QUE NO PODEMOS IGNORAR

MARCO NORMATIVO: HERRAMIENTAS QUE EXISTEN PERO SE USAN POCO

- El **Estatuto Básico del Empleado Público** (Real Decreto Legislativo 5/2015) regula, en sus artículos 69 y 70, los instrumentos de planificación de recursos humanos y las ofertas de empleo público, precisamente para anticipar necesidades y evitar improvisación.
- La **Ley 20/2021** obliga a estabilizar plazas estructurales, con el objetivo declarado de rebajar la temporalidad por debajo del 8 %.
- La **Ley 11/2022 de Empleo Público Vasco** actualiza el marco de empleo público en la CAPV, reforzando la necesidad de planificación, profesionalización, formación y carrera profesional en todas las administraciones vascas, incluidas las locales.

FACTORES QUE HOY DIFICULTAN EL RELEVO GENERACIONAL EN LOS AYUNTAMIENTOS

FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA REAL

- La jubilación masiva de parte de la plantilla **era previsible desde hace más de una década**, pero en muchos casos no se han elaborado mapas de jubilaciones ni se han identificado puestos críticos.
- Las decisiones de “convocar o no” una plaza se toman cuando la vacante ya se ha producido, no antes.
- Las **Ofertas Públicas de Empleo han sido intermitentes, condicionadas por tasas de reposición y por políticas de austeridad**, más que por una visión estratégica de las necesidades de servicio.

En resumen: vamos por detrás de los acontecimientos.

FACTORES QUE HOY DIFICULTAN EL RELEVO GENERACIONAL EN LOS AYUNTAMIENTOS

RIGIDEZ ORGANIZATIVA

- Las organizaciones han 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 sino, en muchos casos, personales.
- **Faltan diagnósticos 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

FACTORES QUE HOY DIFICULTAN EL RELEVO GENERACIONAL EN LOS AYUNTAMIENTOS

MODELOS DE SELECCIÓN DESALINEADOS

- Muchos procesos selectivos siguen centrados casi exclusivamente en el **memorismo normativo**, con pruebas escritas tradicionales que no miden competencias clave como trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de adaptación, competencias digitales o orientación a resultados.
- El **miedo a la litigiosidad** lleva a los tribunales a optar por ejercicios “muy objetivables” pero poco relevantes para la realidad del trabajo en los ayuntamientos.
- El resultado: **no siempre seleccionamos a las personas más adecuadas** para el futuro de nuestras organizaciones, aunque se respeten los principios constitucionales de igualdad, mérito, capacidad y publicidad.

FACTORES QUE HOY DIFICULTAN EL RELEVO GENERACIONAL EN LOS AYUNTAMIENTOS

DIFICULTADES PARA ATRAER Y RETENER TALENTO JOVEN

- Las **convocatorias largas, complejas y poco frecuentes** desincentivan a muchos jóvenes, que buscan opciones más ágiles y predecibles.
- La **imagen del sector público** sigue asociada, en parte, a estructuras rígidas, escasas oportunidades de desarrollo y poca innovación, a pesar de los avances reales de los últimos años.
- En algunos ayuntamientos, la **falta de planes de carrera, de proyectos ilusionantes o de flexibilidad organizativa** hace que el personal joven no vea atractivo permanecer en el mismo puesto o incluso en la misma administración.

FACTORES QUE HOY DIFICULTAN EL RELEVO GENERACIONAL EN LOS AYUNTAMIENTOS

TRANSFORMACIÓN DIGITAL INCOMPLETA

- La **digitalización avanza**, pero lo hace **a distintas velocidades**: hay consistorios con trámites 100 % electrónicos y otros donde siguen muy presentes los procesos manuales y el papel.
- En muchos casos, la brecha ya no es tanto de tecnología como de habilidades digitales y de modelos de trabajo (colaboración, gestión de proyectos, datos, etc.).

