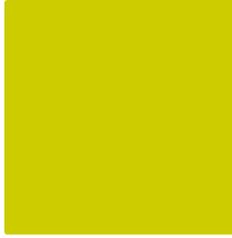
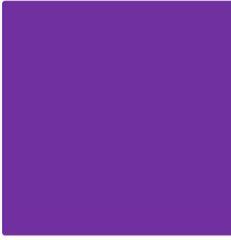
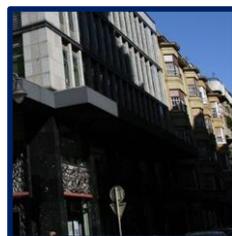
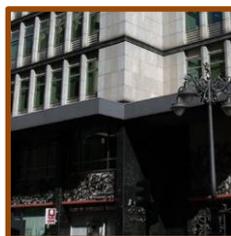


Concejalía de Hacienda y R.I.



PLAN DIRECTOR PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Ayuntamiento de León



2017 19





0-ÍNDICE

0-ÍNDICE	3
1-PRESENTACIÓN	4
2-DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	8
2.1-FORTALEZAS.....	8
2.2-DEBILIDADES	9
2.3-OPORTUNIDADES	11
2.4-AMENAZAS	12
2.5-CLASIFICACIÓN DE LOS/AS EMPLEADOS/AS PÚBLICOS/AS	13
2.6-ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	15
2.7-RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	16
3-MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	17
3.1-MISIÓN	17
3.2-VISIÓN.....	18
3.3-VALORES	18
4-PLAN DIRECTOR	20
4.1-OBJETIVO	20
4.2-PRINCIPIOS BÁSICOS.....	20
4.3-ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	21
4.4-ANÁLISIS DE ÁREAS DE MEJORA	22
<i>Estructura orgánica y relación de puestos de trabajo</i>	22
<i>Carrera profesional</i>	24
<i>Oferta de empleo público y selección de personal</i>	25
<i>Movilidad y provisión</i>	27
<i>Formación y desarrollo</i>	28
<i>Seguridad y salud en el trabajo</i>	29
<i>Gestión de la Calidad de los servicios públicos</i>	30
<i>Otras áreas de mejora</i>	31
4.5-PROGRAMAS OPERATIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN	33
<i>Programa Operativo "ORGANIZA"</i>	33
<i>Programa Operativo "PROGRESO"</i>	33
<i>Programa Operativo "CAMBIO"</i>	34
<i>Programa Operativo "APRENDO"</i>	34
<i>Programa Operativo "VIVO"</i>	35
<i>Programa Operativo "Q"</i>	35
4.6-EJECUCIÓN DEL PLAN	36
<i>Planificación</i>	36
<i>Grados de responsabilidad</i>	37
<i>Comisión de Seguimiento y Evaluación</i>	38
<i>Equipos Impulsores de la Mejora</i>	39
<i>Comunicación</i>	39
<i>Marco jurídico y presupuestario</i>	40

1-PRESENTACIÓN

“Nunca podemos vivir mejor que cuando nos esforzamos por mejorar”

Sócrates



Desde hace varias décadas el término modernización administrativa aparece en casi todos los programas políticos de los distintos gobiernos. Sin embargo, no hay acuerdo a la hora de establecer su contenido, incluso en ocasiones se convierte en un término hueco. Lo más frecuente es admitir la modernización como **un proceso de cambio**, que trata de mejorar las prácticas existentes dentro de la actividad de la administración burocrática, como réplica a la crisis económica, la controversia del rol de la administración intervencionista y la viabilidad del estado asistencial. A todo ello debe añadirse un progresivo descontento de los/las ciudadanos/as con el funcionamiento de muchos servicios públicos.

Encajar las actuaciones del Ayuntamiento con las necesidades actuales de los/as leoneses/as.

El panorama social, producto de un tiempo de crisis económica y el consiguiente distanciamiento entre las políticas llevadas a cabo desde las administraciones públicas y la ciudadanía, nos da la oportunidad de plantear desde este plan un cambio de actitudes en la prestación de los servicios municipales. Desde el diálogo, en busca del acuerdo o consenso de todas las sensibilidades municipales, nos enfrentamos al reto de encajar las actuaciones del Ayuntamiento con las necesidades actuales de los/as leoneses/as. Un cambio desde el respeto y reconocimiento al trabajo de los/as empleados/as públicos/as municipales, siempre con vocación de responder al sentir de los/as vecinos/as. Un cambio en la administración de los recursos humanos del Ayuntamiento que dé respuesta a las exigencias de los/as usuarios/as y que defienda el interés general de la Ciudad de León.

Sólo desde el compromiso compartido de una plantilla que se identifique con **la Administración como servicio**, se podrá alcanzar el grado de mejora y de modernización que persigue el plan Director que ahora nace. Pero, sobre todo, son las nuevas necesidades, expectativas, demandas y percepciones de nuestros/as ciudadanos/as y usuarios/as las que exigen nuevas formas organizativas, las que hacen que el tradicional modelo burocrático sea insuficiente para afrontar los retos de futuro. Y esa debe ser la línea de trabajo, crear un Ayuntamiento más ágil, cercano y accesible para el conjunto de los/as leoneses/as, reorientando nuestra institución a la satisfacción de las necesidades de los/as usuarios/as, a la búsqueda de la eficacia y la eficiencia, la simplificación de procedimientos y la coordinación entre servicios.

Entonces, cuando hablamos de modernización, de mejora, realmente estamos hablando de un plan de gestión del cambio de la organización. Ello pasa a traducirse en una necesidad de adaptar nuestro modelo organizativo y/o sistema de gestión a las nuevas necesidades que expresan el entorno, la ciudadanía y los/as empleados/as.

Las personas al servicio de este Ayuntamiento, son indudablemente el factor clave para lograr que dicho objetivo de mejora y excelencia sea cada vez más factible. Estas personas son el capital humano, capaz de generar valor. Con su **colaboración activa,**

complicidad, implicación e ilusión, seremos capaces de hacer sentir al ciudadano/a que su Ayuntamiento le escucha y responde, que le valora y le aprecia. Los conocimientos y la energía que aportan son la fuerza que hace posible que la Institución alcance sus metas.

Nada lograremos sin la motivación e implicación de los/as profesionales que sirven a la organización y, por ello, es fundamental el diálogo con las organizaciones sindicales, como interlocutores y partícipes activos en esta mejora de la administración, sin perjuicio del deber de escuchar a las propias personas para conocer sus anhelos y sus recelos, siendo conscientes de su importancia y de lo necesario de la mejora continua para su satisfacción y compromiso.

Ayuntamiento y Organizaciones Sindicales han de estar de acuerdo en la necesidad de definir **un modelo de Función Pública basado en la gestión de las personas,** conciliando por una parte, una mejora en la prestación de los diferentes servicios públicos y por otra, el avance en las condiciones laborales de la plantilla de nuestra administración.

Conciliando por una parte, una mejora en la prestación de los diferentes servicios públicos y por otra, el avance en las condiciones laborales de la plantilla de nuestra administración.

El primer paso es la elaboración, negociación y aprobación de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT), que no debe de ser un mero listado sino el instrumento flexible y vivo para la ordenación y programación del personal y el nacimiento de **una nueva organización municipal pensada para el mañana**. Una administración inmóvil contribuye únicamente a, en el mejor de los casos, perpetuar la “desorganización”.

La Relación de Puestos de Trabajo es un instrumento, no un fin en sí mismo, que facilita la planificación y la gestión de las personas de la organización. Más allá de los requerimientos normativos, la RPT debe contar con el máximo de apoyos, tanto de los/as representantes políticos/as, como de los/as sindicales, así como de las propias personas que constituyen el Ayuntamiento. Después de tantos años, este proceso debe ser percibido como **un proyecto de todos para todos, sin exclusiones**.

Merece la pena intentarlo, sobre todo porque el inmovilismo, el seguir con las rutinas de siempre y no hacer nada, es una apuesta casi segura por el fracaso.

La RPT debe ser elaborada desde el propio Ayuntamiento, sin descartar la colaboración de consultores externos si fueran necesarios. Contamos tanto con especialistas con experiencia para ello como con personas sobradamente conocedoras de la realidad que intentaremos ordenar pues tratan con ella en su día a día.

La elaboración de una RPT con más de 1.800 personas en plantilla se convierte en un proyecto serio, amplio y complicado, por lo que no debemos hablar con ligereza de plazos cortos e imposibles. Debemos evitar las prisas que entorpezcan o impidan conseguir el

ansiado fin sin por ello convertirlo en un proyecto que se eterniza en el tiempo.

