



Excmo. Ayuntamiento de Benalmádena
DELEGACIÓN DE PERSONAL

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN EL AYUNTAMIENTO DE BENALMADENA

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN EL AYUNTAMIENTO DE BENALMADENA

Una apuesta por los empleados y empleadas municipales

BEN
658
ges

Arroyo de la Miel

Sig.: BEN 658 ges

Tít.: La gestión de Recursos Humanos

Aut.:

Cód.: 1001943029 R.36943 FL



Ayto.

LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN EL AYUNTAMIENTO DE BENALMADENA

Una apuesta por los empleados y empleadas municipales

COORDINADOR

José Pedro Fernández Gago

R-36943

GRUPO DE TRABAJO

José Antonio Lozano García

Ana Maria Pérez Barba

Maria Dolores Quesada García

José Moreno Moreno

Isabel Reyes Aranda

EDITA

Ayuntamiento de Benalmádena

DELEGACIÓN DE PERSONAL

Avda. Juan Luis Peralta s/n

29639 Benalmádena Pueblo

COORDINACIÓN

José Pedro Fernández Gago

I.S.B.N. 84-934309-2-7

Depósito Legal MA-1470/2006

A Natalia

En los últimos años Benidorm se ha ido transformando para convertirse en una ciudad dinámica y moderna de la que surgen espíritu de ideas y proyectos que además de mejorar nuestra calidad de vida nos sitúan como pioneros en numerosos aspectos que abarcan una amplia repercusión nacional e internacional.

El Ayuntamiento de gobierno siempre ha considerado prioritario impulsar unos servicios municipales de calidad incorporando, cuando ha sido posible, proyectos innovadores que cumplan dos objetivos fundamentales: ofrecer al ciudadano la atención de calidad que se merece y dotar a los funcionarios con unas herramientas adecuadas en su entorno laboral satisfactorio.

El trabajo que hace es un trabajo porque todos estos objetivos y los planes en su permanente actualización necesitan a convertirse en una herramienta de trabajo útil y en un referente expuesto para otras administraciones públicas. Nuestros esfuerzos persiguen la búsqueda y promoción de unos empleados y empleados altamente cualificados y motivados mediante su implicación en los proyectos municipales.

Los últimos tres años de intenso trabajo de un equipo multidisciplinar al que agradezco públicamente su dedicación y sus esfuerzos. Ahora, debemos poner en práctica esta nueva herramienta y trabajar con ilusión para que Benidormense y sus ciudadanos tengan la administración local de calidad que se merece.

Un abrazo grande por nuestra ciudad.

Enrique Solís Pérez-Angel
ALCALDE DE BENIDORM

ALCAJAL DE BENIDORM
ALCAJAL DE BENIDORM

ALCAJAL DE BENIDORM
ALCAJAL DE BENIDORM

ANEXO A

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

2. OBJETIVOS

3. METODOLOGÍA

4. RESULTADOS

5. CONCLUSIONES

6. BIBLIOGRAFÍA

7. ANEXOS

8. GLOSARIO

En los últimos años Benalmádena se ha ido transformando para convertirse en una ciudad dinámica y moderna de la que surgen multitud de ideas y proyectos, que además de mejorar nuestra calidad de vida, nos sitúan como pioneros en numerosos aspectos que alcanzan una amplia repercusión nacional e internacional.

En la gestión de gobierno siempre he considerado prioritario impulsar unos servicios municipales de calidad incorporando, cuando ha sido posible, proyectos innovadores que alcancen dos objetivos fundamentales: ofrecer al ciudadano la atención de calidad que se merecen y dotar a los funcionarios con unas herramientas adecuadas en un entorno laboral satisfactorio.

El trabajo que tiene en sus manos persigue todos estos objetivos y los plasma en un interesantísimo documento destinado a convertirse en una herramienta de trabajo útil y en un referente excepcional para otras administraciones públicas. Nuestros esfuerzos persiguen la búsqueda y promoción de unos empleados y empleadas altamente cualificados y motivados mediante su implicación en los proyectos municipales.

Han sido tres años de intenso trabajo de un equipo multidisciplinar al que agradezco públicamente su dedicación y sus esfuerzos. Ahora, debemos poner en práctica esta nueva herramienta y trabajar con ilusión para que Benalmádena y sus ciudadanos tengan la administración local de calidad que se merecen.

Muchas gracias por vuestra ayuda.

Enrique Bolín Pérez-Argemí
ALCALDE DE BENALMÁDENA

Hace ya algunos años mi compañera de Corporación Natalia Brudke, entonces Concejal Delegada de Personal, tuvo la valentía de impulsar un proyecto cuyo objetivo era, ni más ni menos, integrar los objetivos de la Corporación con los de los empleados públicos que en ella trabajan. Cuando me hago cargo de la Delegación de Personal no sólo he continuado ese proyecto, sino que es una de mis prioridades en la política de personal junto con la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en materia de Recursos Humanos.

Con este proyecto estamos apostando claramente por el personal del Ayuntamiento de Benalmádena. Una Administración moderna y eficiente en la atención de las demandas ciudadanas debe contar como elemento fundamental con su personal.