FACTORES QUE HOY DIFICULTAN EL RELEVO GENERACIONAL EN LOS AYUNTAMIENTOS

PÉRDIDA DE CONOCIMIENTO CRÍTICO

- Las jubilaciones de personal con mucha antigüedad conllevan **la salida de conocimiento técnico, organizativo y relacional** que no siempre está documentado.
- En muchos ayuntamientos, los procesos dependen todavía de “la persona que sabe cómo se hace”, no de sistemas de gestión del conocimiento compartidos.
- Los estudios sobre envejecimiento y empleo en Euskadi señalan precisamente la **falta de estrategias sistemáticas de gestión de la edad y del conocimiento** en las organizaciones.

INICIATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS. NO PARTIMOS DE CERO

GESTIÓN PLANIFICADA DE VACANTES (GOBIERNO VASCO)

Esta metodología viene a responder a dos de los retos más importantes de la Administración general de la CAPV:

- Reducción de la temporalidad mediante los procesos de estabilización
- Jubilaciones masivas en un plazo de 10-15 años

OBJETIVO: priorizar la planificación organizativa, antes de que surjan las necesidades y sea tarde para maniobrar, ya que de lo contrario, terminaremos ofertando empleo público innecesario o no adecuado a las necesidades.

Debemos poder ver el horizonte, para tomar decisiones solventes.

INICIATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS. NO PARTIMOS DE CERO

GUÍA DE RELEVO GENERACIONAL PARA GOBIERNOS LOCALES (DIPUTACIÓN DE BARCELONA)

La guía propone un **modelo en cuatro fases**, muy trasladable a nuestros ayuntamientos:

1. Análisis de edades y evolución de la plantilla.
2. Identificación de puestos clave en el mapa de jubilaciones.
3. Definición de perfiles competenciales de los puestos clave y criterios para cubrir vacantes generadas por la jubilación.
4. Gestión y transferencia del conocimiento en los procesos de relevo.

INICIATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS. NO PARTIMOS DE CERO

GESTIÓN PREVISIONAL DE RECURSOS (MINISTERIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA FUNCIÓN PÚBLICA)

DIAGNÓSTICO:

- Nos faltan datos,
- No es habitual realizar análisis de las demandas ciudadanas, etc.
- Los procesos de selección y promoción no responden a las necesidades
- Las RPT muchas veces se elaboran en base a “lo que tenemos” y no en base a “lo que necesitamos”
- La OEP tiene una lógica anual, no responde a una planificación plurianual, previsional. Además, la tasa de reposición de efectivos nos lleva a una lógica cuantitativa, no cualitativa.
- RRHH poco ágiles y adaptables al contexto. Fuertes resistencias al cambio.

INICIATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS. NO PARTIMOS DE CERO

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO RECONOCIDA Y RETRIBUIDA: EL EJEMPLO DEL AYUNTAMIENTO DE DENIA

El Ayuntamiento de Denia ha incorporado en su **Reglamento de productividad** la “transferencia del conocimiento” como actividad reconocida: docencia, tutorización, voluntariado, difusión del conocimiento técnico y organizativo, etc.

Dentro del apartado 3, relativo a los “Programas de capacitación y formación”, incorporan un subapartado, el 3.3., relativo al “Programa formativo de relevo generacional”

INICIATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS. NO PARTIMOS DE CERO

PLANES DE RELEVO GENERACIONAL Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN EUSKADI

Han sido varios los Ayuntamientos, además de las tres Diputaciones forales, los que han aprobado estos Planes de relevo generacional y transferencia de conocimiento.

Su objetivo es, principalmente, **facilitar el adelanto de la salida** de los/as empleados/as próximos a la jubilación, **incentivando la participación en acciones de transferencia del conocimiento.**

Si bien todos no lo hacen, hay varios ejemplos (DFA, Ayuntamiento de Gasteiz) que ofrecen un diagnóstico previo, de la situación actual

INICIATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS. NO PARTIMOS DE CERO

PROCESOS DE ESTABILIZACIÓN COMO PUNTO DE PARTIDA, NO DE LLEGADA

Muchos ayuntamientos de todo el Estado han utilizado la Ley 20/2021 para estabilizar empleo temporal de larga duración, regularizando plantillas y reduciendo incertidumbre.