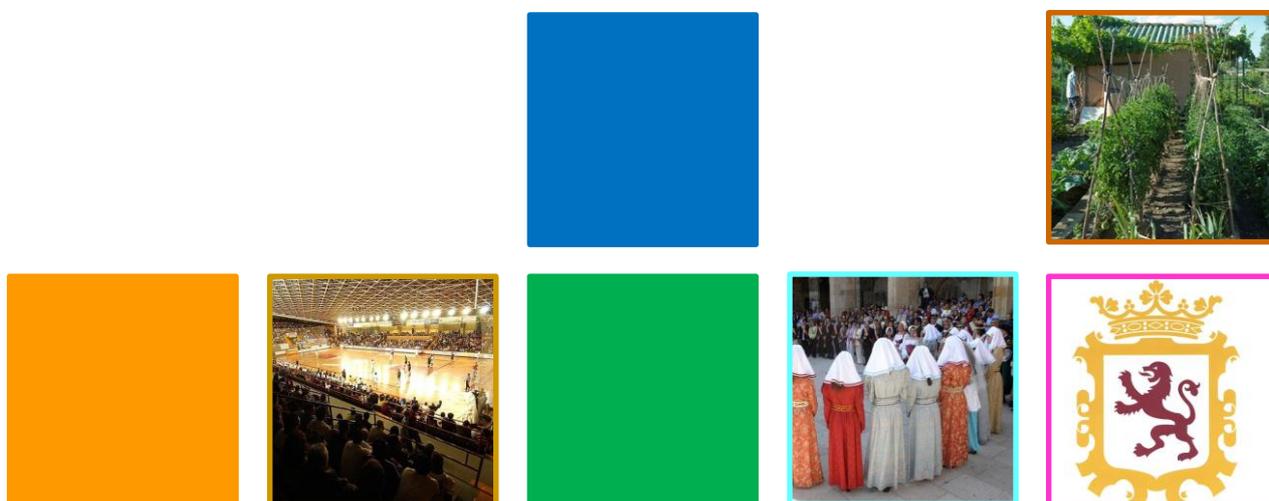
Una vez aprobada la RPT se abrirá camino a nuevos procesos y se desarrollarán programas operativos surgidos de este valioso instrumento de gestión. Se buscarán y encontrarán, porque son necesarios e ineludibles, espacios de negociación colectiva y, también, otros de negociación individual, bien entendida, que permitan atender con racionalidad, coherencia, respeto, tenacidad y rigor las expectativas de todos y cada uno/a de los/as empleados/as. Dichos espacios estarán circunscritos, como no puede ser de otra manera, por la legalidad y por las limitaciones presupuestarias existentes.

Debemos ser conscientes de que habrá programas operativos que se desarrollen una vez aprobada la RTP que no llegarán a la totalidad de los/as empleados/as públicos/as, circunstancia que no debe frustrar a las personas de la organización.

Las siguientes proposiciones deberán ser la base definitoria de las líneas de actuación:

- Las personas del Ayuntamiento de León son el **capital más importante y decisivo** para la prestación de los distintos servicios públicos.
- Las relaciones con las organizaciones sindicales se cimentarán en **la negociación, la transparencia, el entendimiento y el diálogo social**, buscando siempre el consenso en las situaciones de discrepancia.
- La mejora afectará, en la medida de lo posible, a **todos los aspectos** que atañen a la vida laboral de las personas, como la carrera o promoción profesional, la formación, la mejora de la seguridad y la salud laboral, etc.
- La modernización y cambio en la gestión de los recursos humanos se sustentará en técnicas y herramientas de calidad así como en la utilización y aprovechamiento de las nuevas tecnologías con la intención de aproximarnos a un nuevo estadio, la **gestión de personas**.
- La aplicación de **buenas prácticas de gestión** implantadas por organizaciones del sector público excelentes pueden ayudar a obtener mejores resultados en las distintas áreas que aborda el plan.

Merece la pena intentarlo, sobre todo porque el inmovilismo, el seguir con las rutinas de siempre y no hacer nada, es una apuesta casi segura por el fracaso.



2-DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

***“Nunca es tarde para empezar.
Siempre es pronto para abandonar.”***



2.1-FORTALEZAS

Entendemos por fortalezas aquellos factores, capacidades especiales, recursos o destrezas internas del Ayuntamiento de León que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos del Plan Director.

- Visión compartida sobre la conveniencia del plan. La opinión generalizada nos habla de la necesidad de un cambio que favorezca la modernización de la administración municipal. Se comprende y comparte esta necesidad de cambio por todos los agentes implicados. Existe una predisposición al cambio 'informado'.
- Decisión política de mejora en la organización y en la gestión. Estas iniciativas cuentan con el apoyo y el compromiso inequívoco de todos los/as concejales/as del equipo de gobierno. Es muy importante para el éxito del plan la implicación, decisión y liderazgo de la Concejalía de Hacienda y Régimen Interior, o concejalía competente en la materia. Difícilmente se podrá pensar en la puesta en marcha de un Plan de estas características, sin la consiguiente implicación de la Concejalía a la que le va a corresponder el liderazgo y coordinación del Plan.
- Un Plan elaborado desde dentro, asumido. En la confección de este Plan han participado desde los/as responsables políticos, hasta las organizaciones sindicales, pasando por los/as responsables actuales de los distintos servicios o las personas que forman la Unidad de Recursos Humanos.

- Notable nivel de interlocución con la representación sindical. De la buena relación negociadora con las organizaciones sindicales surge la colaboración y participación de todas ellas al presentar distintas propuestas para la confección de este plan.
- Deseo participativo en el proceso de los/as responsables de los servicios. Se constata que los/as responsables de los servicios ven el momento actual como el indicado para llevar a cabo un plan necesario de mejora y modernización de los recursos humanos.
- Capacitación e implicación del personal de la Unidad de Recursos Humanos. Las personas destinadas a este departamento del Ayuntamiento de León presentan un ámbito de capacitación óptimo y un gran nivel de implicación para la puesta en marcha de los programas del plan y la consecución de sus objetivos.
- Conjugación de intereses entre mejora de los servicios y avance profesional de los/as empleados/as. Existe una visión que entiende compatibles las necesidades de los servicios públicos con las pretensiones de los/as profesionales de la institución.

2.2-DEBILIDADES

Las debilidades son aquellos factores, recursos, actividades y riesgos internos propios del Ayuntamiento de León que pueden obstaculizar el cumplimiento de los objetivos del plan así como la eficacia de los proyectos, provocando una posición de desventaja hacia la mejora de nuestro servicio público.

- Acomodación por el trascurso del tiempo a la administración de personal existente. La ausencia en el trascurso del tiempo de definición y programación de políticas de gestión de personas en el Ayuntamiento de León ha conducido al acomodo de los/as empleados/as públicos/as a la situación actual, asumiendo erróneamente que no existen más posibilidades de prácticas de gestión.
- Un modelo de gestión de RR.HH. no adecuado a un contexto de modernización. Tanto la estructura como el modelo de gestión de recursos humanos desarrollado por la Unidad de Recursos Humanos es el mantenido en el tiempo, con carencias importantes, tales como una estructura administrativa que determine y facilite la gestión o una planificación de objetivos y actividades.

- Falta de participación de los/as responsables de los servicios en la gestión de recursos humanos. Esta situación provoca la dedicación exclusiva de estos responsables a las tareas específicas de su servicio, sin participar en el diseño de la gestión de los recursos humanos propiamente dicha.
- Indeterminación de procedimientos en materia de gestión de recursos humanos. La falta de definición y descripción de procedimientos suele conllevar con carácter general la improvisación para su resolución, por lo que se hace necesario el diseño y la normalización de todos aquellos que se encuentren en situación de indefinición. Deberán contemplar estos procedimientos los órganos competentes para su resolución evitando así la falta de control de los mismos y las consiguientes demandas ante las distintas jurisdicciones, perdidas de antemano por esta administración.
- Primacía del caso individual y urgente. Existe una cultura organizativa orientada a la resolución de las cuestiones particulares, una visión de “apagafuegos”, que obstaculiza los planteamientos profesionales de planificación y consecución de resultados.
- Inseguridad ante la clasificación profesional y las adscripciones de los/as empleados/as públicos/as. Tanto la clasificación como la adscripción a puestos de trabajo se ha realizado a lo largo de los años de forma subjetiva sin la atención necesaria a los distintos procedimientos de provisión de puestos.
- Nula presencia de sistemas de carrera y promoción profesional. Conlleva esta situación la insatisfacción de gran número de empleados/as públicos/as que por esta situación son incapaces de identificar sus posibilidades de desarrollo profesional.
- Ausencia de una mínima trayectoria de introducción de cultura de la calidad en la Institución. Si bien otras administraciones del entorno tienen un recorrido, mayor o menor, en la gestión de Calidad de los servicios públicos, en el Ayuntamiento de León no existe ni se ha desarrollado con anterioridad ningún contacto ni experiencia con esta cultura.