La continua demanda ciudadana, en la actualidad, está obligando a las Administraciones Públicas a hacer un esfuerzo importante por la continua innovación y mejora de su funcionamiento que nos permita disponer de unos servicios públicos eficientes en el cumplimiento de sus objetivos. Pero es en el ámbito de la Administración Local donde se producen un mayor número de iniciativas de modernización, posiblemente por ser la Administración más cercana al ciudadano. La Gestión de los Recursos Humanos no sólo viene siendo un sector muy vinculado a ese cambio sino que en la mayoría de los casos es el auténtico impulsor.

En el Ayuntamiento de Benalmádena estamos apostando por esa modernización y mejora continua y queremos que los empleados y empleadas municipales sean actores principales de ésta. Por eso desarrollamos este proyecto. Gestionar los recursos humanos por competencias supone poner en valor los conocimientos y habilidades que estos empleados y empleadas municipales tienen en relación a las necesidades ciudadanas. Relacionar los perfiles de los puestos de trabajo con los de los empleados y empleadas municipales que lo desarrollan es un paso fundamental hacia la eficiencia en los servicios que prestamos.

Con este documento, si bien damos por cumplido el Plan diseñado en su momento, no podemos decir que finalizamos nada, todo lo contrario iniciamos un camino nuevo de mejora permanente para todos que deberá ir madurando en la organización.

Los autores de esta publicación son empleados y empleadas municipales de este Ayuntamiento a los que sin duda debemos felicitar por el trabajo tan riguroso que han realizado al poner a disposición de aquel una herramienta tan importante que nos va a permitir, ni mas ni menos, que gestionar el conocimiento de la organización (Know How). En su trabajo ha primado un principio que yo quiero resaltar porque lo considero esencial en este tipo de proyectos, como es la participación de todos los agentes implicados (politicos, directivos, organizaciones sindicales , etc.), desarrollando este principio se ha conseguido que su resultado sea para toda la organización, pero especialmente para los empleados y empleadas municipales.

Manuel Crespo

CONCEJAL DELEGADO DE PERSONAL

INTRODUCCIÓN

AL PLAN DE GESTIÓN DE RR. HH. POR COMPETENCIAS

INTRODUCCIÓN

*"Es fácil vivir con los ojos cerrados
interpretando mal todo lo que se ve..."*

John Lennon

Esta experiencia se inicia en la unidad de personal del Ayuntamiento de Benalmádena siendo Coordinador de Recursos Humanos José Pedro Fernández Gago y Jefe de la Sección José Antonio Lozano García.

En el año 2001 se nos plantea una pregunta que posteriormente iba a resultar el desencadenante de un trabajo que aún hoy sigue avanzando. Cuando revisamos la formación que desarrollábamos para los empleados municipales nos preguntamos:

¿Por qué hacemos esta acción formativa y no otra?

En consecuencia durante ese año no realizamos ningún curso. Decidimos que los cursos de formación para los empleados municipales deben ser útiles para la organización y si no sabemos cuales son útiles no hacemos ninguno, en definitiva estábamos hablando de dinero público, en definitiva estábamos buscando un porqué del trabajo que realizamos, una razón para tomar decisiones. Por tanto, la formación, un elemento de segunda fila en la gestión de RR. HH. (reconozcámoslo los que gestionamos los recursos humanos) se convierte en la espoleta de una experiencia determinante, que actualmente aún sigue avanzando.

A partir de aquí la cuestión era diseñar un plan de trabajo que nos permitiera conocer las acciones formativas que necesitaban los empleados municipales del Ayuntamiento para prestar un servicio excelente a los ciudadanos de esta ciudad, es decir, unificando necesidades de los empleados municipales con necesidades de la

Corporación obteniendo la razón que buscamos. Este método debía ser participativo buscando la implicación de toda la Corporación de manera que el resultado fuera de toda la organización.

Nuestro primer planteamiento fué saber que conocimientos (específicos o generales), habilidades, etc necesitaban tener los empleados municipales para desarrollar con éxito sus funciones. En ese momento partíamos de una situación en la que acabábamos de aprobar un Plan de Empleo en el que habíamos realizado un análisis y valoración de los puestos de trabajo municipales, que había producido una reducción de tipos de puestos, por lo que disponíamos de un Catálogo de Puestos de Trabajo que nos facilitaba una estructuración básica de los mismos.

Puestos a trabajar, utilizamos un método que debía implicar a todos los actores de la gestión de recursos humanos, esto es políticos, directivos y organizaciones sindicales teniendo además presente que quien aprueba el Plan de Formación según el Convenio Colectivo y Acuerdo de Funcionarios es la Comisión de Formación paritaria con las organizaciones sindicales.