La lección que podemos extraer es clara:

los procesos de estabilización deben ser la base sobre la que construir una planificación estratégica real, no el final del camino.

AGENDA DE CAMBIO PARA LOS AYUNTAMIENTOS

IMPULSAR DE VERDAD LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Propuesta 1: elaborar un diagnóstico detallado de la plantilla

Propuesta 2: construir un mapa de puestos críticos

Propuesta 3: alinear planificación, OPE, organización y digitalización

AGENDA DE CAMBIO PARA LOS AYUNTAMIENTOS

FOMENTAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Propuesta 4: programas de mentorización senior–junior

Propuesta 5: documentación sistemática del conocimiento

Propuesta 6: reconocer e incentivar estas actividades

AGENDA DE CAMBIO PARA LOS AYUNTAMIENTOS

REFORMAR LOS PROCESOS SELECTIVOS PARA SELECCIONAR LO QUE DE VERDAD IMPORTA

Propuesta 7: introducir pruebas competenciales y prácticas

Propuesta 8: digitalizar fases del proceso

Propuesta 9: aumentar la periodicidad de las convocatorias

Propuesta 10: contar con expertos/as en los tribunales

AGENDA DE CAMBIO PARA LOS AYUNTAMIENTOS

POTENCIAR LA FORMACIÓN CONTINUA Y LOS ITINERARIOS DE DESARROLLO

Propuesta 11: diagnósticos de necesidades formativas vinculados al relevo

Propuesta 12: definir perfiles profesionales y rutas de desarrollo

AGENDA DE CAMBIO PARA LOS AYUNTAMIENTOS

RETENER TALENTO Y MEJORAR LA “PROPUESTA DE VALOR” DEL EMPLEO PÚBLICO LOCAL

Propuesta 13: planes de carrera adaptados al tamaño del ayuntamiento

Propuesta 14: hacer atractiva la experiencia de trabajar en el ayuntamiento

AGENDA DE CAMBIO PARA LOS AYUNTAMIENTOS

INNOVACIÓN ORGANIZATIVA: ESTRUCTURAS MÁS FLEXIBLES Y TRANSVERSALES

Propuesta 15: revisar organigramas “clásicos”

Propuesta 16: aprovechar el relevo para rediseñar procesos

ROL DE LIDERAZGO POLÍTICO Y TÉCNICO

- El relevo generacional **debe entrar en la agenda política** al mismo nivel que otras prioridades: vivienda, transición ecológica, cohesión social.
- Es una **cuestión de sostenibilidad de los servicios públicos**: sin personas preparadas, motivadas y con relevo, no habrá capacidad real de respuesta ante los retos del territorio.
- Técnicamente, **requiere tiempo, datos, herramientas y, sobre todo, decidir**: qué administración queremos ser en 2030 y 2040, y qué tipo de equipos necesitamos para llegar hasta ahí.

ROL DE LIDERAZGO POLÍTICO Y TÉCNICO

El relevo generacional **no es simplemente reemplazar personas**, es una **oportunidad de transformación**:

- Para hacer nuestras **administraciones más dinámicas, accesibles y orientadas a resultados**.
- Para **acercar más el empleo público local a las nuevas generaciones**, sin perder los valores de servicio, imparcialidad y profesionalidad.
- Para pasar de una cultura de “apagar fuegos” a una cultura de **planificación y aprendizaje continuo**

ESKERRIK ASKO MUCHAS GRACIAS

**HAIZEA CORPA BURGUILLO
CONSULTORES DE GESTIÓN PÚBLICA – CGP
hcorpa@gestionpublica.es**