2.3-OPORTUNIDADES

Las oportunidades son los factores, hechos y recursos del entorno que resultan positivos, favorables, explotables, situándonos en una situación ventajosa, que pueden favorecer la consecución de nuestros objetivos o bien mejorar nuestro servicio público. Son externos al Ayuntamiento de León y, por lo tanto, normalmente no controlables.

- Una legislación que impulsa y promueve la modernización. El actual marco jurídico permite la adopción de medidas en materia de gestión de recursos humanos desde un punto de vista más flexible y abierto, como es el caso de la selección de personal, promoción y desarrollo, así como en procesos de consolidación y funcionarización. Si bien es cierto que las actuales leyes de presupuestos limitan o imposibilitan el desarrollo y la ejecución de alguna de estas medidas existe la posibilidad de planificar procesos para acometerlos en un futuro próximo.
- Contexto de iniciativas similares en otras administraciones. Existen relaciones y contactos con otras administraciones que pueden facilitar la información y el análisis sobre acciones en materia de función pública implementadas en su ámbito. Estas acciones son similares o idénticas a las definidas en este documento, lo que favorecerá la mejora de la ejecución y el logro de los objetivos de este ambicioso Plan. Grandes posibilidades de Benchmarking.
- Nuevas posibilidades de mejora a través de las TIC's. Las nuevas tecnologías hacen posible la adquisición rápida y selectiva de informaciones, la utilización de redes de bases de datos, el ahorro y la rentabilidad de los tiempos de gestión,... lo que supone optimizar la calidad de la gestión operativa, mejorando la eficiencia de la organización.
- Favorecer la modernización, el cambio y la mejora continua. Las Administraciones Públicas de nuestro entorno trabajan en una cultura de la gestión la calidad. En un medio que vive inmerso en un proceso de cambio continuo, todo aquello que no se actualiza periódicamente queda pronto obsoleto. Es imprescindible crear un clima entre las personas que facilite la innovación y el cambio permanente que promueve la gestión de la calidad al igual que se ha realizado en otras organizaciones similares.

- Establecer conciencia de coste. Hoy día no basta con ser eficaces, las organizaciones excelentes buscan saber ser eficientes. Hemos de preguntarnos si muchos de los servicios valen lo que cuestan y también habrá que saber reconocer, como hacen otras administraciones, la tarea de aquellos/as gestores/as públicos/as que sean capaces de alcanzar sus resultados empleando un menor número de recursos.
- Facultad de consultoría externa y asistencia técnica. Con la finalidad de facilitar información y servicios, recomendar programas operativos, recopilar datos y acciones internas, planificar, y/o evaluar proyectos o iniciativas cuando exista imposibilidad o dificultad de dedicar esfuerzos propios podrán contratarse estos servicios a analistas y consultores/as externos, con amplia experiencia en el desarrollo y ejecución de los mismos.

2.4-AMENAZAS

Las amenazas son aquellos factores o situaciones que provienen de nuestro entorno que pueden poner en peligro la consecución de los objetivos marcados. Al igual que las oportunidades, normalmente no son controlables por ser externos al Ayuntamiento de León.

- La sociedad ha aumentado su exigencia sobre la cantidad y la calidad de servicios prestados por su Ayuntamiento. En la actualidad las expectativas del ciudadano/a sobre el servicio que se le debe prestar determinan un alto nivel de exigencia a la administración que lo presta. La ciudadanía exige al Ayuntamiento cercanía, previsión, innovación, flexibilidad, capacidad de adaptación y voluntad de superación. Es decir, un gobierno local eficaz, eficiente y de calidad, que acerque sus decisiones políticas y su quehacer diario a las necesidades reales del ciudadano/a al menor coste posible.
- La imagen proyectada de las organizaciones públicas en la sociedad actual no es positiva. La voz del ciudadano/a valora negativamente la gestión y la organización pública. Si no modernizamos y mejoramos el funcionamiento de la administración y la hacemos eficiente y productiva, la sociedad pasará factura a la función pública y a los representantes políticos.

- Escasez de recursos económicos y financieros. La imposibilidad, dada la actual situación de crisis económica, de dotar y cubrir todos los servicios requeridos debido a la falta de suficiencia económica y financiera local, podría provocar la dificultad de ejecutar programas de modernización y mejora.
- La evolución tecnológica permanente y activa. Debemos superar esta situación de ser simples importadores y consumidores de información y tecnologías, para lo cual será preciso una visión proactiva de las tecnologías y sus avances, para no comprometer los proyectos y sus objetivos de cambio, formando recursos humanos con un nivel ético y moral a la par que sean capaces de desarrollar y aplicar tecnologías propias necesarias para cubrir las demandas sociales.

2.5-CLASIFICACIÓN DE LOS/AS EMPLEADOS/AS PÚBLICOS/AS

El Ayuntamiento de León cuenta en la actualidad con una plantilla de empleados/as públicos/as que, conforme al presupuesto corriente, responde a la siguiente configuración y número:

Clasificación	Nº
FUNCIONARIO DE CARRERA	423
FUNCIONARIO INTERINO	64
PERSONAL LABORAL FIJO	340
PERSONAL LABORAL FIJO DISCONTINUO	156
PERSONAL LABORAL INDEFINIDO NO FIJO	700
PERSONAL LABORAL TEMPORAL (NO RPT)	205
PERSONAL EVENTUAL	22
TOTAL	1.910
DATOS A 31/05/2016	

En torno al **71,06% de plazas están cubiertas por el personal laboral**, siendo el personal laboral indefinido no fijo el que aglutina el mayor número de personas.

La tasa de temporalidad está próxima al 45,39%.

También se contrata como consecuencia de Convenios o Programas con otras Administraciones. En este sentido durante el ejercicio 2015, se ha procedido a la contratación temporal de 50 peones de jardines, 25 peones de obras, 20 peones conserjes, 3 empleados/as de limpieza para la Residencia de Mayores "Virgen del Camino" y 3 oficiales de cocina para la Residencia de Mayores "Virgen del Camino" y/o guarderías y centros infantiles, con cargo al Fondo de Cooperación Económica Local General vinculado a ingresos derivados de los impuestos cedidos según Orden PRE/136/2015, de 26 de febrero (B.O.C.Y.L. número 40 de fecha 27 de febrero), por la que se determina la cuantía que corresponde a cada entidad local en la financiación local vinculado a ingresos impositivos de la Comunidad de Castilla y León para el año 2015.

En dicha anualidad también se procedió a la contratación temporal de 9 peones conserjes en virtud de la Orden de 26 de febrero de 2015,

La tasa de temporalidad está próxima al 45,39%.

en virtud de la cual se concedió al Ayuntamiento de León una subvención directa como apoyo a la contratación temporal de personas desempleadas e inscritas, como demandantes de empleo no ocupados/as, en el Servicio Público de Empleo, preferentemente jóvenes menores de 35 años y mayores de 45 años que sean parados/as de larga duración, para la realización de tareas relativas a la actividad turística.

En el presente ejercicio 2016, se ha procedido, desde el 29 de abril hasta el 28 de octubre, a la contratación de 20 peones del Servicio de Limpieza Viaria y Recogida de Residuos, 13 peones de jardines, 10 peones de obras y 8 oficiales 1ª albañil para el Servicio de Mantenimiento, en base a lo dispuesto en la "ORDEN PRE/91/2016, de 12 de febrero, por la que se determina parcialmente la cuantía que corresponde a cada entidad local en la financiación local vinculada a ingresos impositivos de la Comunidad de Castilla y León para el año 2016, en la parte destinada a medidas, planes o programas de empleo para hacer frente a los desafíos demográficos", publicada en el BOCYL número 33, de fecha 18 de febrero de 2016, como apoyo a la contratación temporal de personas desempleadas e inscritas, como demandantes de empleo no ocupados/as, en el Servicio Público de Empleo, e incluidas en los colectivos previstos en la "Resolución de 29 de febrero de 2016 de la Presidenta del Servicio Público de Empleo de Castilla y León, por la que se determinan las condiciones para la gestión de los recursos destinados a entidades locales en materia de empleo".

De igual modo se han contratado 43 peones del Servicio de Limpieza Vía y Recogida de Residuos, 34 peones de obras y 29 peones conserjes, con cargo a la subvención otorgada al Excmo. Ayuntamiento de León en virtud de la "Resolución de 11 de marzo de 2016, de la Presidenta del Servicio Público de Empleo de Castilla y León, por la que se concede una subvención directa a los municipios de más de 5.000 habitantes de la Comunidad de Castilla y León para la contratación de perceptores de la renta garantizada de ciudadanía para la realización de obras y servicios de interés general y social (EXCYL 2016)".