En primer lugar, diseñamos un cuestionario muy fácil que pasamos a esos tres actores en el que, partiendo de las funciones, por un lado determinaban los conocimientos, habilidades, etc que debían tener los empleados municipales en función del tipo de puesto de trabajo y por otro los que consideraban deficitarios. Paralelamente y mientras el cuestionario circulaba en la organización, el Coordinador de Recursos Humanos y el Jefe de Sección de Personal se desplazan a Granada para asistir a un módulo del Curso de Especialización en Gestión de Recursos Humanos en la Administración Local (uno de esos cursos que para algunos no sirven para nada y que para nosotros ha sido fundamental) que desarrolla el CEMCI bajo la Dirección de Francisco Longo y cuyo Coordinador es Juan Antonio Varona, persona que no solo es un gran amigo sino que además ha puesto una semilla importante en este trabajo. En el curso topamos con un ponente (Alfredo Berges, ahora amigo) que puso nombre a lo que estábamos haciendo descubriendo para nosotros una palabra básica en la gestión de recursos humanos que se llama COMPETENCIA. Ahí descubrimos que lo que nosotros habíamos iniciado desde el más estricto sentido común tenía un nombre y que por ese camino trabajaban los Ayuntamientos más avanzados. Automáticamente nuestro Plan de Formación del año 2002 se convirtió en el PLAN DE FORMACION POR COMPETENCIAS DEL AYUNTAMIENTO DE BENALMADENA PARA EL AÑO 2002 y en el embrión del posterior PLAN DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS DEL AYUNTAMIENTO DE BENALMADENA que en este libro detallamos.

El resultado del cuestionario lo llevamos, previamente ordenado por la sección de personal, a la Comisión de Formación. Pretendíamos que el trabajo de la Comisión no fuera meramente negociador, por lo que utilizamos la Técnica de Grupo Nominal tipo de puesto a tipo de puesto convirtiendo a la comisión en un auténtico grupo de trabajo, con lo que pudimos determinar, por acuerdo unánime, qué competencias necesitaban los empleados municipales para ejercer con éxito sus funciones en los puestos de trabajo, cuales eran deficitarias entre ellos y sus definiciones. Esto nos permitió:

- Realizar un Plan de Formación que contestaba a la pregunta inicial y nos daba la razón que buscábamos.
- Conocer las competencias necesarias para el desarrollo excelente de los puestos de trabajo que posteriormente nos ayudó a diseñar mejor la selección de personal, provisión de puestos etc.
- Descubrir que los empleados municipales necesitaban para desarrollar con éxito sus funciones no solo unos elevados conocimientos sino que también un número importante de habilidades. Esto nos impuso buscar un sistema evaluador válido y fiable para estas habilidades, introduciendo como técnica de valoración la Entrevista Conductual Estructurada con las dificultades iniciales propias de su implantación.

Obtener un resultado en el que habían participado todos los actores de la organización en materia de recursos humanos.

Estas cuatro cuestiones, que para algunos pueden parecer lógicas y evidentes, hasta ese momento no contaba con haber un trabajo detrás que las avalara pasando de ser una opinión o intuición a una realidad contrastada. El trabajo realizado no sólo nos había permitido contestar la pregunta sino que nos había abierto un campo muy interesante e increíble de posibilidades.

En el año 2004 empezamos a plantearnos que era hora de ir más allá. Los resultados que nos daba el sistema los considerábamos positivos pero a la vez veíamos que iba siendo hora de seguir avanzando. Nos surgían las siguientes reflexiones que de alguna manera era como ir meditando durante un tiempo pero no solo por nosotros sino por la mayoría de los que gestionamos recursos humanos en la Administración Pública:

- El sistema de puestos que en un principio fue una herramienta eficaz de ordenación a través del Catálogo de puestos de Trabajo estaba resultando un encorsetamiento difícil de salvar especialmente en el diseño de una carrera profesional.
- Había que vincular mejor las competencias necesarias para el desarrollo excelente de los puestos de trabajo con los objetivos estratégicos de la organización.
- Era necesario graduar las competencias. No tiene porque afectar de la misma forma una competencia en puestos de trabajo distintos. Pero no solo eso, había que ordenarlas en función de su importancia para el desarrollo de las funciones de los puestos de trabajo.
- Era necesario conocer la situación de partida de la organización en cuanto a sus competencias. Necesitábamos saber que competencias teníamos, cuales no y que nivel de graduación. Es decir teníamos que evaluar a los trabajadores.

Surge el **PLAN DE GESTION POR COMPETENCIAS DEL AYUNTAMIENTO DE BENALMÁDENA**. A partir de aquí el Ayuntamiento de Benalmádena se define claramente como una organización que apuesta decididamente por su personal como elemento fundamental para conseguir sus objetivos de satisfacer las necesidades de los ciudadanos de Benalmádena.

Este documento solo y exclusivamente pretende reflejar el trabajo realizado en el Ayuntamiento de Benalmádena y su difusión tanto interna como externa. Es cierto que las experiencias en otras organizaciones son valiosas para la innovación en las nuestras pero sin duda un elemento fundamental para el éxito de cualquier proyecto radica en su adaptación a nuestra propia organización.

CAPÍTULO I

PLAN DE GESTIÓN DE RR. HH. POR COMPETENCIAS

BIBLIOTECA
PUBLICA
MUNICIPAL

• El sistema de puestos que se han diseñado en la organización a través del Catálogo de puestos de trabajo, plantea un conocimiento difícil de poder explicar.

• El sistema de puestos que se han diseñado en la organización plantea un conocimiento difícil de poder explicar.

• Es necesario graduar las competencias. No tiene sentido tener una misma fuerza una competencia en puestos de trabajo diferentes, no solo por los diferentes niveles en términos de responsabilidad sino el nivel de la competencia en sí misma.

CAPITULO I. PLAN DE GESTIÓN DE RR. HH. POR COMPETENCIAS

De desmotivación de nuestros efectivos, de políticas de corto plazo, de falsas soluciones basadas en píos deseos, etc... sabemos con demasía en el campo público y es preciso que, en algún momento, renovemos nuestras formas de pensar y hacer.

Si humano es error, decía CICERON, sólo los estúpidos perseveran en el error...

Federico A. Castillo Blanco

INTRODUCCIÓN

La misión fundamental de cualquier unidad que gestiona los recursos humanos de una organización es conseguir disponer, en cada momento, del personal adecuado con las competencias necesarias y altamente motivado que permitan a la organización de forma eficiente conseguir sus objetivos.

En este sentido, es fundamental que la unidad de recursos humanos utilice mecanismos de gestión que tiendan a fusionar cada vez más las necesidades de la organización con las competencias de los empleados de que dispone o pueda disponer.

Ya, en el programa electoral del actual equipo de gobierno figura dentro del programa de mejora de la calidad de los servicios municipales el desarrollo de "un programa interno de Gestión de RR. HH. por competencias para disponer de personal municipal altamente cualificado y motivado mediante su implicación en los proyectos municipales".

Definiciones de competencia hay muchas, ya sean autores que han escrito sobre el tema u organizaciones que las han utilizado en su gestión de los recursos humanos y en la mayoría de los casos han establecido una deficinición. Nosotros, y como punto de partida, proponemos utilizar la definición que la Diputación de Barcelona acordó para su proyecto de gestión por competencias:

" Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, etc que una persona pone en juego en su puesto de trabajo y del que resulta un rendimiento excelente en el desarrollo de sus funciones y en el momento adecuado".

Con el Plan que aquí se presenta pretendemos desarrollar todo lo anterior estableciendo tres fases y partiendo de la experiencia del Plan de Formación por Competencias 2002/2003 con un método que permita la participación de todos los estamentos municipales (empleados-as municipales, organizaciones sindicales, directivos y políticos).

I. ANALISIS INICIAL. EL PLAN DE FORMACION POR COMPETENCIAS

Las continuas demandas de los ciudadanos a las Administraciones Públicas no sólo de más servicios, sino de servicios de más calidad, hace necesario una Administración más dinámica, innovadora y moderna con un personal capacitado y polivalente acorde con sus necesidades y objetivos.

En el Ayuntamiento de Benalmádena venimos desarrollando algunas iniciativas que deben de ir colocándonos en una situación de excelencia en la calidad del servicio al ciudadano. Así podemos destacar, sin excluir otros:

- PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS Y SISTEMA DE INDICADORES
- PLAN DE FORMACION POR COMPETENCIAS.

PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS 2002/2003

Como diagnóstico de situación para el desarrollo del Plan que nos ocupa debemos centrarnos en el análisis del PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS. Este plan, finalista en el certamen de buenas prácticas del año 2003 organizado por la FEMP, ha sido desarrollado durante los años 2002 y 2003 por la Comisión de Formación, constituyendo una experiencia piloto inmejorable hacia la gestión de personal por competencias.

En él se establecía como objetivo conseguir un Plan de Formación eficaz para la consecución de los objetivos del Ayuntamiento de Benalmádena. Es decir, la formación de los empleados municipales se vinculaba a necesidades de la organización.

Para ello era necesario, y así se hizo, determinar las competencias necesarias para poder desarrollar de forma excelente los diferentes puestos de trabajo y así, conseguir los objetivos del Ayuntamiento. Así mismo y paralelamente se determinaron, de esas competencias, en cuales eran deficitarios,as los empleados,as municipales.

A través de un método de ampliamente participativo se identificaron:

- Sesenta competencias de las cuales cuatro eran generales para todos los puestos de trabajo.
- Competencias de veintisiete puestos base
- Ocho competencias directivas
- Seis competencias de mandos intermedios.

Lo que nos permitió obtener los siguientes resultados:

- Se desarrolla un **Plan de Formación Continua del Ayuntamiento Benalmádena** acorde con sus necesidades durante los años 2002 y 2003. En este sentido, es necesario acudir a las memorias anuales aprobadas por la Comisión de Formación en las que se refleja la valoración siguiente:

- ✓ Valoración del alumno: Tanto en el año 2002 como en el año 2003 la valoración global de los alumnos ha sido de **excelente**.
- ✓ Nivel de aprendizaje: En el año 2002 el nivel fue de bien y el 2003 pasó a **excelente**.
- ✓ Nivel de utilidad: Quizás este factor sea el más interesante a la hora de valorar las consecuencias del Plan en relación al objetivo marcado. Este nivel ha sido valorado como **bien** estableciéndose algunas mejoras.