2.6-ESTRUCTURA ORGÁNICA

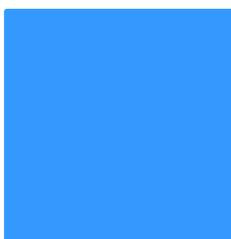
La actual 'estructura orgánica' deriva del acuerdo adoptado por el Pleno Municipal, en sesión extraordinaria celebrada el día 26 de junio de 2015, que recoge la propuesta de la Alcaldía Presidencia sobre creación, determinación de las competencias y composición de las Comisiones Informativas Permanentes y Especiales, complementando dicho acuerdo por los aprobatorios de la plantilla presupuestaria, y en concreto los siguientes:

- El acuerdo adoptado por el Pleno Municipal, en sesión ordinaria celebrada el día 18 de marzo de 2016, por el que se procede a la aprobación definitiva de la Plantilla de Personal del Ayuntamiento de León correspondiente al Ejercicio 2016, publicado en el Boletín Oficial de la Provincia de León número 65, de fecha 6 de abril de 2016 (Expediente número 469/2015).
- Los acuerdos adoptados por el Pleno Municipal, en sesión ordinaria celebrada el día 24 de julio de 2015, relativos a la aprobación inicial de la propuesta de "Modificación de la Plantilla de Personal Eventual del Ayuntamiento de León, y el relativo a la aprobación inicial de la propuesta de "Modificación del Presupuesto General del Ayuntamiento de León del ejercicio 2015 y de la plantilla de personal anexa al mismo, para dotar presupuestariamente puesto de trabajo de técnico de Administración General con categoría de adjunto al jefe de servicio, con nivel de complemento de destino 26", los cuales tras la finalización del periodo de información pública, sin que se haya formulado alegación o reclamación alguna, pueden entenderse aprobados definitivamente sin necesidad de resolución expresa, a tenor de lo dispuesto en el artículo 169.1 del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. Dichas modificaciones han sido objeto de publicación en el Boletín Oficial de la Provincia de León número 171, de fecha 8 de septiembre de 2015 (Expedientes números 314/2015 y 346/2015).

2.7-RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Significar que en esta administración local se produce una situación 'irregular', la inexistencia de una Relación de Puestos de Trabajo del Personal Laboral y la desactualización de la vigente Relación de Puestos de Trabajo del Personal Funcionario.

Dicha Relación de Puestos de Trabajo del Personal Funcionario fue originalmente aprobada en virtud de acuerdo adoptado por el Pleno Municipal en sesión celebrada el día 26 de febrero de 1990; siendo objeto de publicación en el Boletín Oficial de la Provincia número 103, de fecha 8 de mayo de 1990. Posteriormente, por el Pleno Municipal, en sesión celebrada el día 2 de diciembre de 2002, se acordó la aprobación de un Texto Refundido de la referida RPT, que contuviera todas las modificaciones puntuales llevadas a cabo por los distintos acuerdos municipales desde la fecha de su aprobación por el Pleno Municipal de 26 de febrero de 1990, anteriormente referido, hasta el 2 de diciembre de 2002. Este Texto Refundido de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) del Personal Funcionario del Excmo. Ayuntamiento de León fue objeto de publicación en el Boletín Oficial de la Provincia número 43, de fecha 21 de febrero de 2003, habiéndose producido igualmente diversas modificaciones puntuales producidas desde el 2003 hasta la actualidad.



3-MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

“Nada es permanente excepto el cambio”

Heráclito



Un Plan Director para la Mejora Continua de la Gestión de los Recursos Humanos supone definir la misión, visión y valores de la Unidad de Recursos Humanos de nuestra administración municipal.

3.1-MISIÓN

La ‘Misión’, motivo, propósito, fin o razón de ser, es lo que explica su existencia en el conjunto de las unidades administrativas de la estructura orgánica municipal. Se define la Misión de la Unidad de Recursos Humanos del Ayuntamiento de León de la siguiente manera:

La Misión de la Unidad de Recursos Humanos consiste en fomentar y asegurar la calidad de vida laboral y el desarrollo de las personas, planificando, coordinando, ejecutando y controlando una política y unas prácticas de gestión que garanticen, con el número apropiado de personas competentes, la eficacia, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos de nuestra Administración.

3.2-VISIÓN

La 'Visión' es aquello que se pretende ser, es la expresión de lo que se considera como la meta a alcanzar para el mejor futuro de la institución, esto es, la realidad deseada que debe inspirar el camino a seguir. Por tanto, la visión es la respuesta a cómo la Unidad de Recursos Humanos desea ser y cómo quiere ser percibida en el futuro. Se enuncia la Visión de la Unidad de Recursos Humanos del Ayuntamiento de León:

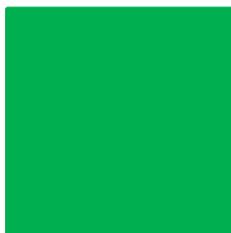
La Visión de la Unidad de Recursos Humanos se fundamenta en contribuir estratégicamente al logro de los objetivos del Ayuntamiento, fomentando un ambiente laboral colaborativo y el adecuado desarrollo de las personas; incorporando, estimulando y desarrollando a profesionales responsables, competentes, altamente motivados y comprometidos, con vocación de servicio público que prestan servicios de calidad.

3.3-VALORES

Los 'Valores' son el 'ADN' de la organización, los referentes conceptuales (éticos, normativos, actitudes, creencias, etc.), que describen el comportamiento de nuestra organización así como a las personas que lo integran, su esquema cognitivo para la interpretación de la realidad. En consecuencia, los valores de la Unidad de Recursos Humanos del Ayuntamiento de León son los siguientes:

- **Servicio público.** Actuación de servicio a la ciudadanía y a los intereses generales, intentando compatibilizar las necesidades de los servicios con los objetivos de desarrollo de su personal.
- **Orientación a las personas.** Los/as empleados/as públicos/as son personas que desarrollan sus potencialidades en su lugar de trabajo, encontrando el entorno idóneo y creciendo profesionalmente, dependiendo de la calidad del desempeño de las relaciones laborales y humanas.
- **Profesionalidad.** Personal competente, con rigor profesional, comprometido con el servicio público y con sensibilidad social.

- **Legalidad.** Cumplimiento de las normas bajo el principio de legalidad.
- **Eficacia y eficiencia.** Gestión orientada a la consecución de los objetivos y también a la eficiencia, es decir, a que se alcancen al menor coste posible, de acuerdo a los principios de racionalidad y economía.
- **Equidad.** Prestación de unos servicios imparciales, respetuosos con el interés general y con la igualdad de oportunidades.
- **Flexibilidad.** Para alcanzar una administración eficiente, con unos recursos humanos motivados, adaptables, formados, competentes y polivalentes en la prestación del servicio.
- **Calidad y receptividad.** Servicios Públicos en línea con lo que exige racionalmente la ciudadanía. Proactivos y atentos a sus demandas y necesidades.



4-PLAN DIRECTOR

**“Sólo aquellos que se arriesgan
a ir demasiado lejos pueden descubrir
lo lejos que se puede llegar”**

T.S. Elliot



4.1-OBJETIVO

El objetivo del Plan Director para la Mejora Continua de la Gestión de los Recursos Humanos del Ayuntamiento de León es dirigir la organización y la gestión hacia la mejora de la calidad de los servicios que se prestan al ciudadano/a, definiendo un modelo de Función Pública que dé respuesta a las necesidades de la sociedad actual y, al mismo tiempo, satisfaga las expectativas e intereses profesionales de los/as empleados/as públicos/as, mejorando las condiciones laborales de los/as mismos/as a través de una nueva gestión de las personas.

Este objetivo se enmarca dentro de la contención del gasto de personal, en el marco del plan de ajuste aprobado, debido a la actual situación económica que atraviesa el Ayuntamiento de León, procediendo la racionalización de la plantilla y la elaboración de la relación de puestos de trabajo en primer término.

4.2-PRINCIPIOS BÁSICOS

Los principios básicos que han inspirado este Plan Director para la Mejora Continua de la Gestión de los Recursos Humanos son los siguientes:

- **Igualdad.** El desarrollo de la función de personal será, con el límite de las leyes, las realidades presupuestarias y las políticas sectoriales, igual para todos y cada uno de los/as empleados/as públicos/as, sin exclusión, discriminación o marginación por razón de sexo, edad, categoría, etc.
- **Participación.** Colaboración y diálogo abierto con todos/as los concejales/as, organizaciones sindicales, responsables y empleados/as.

- **Comunicación.** Comunicación, interna y externa, que posibilite disponer y compartir información entre los partícipes, unidades administrativas, responsables, empleados/as públicos/as y las organizaciones sindicales, aprovechando en la medida de lo posible las nuevas tecnologías.
- **Planificación.** Implantación y aplicación de sistemas de integración, coordinación y gestión que garanticen la eficacia y la eficiencia.
- **Descentralización.** Transferencia y delegación de funciones a las áreas de gobierno y sus responsables y gestores.
- **Cooperación y colaboración.** Dirigir los esfuerzos en la obtención de los objetivos del plan, fortaleciendo la colaboración y cooperación entre las áreas de gobierno, unidades administrativas, empleados/as y organizaciones sindicales.
- **Compromiso y responsabilidad.** Implicación permanente y compromiso activo del conjunto de las áreas de gobierno, responsables de unidades de gestión y empleados/as públicos/as.