- Resolver, mediante criterios objetivos vinculados a las necesidades del Ayuntamiento, las asistencia a **cursos de formación fuera del Plan de Formación Continua**. En el año 2002 asistieron 32 empleados,as municipales y en el 2003 fueron 38.

- Su utilización en las convocatorias de selección de personal de nuevo ingreso, de promoción interna y provisiones de puestos ha permitido valorar requerimientos de los aspirantes en base a las necesidades del Ayuntamiento de Benalmádena. Es importante destacar como resultado de este Plan el facilitarnos la

introducción de la entrevista conductual estructurada en las convocatorias siendo valorada muy positivamente por los diferentes miembros de los tribunales de selección tanto directivos como políticos u organizaciones sindicales ya que supone mejorar en objetividad y les permite medir características concretas de los aspirantes que el Ayuntamiento había definido como útiles para la consecución de sus objetivos.

El resultado de la experiencia, por tanto, debe considerarse como **positivo** estableciéndose como punto de partida para seguir avanzando en el desarrollo en una Gestión por Competencias de los Recursos Humanos Municipales.

II. OBJETIVOS

- Implantar un sistema de gestión de los recursos humanos del Ayuntamiento de Benalmádena que integre los objetivos de la Corporación con los de las personas que los desarrollan generando compromisos con la organización y sus resultados.
- Disponer de herramientas eficaces y flexibles de gestión que permitan la continua innovación.



Figura 1: Representación de los objetivos del Plan.

III. ACCIONES

Establecemos tres fases.

PRIMERA FASE

Objetivos:

- Determinar las competencias necesarias para la ocupación de los diferentes puestos de trabajo según el Catálogo de Puestos de Trabajo. Partiendo de las funciones de un puesto se buscan las competencias para realizar con éxito esas funciones.
- Establecer el Plan de Formación Continua de ese año.

Actuaciones:

- Nuevo diseño de funciones.
- Actualización de las competencias determinadas para cada puesto de trabajo.
- Determinación de las competencias de los puestos nuevos que se hayan podido crear.
- Graduación de esas competencias.
- Detección de competencias deficitarias y diseño Plan de Formación.
- Elaboración de un Diccionario de Competencias del Ayuntamiento de Benalmádena.

Proceso

- Configurar un equipo de trabajo.
- Elaboración del cuestionario (Destinado a políticos, sindicatos, Directivos,...)
- Reunión con los anteriores para presentación del programa y explicación sobre utilización del cuestionario.
- Tratamiento previo de la información recibida por el equipo de trabajo.
- Determinación y Graduación de las Competencias exigibles para cada puesto por la Comisión de Formación. Estructuración en:

- Competencias Corporativas.
- Competencias profesionales (Técnicas, Cualitativas, de Gestión y de Mando)

- Determinación, por la misma Comisión de Formación, de las Competencias deficitarias de cada puesto, es decir, las diferencias entre niveles de Competencias necesarias del puesto y las que realmente tienen los empleados municipales que ocupan éstos. Plasmación gráfica.

- Aprobación por el Pleno de la Corporación.

Medios: Plan de Formación por Competencias 2002/2003, Diccionario de Competencias, Diccionario de Conceptos, Análisis de incidentes críticos, Cuestionario, Grupo de trabajo, Comisión de Formación, et.

Temporalización: Primer semestre del 2004

SEGUNDA FASE

Objetivo: Determinar competencias de los empleados municipales del Ayuntamiento de Benálmadena.

- Conocimientos (que sabe)
- Habilidades (que sabe hacer)
- Actitudes (que sabe ser).

Actuaciones:

- Análisis de cada empleado municipal en relación a las competencias determinadas para cada puesto de trabajo.
- Análisis de distancia entre competencias del puesto y competencias de la persona.

Medios o criterios posibles: Cuestionarios, formación, procesos de provisión realizados, entrevista conductual estructurada, etc.

Temporalización: Segundo semestre del 2004.

TERCERA FASE

Objetivos. Diseño de una carrera y promoción profesional y el estudio de la implicación del sistema en el resto de elementos de la gestión de RR. HH.

Actuación: Negociación y aprobación de un Reglamento que la regule.

Temporalización: Primer semestre 2005

IV. RESULTADOS

Un resultado óptimo de este Plan debe permitir que el Ayuntamiento de Benalmádena disponga de un sistema de gestión de Recursos Humanos flexible y adaptado a las necesidades de la Corporación relacionado con:

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| • EVALUACIÓN DE RESULTADOS | • PLANIFICACIÓN |
| • SELECCIÓN | • PROMOCIÓN |
| • CARRERA PROFESIONAL | • FORMACION |
| • SISTEMA RETRIBUTIVO | • DISEÑO ORGANIZATIVO |
| • ANÁLISIS DE PUESTOS | |

CAPITULO II

PRIMERA FASE DEL PLAN

CAPITULO II. PRIMERA FASE

La competencia individual ha de transformarse en conocimiento valioso para la organización, con ello, generamos autoestima personal, sentimiento de ser útil y en consecuencia, motivación.

El trabajo diario puede ser interesante y agradable.