4.3-ÁMBITO DE APLICACIÓN

Con el propósito de alcanzar los objetivos del Plan Director para la Mejora Continua de la Gestión de los Recursos Humanos las acciones se programarán sobre distintos ámbitos:

- **Ciudadanos/as.** Como destinatarios/as de los servicios prestados por nuestro Ayuntamiento, los/las ciudadanos/as de León son el referente básico y necesario. También debemos recordar que las personas de nuestro Ayuntamiento son, en última instancia, el vehículo por el que dichos servicios se prestan.
- **Empleados/as públicos/as.** Como receptores y protagonistas directos de los programas operativos de gestión de recursos humanos, los/as profesionales del Ayuntamiento de León suponen el principal ámbito de actuación.
- **Responsables de unidades administrativas.** Los/as responsables de las unidades de gestión son parte fundamental en la aplicación de los programas operativos y en la consecución de los objetivos, pues, como es lógico, requieren de empleados/as suficientes y cualificados/as para conseguir sus objetivos de gestión.

- **Concejales/as Delegados/as.** Los objetivos políticos de cada concejalía de gobierno, constituyen el fin que ha de facilitar la dirección política de los servicios, abriendo los ojos a las necesidades y expectativas de los/las ciudadanos/as.
- **Organizaciones sindicales.** Como formaciones que velan por la defensa de los derechos e intereses de los/as empleados/as públicos/as, bien a través de los órganos de representación (Junta de Personal o Comités de Empresa) o bien a través de sus delegados/as, las organizaciones sindicales forman parte del ámbito de actuación de este Plan, teniendo en cuenta además que una relación positiva y fluida facilitará y mejorará los acuerdos necesarios en el ámbito de sus competencias.

4.4-ANÁLISIS DE ÁREAS DE MEJORA

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Las personas al servicio del Ayuntamiento de León son el elemento central, clave, decisivo de la acción municipal y administrativa, por lo que es preciso promover y desplegar un nuevo modelo de gestión donde coincidan el interés público general y los intereses y expectativas de los/as empleados/as.

Ineludible adecuar la estructura organizativa a los fines que se persiguen.

Consideramos que organización y estructuras son variables de gran importancia, siendo ineludible adecuar la estructura organizativa a los fines que se persiguen. En este sentido, no es tan simple como la distribución formal de los puestos de una organización, el diseño organizativo es una adaptación constante de la organización de nuestro Ayuntamiento a las demandas externas e internas, de forma que la estructura sirva de soporte adecuado a su misión.

Por ello, debemos dotar al Ayuntamiento de una estructura organizativa capaz de **desarrollar políticas públicas y estrategias urbanas de ámbito local** orientadas a las necesidades de la ciudad y de sus habitantes y de conseguir los objetivos fijados y los resultados buscados, determinando y clarificando los órganos de gestión y sus competencias. Será entonces cuando podrá elaborarse una relación de puestos de trabajo que sirva como instrumento organizativo de gestión a través de la ordenación de las personas.

Más que un modelo organizativo blindado y uniforme para toda la Institución, se deben adoptar modelos flexibles, en los que para cada área, servicio o unidad de gestión, y según su finalidad, objetivos, función, actividades, tecnología, presupuesto y productos o servicios, se encuentre el diseño estructural más adecuado.

La respuesta a unas nuevas condiciones, demandas o necesidades parece estar en las organizaciones flexibles. Hoy parece indiscutible que para garantizar la función pública y la generación de empleo es inevitable que las condiciones laborales de los/as empleados/as públicos/as se flexibilicen y se adapten rápidamente a las necesidades municipales, siempre bajo la orientación del consenso y la existencia de criterios mínimos de regulación.

Los órganos de Gobierno del Ayuntamiento de León han de rediseñar una estructura orgánica propia que les permita adaptarse a las necesidades reales. Se pretende la **definición, simplificación, homogeneización y adecuación de las actuales unidades de gestión para una mejor prestación de los servicios**. Para ello, se procederá a realizar análisis funcionales y orgánicos de las actuales unidades administrativas resolviendo disfunciones, lagunas, solapamientos, etc.

Este nuevo diseño posibilitará la modificación de la actual R.P.T. y la elaboración de una nueva que incluirá a todas las personas de la organización. Los cambios en la estructura organizativa administrativa se verán necesariamente reflejados en la relación de puestos de trabajo.

Las Administraciones Públicas estructuran su organización a través de relaciones de puestos de trabajo u otros instrumentos organizativos similares que comprenden, al menos, la denominación de los puestos, los grupos de clasificación profesional, los cuerpos o escalas a que estén adscritos, los sistemas de provisión y las retribuciones complementarias.

La Relación de Puestos de Trabajo del Ayuntamiento de León es el instrumento técnico a través del cual se realiza la racionalización y ordenación de sus recursos humanos

La Relación de Puestos de Trabajo del Ayuntamiento de León es el instrumento técnico a través del cual se realiza la racionalización y ordenación de sus recursos humanos, de acuerdo con las necesidades de los Servicios, y en el que se precisan los requisitos exigidos para el desempeño de cada puesto, así como sus características retributivas.

La relación de puestos de trabajo debe ser **un documento vivo**, en constante transformación en función de las necesidades existentes en cada momento, necesidades a las que hay que responder con las soluciones más adecuadas dentro de los límites que marca la legalidad y la disponibilidad presupuestaria, lo que habilita el ejercicio de la potestad organizativa y del “ius variandi” que tiene la Administración. Estos poderes deben atender al interés general y, en la medida que afecte a situaciones subjetivas, titulares de puestos, debe permitir y asegurar el respeto de los derechos de los interesados.

La elaboración o modificación de la relación de puestos de trabajo, debe partir de las dotaciones existentes, tanto de empleados/as públicos/as como de dotaciones presupuestarias, contemplando las modificaciones, altas y bajas de puestos de trabajo. Pero también descubrir y señalar el camino de la selección, la provisión, la carrera administrativa, la promoción profesional, etc. de las personas de la organización.

CARRERA PROFESIONAL

La existencia de un adecuado plan de carrera administrativa es un factor imprescindible para que los/as empleados/as públicos/as puedan identificar, desde el momento de su ingreso, cuál puede ser el itinerario y sus posibilidades de desarrollo profesional en la Administración Pública, lo que contribuye sin duda a incrementar su **motivación y satisfacción profesional**.

Un plan de carrera administrativa facilita situar a los/as profesionales más cualificados en los puestos de mayor nivel de dificultad y responsabilidad.

Un plan de carrera administrativa acertadamente ordenado y gestionado constituye una herramienta clave para la propia Administración Pública al permitirle aumentar el nivel de eficacia y de calidad con que se prestan los servicios públicos, en cuanto que facilita situar a los/as profesionales más cualificados en los puestos de mayor nivel de dificultad y responsabilidad.

De acuerdo con las previsiones del Estatuto Básico del Empleado Público se diseñará y negociará un sistema de promoción y desarrollo de la carrera profesional de los empleados/as. La promoción y desarrollo de la carrera profesional, asignatura pendiente del Ayuntamiento de León, se considerará uno de los principales objetivos de las políticas y prácticas de perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos.

Por ello, el plan de promoción profesional y carrera administrativa, tanto vertical como horizontal, es un factor esencial que tiene que estar orientado a satisfacer tanto las necesidades de la organización como los derechos de las personas.

OFERTA DE EMPLEO PÚBLICO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El correcto dimensionamiento del volumen de efectivos y la racionalización de los recursos humanos son un factor clave de cara a conseguir la mayor eficiencia en el gasto público.

Los criterios generales que orientarán el diseño y preparación de la Oferta de Empleo Público serán, además de los recogidos en la legislación vigente en cada momento, los siguientes:

- La optimización de los recursos existentes.
- La atención a las necesidades que la organización no puede satisfacer con personal propio.
- La especialización del personal.
- La agilización de los procesos selectivos.

La selección de recursos humanos podrá mejorarse si acudimos a un análisis de la relación de puestos de trabajo, de las tareas, responsabilidades y requisitos exigibles a los candidatos/as, de modo que se establezcan perfiles que orienten el proceso selectivo. También pueden mejorarse los métodos de selección siendo orientados en mayor medida a valorar las competencias y potencialidades técnicas, profesionales o gerenciales, según el caso. Los sistemas y pruebas de selección (entrevistas, pruebas prácticas, pruebas psicológicas, valoración de méritos, etc.) habrán de seleccionarse atendiendo a las circunstancias de cada caso, de modo que proporcionen la información más relevante para evaluar a los candidatos/as idóneos/as.

En las ofertas de empleo público se reservará un cupo del **7 % de las vacantes para ser cubiertas entre personas con discapacidad**. Se realizará de manera que el 2 % de las plazas ofertadas lo sea para ser

Reducir la temporalidad, de modo que ésta no llegue a superar, en términos homogéneos de efectivos, el 5% del total del empleo de carácter permanente.

cubiertas por personas que acrediten discapacidad intelectual y el 5 % de las plazas ofertadas lo sea para personas que acrediten cualquier otro tipo de discapacidad.

Podrán desarrollarse planes de consolidación o estabilidad cuyo objetivo será reducir la temporalidad, de modo que ésta no llegue a superar en términos homogéneos de efectivos el 5% del total del empleo de carácter permanente. Estos planes deberán definirse atendiendo a las limitaciones normativas en cada momento.

Se confeccionarán estas convocatorias de **consolidación de empleo** atendiendo a los distintos cuerpos, escalas o categorías. Estos puestos estarán dotados presupuestariamente y se encontrarán desempeñados interina o temporalmente. Bajo la premisa de respetar y garantizar los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad, el contenido de las pruebas de estos procesos selectivos guardará relación con los procedimientos, tareas y funciones habituales de los puestos objeto de cada convocatoria. En la fase de concurso podrá valorarse, entre otros méritos, el tiempo de servicios prestados en las Administraciones Públicas y la experiencia en los puestos de trabajo objeto de la convocatoria.

La organización debe utilizar la herramienta de la promoción interna para sacar todo el potencial que las personas van adquiriendo a lo largo de su vida administrativa.

Se diseñarán y desarrollarán procesos de **funcionarización para el personal laboral fijo** que esté desempeñando funciones de personal funcionario pudiendo participar en los procesos selectivos de promoción interna convocados por el sistema de concurso-oposición, de forma independiente o conjunta con los procesos selectivos de libre concurrencia, en aquellos Cuerpos y Escalas a los que figuren adscritos las funciones o los puestos que desempeñe, siempre que posea la titulación necesaria y reúna los restantes requisitos exigidos, valorándose a estos efectos como mérito los servicios efectivos prestados como personal

laboral fijo y las pruebas selectivas superadas para acceder a esta condición.

También se contempla la **promoción profesional de los/as empleados/as públicos/as** como instrumento para incrementar los niveles de motivación e integración. Es necesario establecer una política estable y predecible de promoción profesional que atienda las necesidades del Ayuntamiento, que contribuya a una mejor asignación de efectivos y que satisfaga las aspiraciones razonables de los/as empleados/as públicos/as.

La experiencia y el enriquecimiento profesional de los/as profesionales al servicio del Ayuntamiento deben hacer que la organización sea capaz de aprovechar toda la capacitación que han adquirido, facilitando su acceso al grupo o subgrupo de clasificación superior.

La promoción interna es un derecho del personal funcionario y del personal laboral, pero también la organización debe utilizar esta herramienta para sacar todo el potencial que las personas van adquiriendo a lo largo de su vida administrativa, para desarrollar funciones correspondientes a los grupos o subgrupos de clasificación superiores.

MOVILIDAD Y PROVISIÓN

Tenemos el compromiso de facilitar la movilidad de los/as empleados/as públicos/as utilizando los mecanismos legalmente establecidos, dentro de las posibilidades reales y razonables.

El número de profesionales que ocupan y desempeñan un puesto de manera provisional es muy elevado, haciendo necesario poner en funcionamiento **procedimientos que tiendan a regularizar dicha situación**, determinando así el carácter definitivo de los destinos.

Si fuera necesario se utilizaría la calificación de un ámbito funcional o administrativo como deficitario, lo que comportaría restricciones de la movilidad externa del personal que presta servicios en el mismo. A "sensu contrario", la calificación de un ámbito como excedentario conllevará también restricciones en cuanto a la incorporación de personal procedente de otras unidades administrativas y determinará la puesta en marcha de mecanismos de movilidad que permitan incorporar este personal a unidades deficitarias.

Facilitar la movilidad de los/as empleados/as públicos/as utilizando los mecanismos legalmente establecidos.

FORMACIÓN Y DESARROLLO

La formación es la principal herramienta estratégica para resolver situaciones de cambio o de adaptación a las nuevas condiciones económicas, sociales, culturales y legales, constituyendo un factor clave para conseguir un Ayuntamiento que responda con eficacia a los retos actuales. La formación también debe permitir y promover el desarrollo de las capacidades y habilidades de las personas, para satisfacer las expectativas de mejora laboral.

Siendo un derecho y un deber individual del empleado/a público/a, la formación debe estar orientada al desarrollo de las competencias profesionales, en términos de **conocimientos, habilidades y actitudes**, y a la **calificación específica** de los diferentes colectivos de la organización, contribuyendo a optimizar el rendimiento de las personas que desempeñan su actividad en el Ayuntamiento de León, garantizando el correcto y racional funcionamiento de la Administración y la adecuación de ésta a las demandas y necesidades cambiantes del ciudadano/a.

La formación debe transmitir valores, cambiar hábitos y transformar las actitudes ante el cambio.

Los recursos humanos, como ya hemos dicho, se presentan como el activo más importante con que cuenta el Ayuntamiento de León por lo que se debe continuar y profundizar el esfuerzo, invirtiendo en formación y desarrollo profesional de este capital humano.

Para el desarrollo eficaz de dicha formación es vital **la activa colaboración y efectiva participación de las organizaciones sindicales**.

Su implicación directa permitirá responder adecuadamente a la finalidad que subyace en todos los planteamientos de formación, compatibilización entre las necesidades organizativas y las demandas de los/as profesionales al servicio de nuestro Ayuntamiento.

La cooperación, colaboración y optimización de los esfuerzos formativos constituyen, junto con la detección y evaluación de las necesidades formativas, puntos necesarios de partida.

Debe potenciarse una formación online que permita el acceso a estos profesionales a una formación permanente y activa. Esta herramienta flexible de enseñanza a distancia, sin desplazamientos ni rígidos horarios, y que redunde tanto en los beneficios de nuestro Ayuntamiento como entidad prestadora de servicios públicos, como en la mejora de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de los/as empleados/as para mejorar su productividad y ofrecer oportunidades de carrera y desarrollo profesional y personal.

La formación, en definitiva, debe transmitir valores, desarrollando la cultura y creando cohesión interna hacia la misión de nuestra Institución. Una formación que cambia hábitos y transforma las actitudes ante el cambio, de modo que éste sea visto como algo natural y consustancial a toda la organización.

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

La prevención de riesgos laborales, los horarios, las jornadas, las retribuciones, la conciliación, la carrera o promoción, las relaciones sociales de trabajo, etc. son condiciones relacionadas con el trabajo que podemos incluir dentro de la definición de **calidad de vida laboral**. Debemos afanarnos para mejorar este entorno laboral, haciéndolo compatible con la mejora de los servicios.

La condición de mayor importancia es, sin duda, la prevención de los riesgos laborales, mediante su evaluación y la adopción de las medidas correctoras más adecuadas. Ha de mantenerse y mejorarse para lograr un nivel óptimo de seguridad y salud laboral. Asimismo, además del cumplimiento de la normativa aplicable a esta materia, el Ayuntamiento, a través del Comité de Seguridad y Salud y de la Unidad de gestión encargada de la prevención de los riesgos laborales, deberá contar con la colaboración activa de los/las diferentes responsables de unidades administrativas, delegados/as de prevención y participación responsable de los/as empleados/as públicos/as para, entre todos, contribuir significativamente a la mejora de la prevención, la seguridad y la salud laboral.

Establecerá los principios generales relativos a la prevención de los riesgos profesionales para la protección de la seguridad y de la salud.

Se confeccionará un **Plan General de Prevención de Riesgos Laborales del Ayuntamiento de León**, cuyo objetivo será promover la seguridad y la salud de los/as empleados/as públicos/as mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

A tal efecto, el Plan General de Prevención establecerá los principios generales relativos a la prevención de los riesgos profesionales para la protección de la seguridad y de la salud, la eliminación o disminución de los riesgos derivados del trabajo, la información, la consulta, la participación y la formación de los trabajadores en materia preventiva.

La formación en prevención es básica en la actuación sobre el 'factor humano' como causa de muchos accidentes de trabajo. El conocimiento profundo de los sistemas de trabajo, de los materiales y técnicas a emplear, de las funciones y tareas a desarrollar y de los riesgos que todo esto conlleva es fundamental para que éstos puedan evitarse y se logre, mediante la formación de todo el personal implicado, al hacer que la conducta profesional sea la mejor posible.

GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

La gestión pública debe orientarse al ciudadano/a, a cumplir sus necesidades y expectativas presentes y prever las potenciales que pudieran surgir en el futuro. Dicha orientación debe buscar el equilibrio de intereses de todos los grupos que integran la sociedad, buscando la optimización de su función de servicio público y diseñando sus procesos con tal objetivo.