I. EL PROCESO

I.1 Presentación y Cuestionario

El primer paso que teníamos que afrontar era conseguir la validación del Plan tanto mediante la consulta a expertos exteriores al Ayuntamiento como por la propia organización. Para ello sacamos el Plan al exterior pidiendo la opinión a Juan A. Varona, Coordinador del curso del CEMCI sobre Gestión de RR.HH. de la Administración Local y a Alfredo Berges profesor de Gestión por Competencias del citado curso, ambos reconocidos expertos en la materia que avalaron la iniciativa y propusieron ideas que, sin duda, enriquecieron el Plan. Una vez recibida y analizada ésta lo presentamos a Directivos y Políticos del Ayuntamiento de Benalmádena.

El objetivo fundamental del Plan era conseguir relacionar lo más directamente posible los objetivos de la organización con las competencias (conocimientos y habilidades) que los empleados municipales debían tener para conseguir esos objetivos. Sin lugar a dudas, eran los directivos y políticos los que conocían directamente y establecían los objetivos de la organización, a través de los objetivos propios de sus unidades. Así al final de la presentación del Plan de GXC entregamos a todos ellos un cuestionario (ver anexo I) más elaborado que en la primera ocasión en el 2002 en el que incluíamos un concepto nuevo como era la misión; con ello pretendíamos relacionar misión de la unidad con funciones de los puestos de trabajo y éstas con las competencias necesarias de cada tipo de puesto para desarrollarlas.

En el cuestionario se pedía a los Directivos y Políticos que analizando la secuencia anterior (misión-funciones-competencias) establecieran las competencias necesarias y las deficitarias de los puestos de trabajo que están a su cargo, así como que propusieran los niveles de graduación de cada competencia y los explicaran. En la contestación de estos cuestionarios participó más del 60% de los directivos municipales lo que supone un porcentaje representativo para considerar válidos los resultados del mismo. Fué especialmente válido porque conseguimos los datos de todos los tipos de puestos de trabajo del Catálogo de Puestos de Trabajo vigente en ese momento en el Ayuntamiento de Benalmádena.

Para facilitarles el trabajo se les adjuntó al cuestionario varios modelos de Diccionarios de Competencias (Ansorena, Salgado-Moscote, Gobierno Vasco y otros) para que les sirviera de guía, planteándoles que podían proponer competencias que no estuvieran en esos diccionarios con la única condición de que debían definirlas, así mismo, podían redefinir alguna competencia para adaptarla más a lo que el Ayuntamiento de Benalmádena entiende por ese concepto . Se les invitó a que utilizarán la técnica de análisis de incidentes críticos y se incluyó este método en uno de los módulos de formación directiva.

1.2 El Grupo de Trabajo

Para poder desarrollar el Plan constituimos un grupo de trabajo compuesto por las personas que figuran como autores de este libro. Dividimos el trabajo de manera que cada uno de sus miembros analizara los cuestionarios de un número determinado de tipos puestos. Como criterio de reparto de éstos tuvimos en cuenta la unidad donde trabajaba el miembro del grupo, el puesto que ocupaba y su área funcional, con el fin de que conocieran lo mejor posible el tipo de puesto a analizar.

Para completar mejor el análisis de los cuestionarios y como consecuencia de los tipos de puestos, el grupo realizó entrevistas con directivos y empleados municipales que ocupaban los tipos de puestos (ver figura 2)

Una vez que cada uno de forma individual había analizado los tipos de puestos los exponía al grupo. Realizamos quince sesiones del grupo, en las que se analizaron los cuestionarios presentados tratando en primer lugar de buscar el consenso dentro del grupo y cuando no era posible utilizamos la Técnica de Grupo Nominal. Como resultado se envía la propuesta siguiente a la Comisión de Formación, donde existe ya una presencia sindical y política:

1. Competencias por grupo de tipos de puestos ordenadas según la importancia que tiene en el desarrollo excelente del puesto.
2. Propuesta de Graduación en niveles de cada competencia y la definición de éstos.
3. Diccionario de Competencias.
4. Asignar a cada grupo de tipo de puestos no más de nueve competencias siempre que se posible.
5. No se determinan competencias corporativas pero se propone incluir en todos los grupos de tipos de puestos tres competencias:
 - Enfoque hacia la calidad
 - Salud Laboral
 - Conocimientos Técnicos o específicos.

RESUMEN DE RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS SOBRE MANDOS INTERMEDIOS

COMPETENCIA	NIVEL				ORDEN DE IMPORTANCIA			
	Directivo I	Directivo II	Directivo III	Directivo IV	Directivo I	Directivo II	Directivo III	Directivo IV
Planificación y organización	5	4	5		1	1		
Conocimientos de procedimientos legislativos	5				9			
Informática (word, excel, etc.)	4	3	3		8	9	6	
Conocimientos profesionales	5				3			
Técnicas de comunicación	4				5			
Técnicas de negociación	4				5			
Salud laboral	4		5		10		2	
Comunicación oral y escrita	5							
Liderazgo y Motivación del personal	4	4			4	3		
Iniciativa	4	4			6	5		
Detectar y resolver problemas	5	3			7	7		
Distribución de tareas y tiempo	5				2			
Aplicaciones informáticas específicas		5				2		
Conocimiento de la organización		4				6		
Nociones de procedimiento local y laboral		3				4		
Tratamientos de archivos informáticos y manuales		3						
Actitud positiva ante el cambio		4				8		
Trabajo en equipo		4				10		
Conocimiento de Materiales y Herramientas			5	5			4	4
Conocimiento de maquinarias				5				3
Conocimientos de obras				5				1
Conocimiento de montaje de instalaciones			5				3	
Cálculos básicos de instalaciones eléctricas			5				5	
Dotes de mando			5				1	

Figura 2: Ejemplo de tabla de resultados de cuestionarios emitidos por los directivos.