Una nueva cultura de gestión que implique y haga partícipe al personal de toda la organización en la mejora de los servicios prestados.

La gestión de la calidad es hoy en día un modelo de referencia que las Administraciones Públicas no han ignorado, prueba de ello son las numerosas iniciativas y experiencias que en esta línea se han y siguen desarrollándose tanto en España y como en el entorno internacional

desde hace décadas.

La calidad es juzgada por los/las ciudadanos/as, tanto usuarios/as de los servicios de la Administración Pública, como no usuarios/as de los mismos. Ello requiere una actitud diferente por parte de la Administración que conlleva modificar sus esquemas habituales.

Esta modificación trae implícito un cambio de los tradicionales sistemas de gestión basado en la calidad de los servicios. Se trata de implantar una nueva cultura de gestión que implique y haga partícipe al personal de toda la organización en la mejora de los servicios prestados. En esta línea se pretende dar cumplimiento a las exigencias y expectativas tanto del 'cliente externo' como del 'cliente interno' en busca de su satisfacción.

La implantación de estas **técnicas y herramientas** de la gestión de la calidad de los servicios públicos exige la formación previa en conceptos, herramientas y modelos de Calidad y Excelencia en la Administración Pública. A título de ejemplo, se podrían desarrollar e implantar posteriormente la "Guía de Servicios", las "Cartas de Servicios" o el "Mapa de Procesos".

Con la denominación de "Guía de Servicios del Ayuntamiento de León" se elaborará una guía informativa con los directorios y servicios que se prestan, como medio de información y acercamiento a los/las ciudadanos/as.

Las "Cartas de Servicios" o compromisos serán documentos escritos en los que se darán a conocer los compromisos de calidad que asumen los distintos servicios. Se trata de un método para hacer efectiva la calidad, orientado al resultado concreto y tangible que se espera del mismo para el/la usuario/a.

Se implantará un "Mapa de Procesos", la gestión por procesos, a partir de aquellos identificados como prioritarios por cada unidad organizativa o administrativa.

Una
Administración
más receptiva,
más reflexiva, más
accesible, más
trasparente, más
ágil, que facilite
más información y
que potencie una
mayor
participación e
interconexión entre
los/as usuarios/as y
los/as
empleados/as
públicos/as.

OTRAS ÁREAS DE MEJORA

Sin perjuicio del desarrollo de las Áreas de Mejora definidas hasta ahora y sus Programas Operativos, a continuación se enumeran otras posibles áreas de mejora que deberán tenerse en cuenta en la ejecución de este Plan Director.

Nueva cultura de la organización

Un cambio en la Cultura de la Organización, conjunto de sistemas de valores, principios y creencias, es una **tarea muy difícil y un proceso largo en el tiempo**, pero posible.

Modernización, cambio y mejora continua

Aunque pudiera parecer una moda, la modernización de la Administración Pública es una necesidad. El Ayuntamiento de León debe evolucionar, estar **más cercano a las necesidades y expectativas del ciudadano/a**, consiguiendo una Administración más receptiva, más reflexiva, más accesible, más transparente, más ágil, que facilite más información y que potencie una mayor participación e interconexión entre los/as usuarios/as y los/as empleados/as públicos/as.

Comunicación e información

La comunicación interna se mejorará incrementando los canales de distribución informativa a todos los niveles y en todas las direcciones. Sólo implicaremos a las personas en una nueva cultura orientada al servicio público si éstas conocen y participan en los planes, proyectos, metas y objetivos de los órganos de gobierno y las unidades de gestión.

La toma de decisiones debe basarse en informaciones obtenidas a través de un adecuado sistema de comunicación que posibilite disponer, seleccionar, organizar y generar las **informaciones suficientes e indispensables para tomar las decisiones más apropiadas**.

Conciliación de la vida familiar, laboral y personal

Conceptualizar la conciliación y su significado será el primer paso. Posteriormente se identifican los beneficios y las posibilidades que ofrece la integración de la conciliación en la gestión de la organización. Finalmente, se definirán medidas y claves que faciliten la **integración** de la conciliación en el propio Ayuntamiento.

Orientación a los resultados

La orientación de la actividad del Ayuntamiento de León debe dirigirse hacia los/as ciudadanos/as. No sólo se impone el cumplimiento formal de las normas, reglas y procedimientos, sino que es necesario responder a través de la utilización eficiente de los recursos y del grado de cumplimiento de los objetivos, mediante la **evaluación de resultados**. Más pronto que tarde, habrán de implantarse los sistemas de evaluación del desempeño y del rendimiento, a los que se vincularán las retribuciones de carácter variable.

Motivación y satisfacción

La motivación debe ser una **estrategia de primer orden** pues de ella dependen dos aspectos básicos: la satisfacción y eficacia de la persona así como la eficiencia de la organización. Incide directamente en el comportamiento de las personas. Se origina por multitud de factores como la carrera profesional, la promoción profesional, la comunicación e información, etc.

4.5-PROGRAMAS OPERATIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

PROGRAMA OPERATIVO “ORGANIZA”

Programa para racionalización, modernización y adecuación de la organización a una nueva gestión pública.

Acciones

- ✓ Reforma de la estructura orgánica.
- ✓ Elaboración, negociación y aprobación de una nueva relación organizativa de puestos de trabajo.

PROGRAMA OPERATIVO “PROGRESO”

Programa para el impulso del empleo público y la mejora de la promoción profesional.

Acciones

- ✓ Adecuación del acceso libre a través de la Oferta de Empleo Público.
- ✓ Convocatoria y desarrollo de planes extraordinarios de consolidación o estabilidad en el empleo.
- ✓ Reducción de la temporalidad.
- ✓ Convocatoria de la promoción interna.
- ✓ Implantación y desarrollo de la carrera administrativa.

PROGRAMA OPERATIVO “CAMBIO”

Programa para facilitar la provisión de los puestos de trabajo a través de la movilidad reglada.

Acciones

- ✓ Confección y desarrollo de bases de provisión definitiva y provisional.
- ✓ Convocatorias de procedimientos de provisión definitiva.

PROGRAMA OPERATIVO “APRENDO”

Programa para la formación y el perfeccionamiento profesional de los Empleados Públicos.

Acciones

- ✓ Elaboración de un Plan de Formación para los Empleados Públicos del Ayuntamiento de León.
- ✓ Convocatorias de cursos de formación en y para el puesto.
- ✓ Convocatorias de cursos de formación continua.
- ✓ Cursos de apoyo para la preparación de la promoción interna.



PROGRAMA OPERATIVO “VIVO”

Programa de acción para la mejora de las condiciones de trabajo.

Acciones

- ✓ Elaboración de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales.
- ✓ Cursos de formación en prevención, teórica y práctica, suficiente y adecuada.
- ✓ Implementación de medidas que faciliten la integración de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

PROGRAMA OPERATIVO “Q”

Programa para la introducción de conceptos y técnicas básicas de Calidad.

Acciones

- ✓ Convocatorias de cursos de Calidad de los Servicios Públicos.
- ✓ Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos.
- ✓ Creación de Grupos de Calidad.
- ✓ Implantación de la gestión por procesos y elaboración del “Mapa de Procesos”.
- ✓ Confección de inventario, simplificación, normalización e informatización de procedimientos.
- ✓ Elaboración de la “Guía de Servicios del Ayuntamiento de León”.
- ✓ Confección de “Cartas de Servicios” de distintas unidades.
- ✓ Introducción de un nuevo sistema de sugerencias y quejas, tanto externas como internas.

4.6-EJECUCIÓN DEL PLAN

Esta fase de planificación concluye con el despliegue de los programas operativos establecidos en cada área de mejora. Programas que incluyen medidas o líneas de acción que van asociadas a cada uno de los mismos.

El seguimiento del plan garantiza, en la medida de lo posible, un sistema de control de los programas operativos a través de la implantación de indicadores, convirtiéndose en una actividad decisiva en la fase de ejecución.

Para ello, es esencial la designación de un/a responsable y la determinación de un plazo de ejecución. Es una decisión más que significativa para el buen desarrollo de los programas operativos o líneas de acción, pues la asunción de responsabilidades asegura el control del plan hasta su conclusión. El plazo de ejecución será un indicador primordial para reconocer desviaciones sobre el plan que nace de este documento. Desviaciones que, para alcanzar el éxito de la estrategia final, deben ser justificadas y corregidas.

Los indicadores deben ser definidos en términos precisos, no ambiguos, que detallen clara y exactamente lo que se está midiendo, respondiendo a la naturaleza del programa operativo o línea de acción al que se refieren.