1.3 Comisión de Formación

Es el mecanismo de participación de las organizaciones sindicales. A las reuniones asistían los miembros del grupo de trabajo con el fin de argumentar a la Comisión las propuestas planteadas, una vez analizadas éstas, mediante la Técnica de Grupo Nominal se acordaron las Competencias necesarias y deficitarias que refleja este documento, así como su graduación y orden de importancia. Así mismo, se acuerda un Diccionario de Competencias del Ayuntamiento de Benalmádena

Se realizaron nueve sesiones acordándose finalmente por unanimidad los documentos que figuran como resultados de esta primera fase y el Plan de Formación que figura como Anexo II. El Pleno Municipal aprueba el acuerdo de la Comisión apostando por la Gestión de Recursos Humanos por Competencias el 25 de Noviembre del 2004 (Anexo IV).

II RESULTADOS PRIMERA FASE

II.1 Determinación de competencias necesarias

Se han determinado un total de 97 competencias distribuidas de la siguiente forma:

- Competencias directivas: 3
- Competencias técnicas: 74
- Competencias cualitativas: 20

Con el nombre de "Directivos/as" nos referimos a todos aquellos puestos de trabajo con personal a su cargo y cuyo inmediato superior es un Concejal o el Alcalde.

Con el de "Mandos Intermedios" englobamos a todos aquellos puestos cuyo inmediato superior es un Directivo/a.

INFORMATICOS

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Conocimientos técnicos puesto:	4
	Informática Gestión	
	Informática Sistemas	
	Programación	
	Análisis informático	
2	Detectar y resolver problemas	3
3	Informática: Word, Excel, Acces, Visual Basic, Oracle, Unix,	4
	Redes, Hardware.	
4	Trabajo en equipo	3
5	Facilidad numérica	3
6	Habilidades sociales y de comunicación	2
7	Técnicas de organización	3
8	Enfoque hacia la calidad	3
9	Seguridad y Salud en el trabajo	2

PROFESOR

ORDEN	UNIDAD ORGANIZATIVA: Centro Municipal de Formación Permanente	NIVEL
1	Conocimientos técnicos puesto	4
	Programación didáctica	
	Psicopedagogía	
	Métodos y estrategias	
	Formación a distancia y on-line	
	Conocimientos especialidad	
2	Habilidades sociales y de comunicación oral	4
3	Técnicas de organización	3
4	Motivación laboral	3
5	Habilidades escritas	4
6	Detectar y resolver problemas	3
7	Enfoque hacia la calidad	4
8	Seguridad y salud laboral	2

TÉCNICOS URBANISMO

(Delineante, topógrafo, arquitecto técnico, técnicos parques y jardines)

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Conocimientos técnicos: Conocimiento de la especialidad Conocimiento del P.G.O.U Programa de proyectos Diseño por ordenador (Autocad, imagen, topografía, cartografía)	4
2	Enfoque hacia la calidad.	3
3	Trabajo en equipo.	3
4	Técnicas de organización.	3
5	Informática: Word, Acces, Excel, Internet, correo electrónico, etc).	1
6	Procedimiento administrativo local.	1
7	Seguridad y salud en el trabajo.	2
8	Habilidades sociales y de comunicación oral.	2
9	Comunicación escrita.	3

LIMPIADORA-COCINERA LIMPIADORA

COMPETENCIAS TÉCNICAS NECESARIAS

Conocimientos de dietética y nutrición

Conocimiento sobre sistemas de autocontrol del centro

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL COC.	NIVEL LIM.
1	Conocimientos Técnicos	3	3
2	Seguridad y Salud en el trabajo	3	3
3	Técnicas de organización	2	3
4	Enfoque hacia la calidad	3	2
5	Compromiso con la organización	2	3
6	Destreza manual	3	2
7	Trabajo en equipo	2	2
8	Motivación laboral	3	2
9	Conocimiento de la organización	1	1

OFICIAL

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Conocimientos técnicos: Conocimientos profundos de su especialización Conocimientos profundos de herramientas Conocimientos profundos de maquinaria Normativa que afecta a su especialidad	3
2	Destreza manual	3
3	Detectar y resolver problemas	3
4	Trabajo en equipo	2
5	Seguridad y salud en el trabajo	3
6	Planificación y organización	2
7	Conocimientos de la organización	2
8	Enfoque hacia la calidad	3
9	Motivación laboral	3