PLANIFICACIÓN

Dentro del último trimestre de cada año natural se confeccionará la programación anual del Plan Director para la Mejora de la Gestión de los Recursos Humano. Programación que, tras su aprobación, será desarrollada y ejecutada en el ejercicio siguiente. Insistimos en la idea de que para lograr el efectivo desarrollo e implantación de los programas operativos o líneas de acción será necesaria la elaboración de este documento de planificación, donde se incluyan, al menos, los/as responsables implicados, medios requeridos, indicadores y plazo de ejecución.

Y para evitar tropiezos o frustraciones durante la ejecución del Plan, determinados programas operativos o líneas de acción, debido a su complejidad, podrían ir precedidos de Proyectos Piloto que reunirán las características que favorezcan la ejecución completa de los programas o líneas. Estos Proyectos Piloto se consideran prioritarios.

De modo que en la programación anual se deberá incluir una memoria de los resultados obtenidos y las desviaciones producidas en la programación anual anterior. Un balance de cada ejercicio que posibilite corregir errores y oriente sobre las prácticas de trabajo a llevar a cabo hasta obtener los resultados que se buscan.

GRADOS DE RESPONSABILIDAD

El Plan Director para la Mejora Continua de la Gestión de los Recursos Humanos del Ayuntamiento de León y su ejecución en el día a día recoge diferentes grados de responsabilidad. No olvidemos que cada programa operativo contará con actuaciones de impulso, coordinación, ejecución y evaluación, que garantizarán la consecución de los objetivos perseguidos en cada caso. Objetivos que suman para lograr la meta final del plan que ahora se inicia.

En cada programa operativo se determinan cuatro niveles diferentes de responsabilidad:

- **Impulso:** Según la trascendencia o importancia de cada programa operativo o línea de acción, corresponderá a la Concejalía o al Técnico de Modernización, el impulso de los proyectos que así se establezca.
- **Coordinación:** La Coordinación de las actividades de cada programa operativo o línea de acción se asigna al Técnico de Modernización o responsable de la Unidad de Recursos Humanos del Ayuntamiento de León.
- **Ejecución:** La competencia para desarrollar los programas operativos o líneas de acción, de acuerdo la planificación anual, corresponderá a los diferentes responsables de gestión de la Unidad de Recursos Humanos.
- **Seguimiento y evaluación:** La responsabilidad del seguimiento y evaluación del progreso de los diferentes programas operativos o líneas de acción incluidos en el Plan Director para la Mejora Continua de la Gestión de los Recursos Humanos se llevará a cabo por la Concejalía de Hacienda y Régimen Interior, o concejalía competente en la materia, del Ayuntamiento de León a través de la Comisión de Seguimiento y Evaluación.

COMISIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Como ya se ha comentado, el análisis y la valoración del desarrollo del Plan Director y de la eficacia de los programas operativos o líneas de acción permitirá establecer los resultados y logros alcanzados a través de los indicadores, también permitirá detectar desviaciones, si las hubiera, y actuar en consecuencia para la consecución de los proyectos.

Para ello, se constituirá la Comisión de Seguimiento y Evaluación del Plan Director para la Mejora Continua de la Gestión de los Recursos Humanos del Ayuntamiento de León, cuyo objetivo es garantizar la correcta aplicación del Plan, el desarrollo más óptimo, previniendo y solventando contingencias e imprevistos.

Esta Comisión estará compuesta por:

- Concejal/a de Hacienda y Régimen Interior, que ostentará la Presidencia.
- Secretario/a General.
- Vicesecretario/a.
- Interventor/a.
- Viceinterventor/a.
- Tesorero/a.
- Jefe/a del Servicio de Asuntos Económicos.
- Jefe/a del Servicio de Asuntos Generales.
- Jefe/a del Servicio de Gestión de Obras y Urbanismo.
- Técnico/a de Modernización y Mejora de los Servicios Públicos.
- Adjunto/a JS Personal, que actuará de Secretario/a.

El Presidente de la Comisión podrá modificar esta composición como consecuencia de la implantación de una nueva Estructura Orgánica y/o desarrollo de una nueva RPT.

No obstante, a las reuniones de la Comisión podrá asistir otro personal, técnico y/o administrativo, cuando la naturaleza de las materias a tratar así lo aconsejen.

La Comisión de Seguimiento y Evaluación tendrá las siguientes funciones:

- Proponer la programación y planificación anual.
- Asegurar la obtención de los objetivos.
- Plantear dentro de los programas operativos o líneas de acción: actividades, responsables, plazos, indicadores y recursos.

- Programar la inclusión, si procede, de nuevos programas operativos o líneas de acción al Plan.
- Efectuar un control continuado del nivel de ejecución de los programas operativos o líneas de acción.
- Valorar tanto la adecuación entre lo previsto y lo ejecutado, así como proponer las decisiones correctoras oportunas.

La Comisión se reunirá convocada por su Presidente, bien por su propia iniciativa o bien a solicitud de otros miembros.

El funcionamiento de la Comisión de Seguimiento y Evaluación será atendido con los medios personales y materiales de la Concejalía de Hacienda y Régimen Interior, o concejalía competente en la materia, del Ayuntamiento de León, sin que ello suponga un gasto añadido.

EQUIPOS IMPULSORES DE LA MEJORA

Tendrán como misión el desarrollo y la ejecución de los programas operativos o líneas de acción, pudiéndose designar dentro de cada Equipo Impulsor grupos de trabajo por cada uno de los programas o líneas. Los miembros de Equipos Impulsores de la Mejora y los miembros de los grupos de trabajo serán nombrados por el/la Concejal/a de Hacienda y Régimen Interior, a propuesta de los/as responsables de coordinación y ejecución de cada programa operativo.

Realizarán el seguimiento y control técnico de los proyectos liderados para llevarlos al éxito e informarán periódicamente de los resultados a la Comisión de Seguimiento y Evaluación, pudiendo proponer a esta Comisión de Seguimiento y Evaluación las decisiones y alternativas necesarias para el impulso de los proyectos.

COMUNICACIÓN

Con el fin de alcanzar las mayores cotas de transparencia posibles, tal y como demanda nuestra sociedad actual, el Plan Director para la Mejora de Gestión de los Recursos Humanos del Ayuntamiento de León será objeto de divulgación para su conocimiento por las concejalías, representantes políticos, responsables de las unidades de gestión, representantes sindicales y empleados/as públicos/as. Del mismo modo que se trasladará al conjunto de los/las ciudadanos/as, a través de los medios de comunicación social, los avances más significativos del Plan, entendiendo que su aplicación redundará en la mejora de la prestación de los servicios municipales a la ciudadanía.

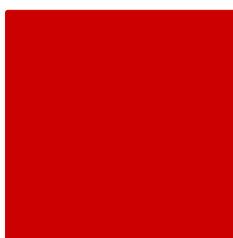
MARCO JURÍDICO Y PRESUPUESTARIO

Las relaciones entre los ámbitos jurídico y técnico contribuyen a establecer con eficacia los procesos de modernización y reforma a que asisten las administraciones públicas, pero es necesario recordar que toda actividad de la Administración está sometida, entre otros, al principio de legalidad, por ello el Plan cuenta tanto en su elaboración como en su aplicación con el soporte legal básico que otorga al Ayuntamiento de León la potestad de autoorganización, de acuerdo con el ordenamiento jurídico, que le faculta para poner en marcha proyectos de mejora de su gestión, con la finalidad de satisfacer los intereses generales.

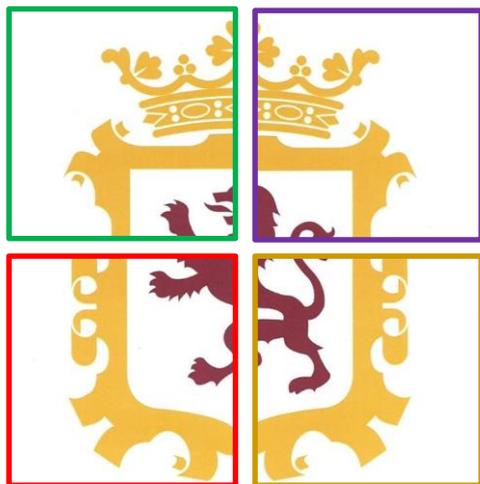
Las previsiones económicas del Plan Director para la Mejora Continua de la Gestión de los Recursos Humanos se dotarán debidamente de acuerdo con la legislación aplicable dentro del escenario presupuestario del Ayuntamiento de León.

La disponibilidad de recursos económicos suficientes es el elemento que permite que algunos proyectos se plasmen en la realidad, especialmente aquellos para los que son precisos recursos humanos, materiales o tecnológicos.

En este sentido, con motivo de la elaboración del Presupuesto General anual del Ayuntamiento de León, se podrá establecer un programa presupuestario denominado 'Plan Director para la Mejora Continua de la Gestión de los Recursos Humanos', al cual se vinculará la dotación presupuestaria necesaria para la ejecución de los proyectos especificados en la programación y planificación anual.







Un nuevo proyecto.
Una nueva organización.