BEDEL

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Funcionamiento del Centro y sus servicios	2
2	Habilidades sociales y de comunicación social	2
3	Conocimiento básico mantenimiento de edificios	1
4	Enfoque hacia la calidad	3
5	Conocimiento de la organización	2
6	Detectar y resolver problemas	1
7	Plan de autoprotección del Centro	2
8	Prevención de riesgos laborales	2
9	Iniciativa	2

TÉCNICOS BÁSICOS

(PSICÓLOGO, TRABAJADOR SOCIAL, EDUCADORA, AGENTE SANITARIO, INFORMADOR CIM, TÉCNICO OPEM, ASESOR CIM, ADL, ANIMADOR SOCIOCULTURAL, TÉCNICO CONSUMO, AGENTE DINAMIZADOR)

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL ABC
1	Conocimientos técnicos: Conocimientos de la especialidad Conocimiento legislación vigente en la materia de su Unidad Conocimiento de la Guía de Recursos en la materia de su Unidad	4
2	Enfoque hacia la calidad	4
3	Trabajo en equipo	3
4	Habilidades sociales y comunicación oral	3
5	Detectar y resolver problemas	3
6	Motivación laboral	3
7	Compromiso con la organización	3
8	Seguridad y salud laboral	2

ADMINISTRATIVO

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Conocimientos técnicos: Trámite expedientes administrativos Conocimiento legislación procedimiento administrativo local	3
2	Habilidades sociales y de comunicación oral	4
3	Enfoque hacia la calidad	4
4	Informática: Word, Acces, Excel, Internet, correo electrónico, etc.	3
5	Habilidades comunicación escrita	3
6	Trabajo en equipo	3
7	Iniciativa	2
8	Detectar y resolver problemas	2
9	Prevención de riesgos laborales	2

AUXILIAR BIBLIOTECA

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Conocimientos técnicos	4
2	Habilidades sociales y comunicación oral	3
3	Destrezas manuales	2
4	Trabajo en equipo	3
5	Motivación laboral	3
6	Enfoque hacia la calidad	4
7	Actitud positiva ante el cambio y la innovación	2
8	Conocimientos de la organización	2
9	Seguridad y salud laboral	2

COMPETENCIAS TÉCNICAS NECESARIAS

Unidad Organizativa: BIBLIOTECA

ABSYS

Tratamiento materiales especiales de Biblioteca

Conocimiento Legislativo Biblioteca

Conocimiento animación a la lectura

CUIDADORA GUARDERÍA

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Conocimientos técnicos: Conocimientos generales sobre niños de 1 a 3 años Metodología de la educación en la primera infancia Nociones elementales de Psicología Enfermedades y trastornos en la infancia Crecimiento y desarrollo del niño de 0 a 3 años. Salud infantil Currículo en Educación Infantil	3
2	Conocimientos técnicas de organización	3
3	Habilidades sociales y comunicación oral	3
4	Trabajo en equipo	3
5	Resistencia a la tensión	3
6	Primeros auxilios	3
7	Motivación laboral	3
8	Enfoque hacia la calidad	4
9	Seguridad y salud laboral	2

CUIDADORA CENTRO DE DÍA

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Conocimientos técnicos: Conocimientos generales de Educación Especial Nociones básicas de Psicología de discapacitados	3
2	Motivación laboral	3
3	Enfoque hacia la calidad	4
4	Trabajo en equipo	3
5	Compromiso con la organización	2
6	Iniciativa	2
7	Seguridad y salud laboral	2
8	Conocimiento de la organización	2

DIRECTIVOS

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Capacidad de planificación y organización	5
2	Capacidad de liderazgo y motivación al personal	5
3	Trabajo en equipo	4
4	Conocimientos técnicos	3
5	Conocimientos de técnicas de organización	3
6	Conocimiento de la organización	4
7	Detectar y resolver problemas	5
8	Enfoque hacia la calidad	5
9	Seguridad y salud laboral	4

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS NECESARIOS DE DIRECTIVOS	
COMPETENCIAS	UNIDADES ORGANIZATIVAS Y PUESTOS DE TRABAJO
Legislación urbanística	Servicio de Planeamiento Sección Técnica Interdepartamental Sección Técnica de Medio Ambiente, Parques y Jardines Servicio Jurídico-Administrativo y de Urbanismo
Plan General de Ordenación Urbana	Servicio de Planeamiento Servicio Jurídico-Administrativo y de Urbanismo
Informática específica (aplicaciones GIS, AUTOCAD)	Servicio de Planeamiento
Procedimiento administrativo	Área administrativa Servicio de Planeamiento
Conocimiento sobre legislación en general y la Administración local en particular	Asesoría Jurídica Sección Técnica de Contratación Sección Técnica Interdepartamental I.P.S.G.
Conocimientos pedagógicos y didácticos	Centro de Formación Permanente
Conocimientos sobre funcionamiento Centros educativos	Centro de Formación Permanente Negociado de Educación
Conocimientos de la Primera Infancia	Guarderías
Conocimientos sobre Centros y espacios culturales, su estructura	Negociado de Cultura
Conocimientos sobre personas discapacitadas	Centro Municipal Ocupacional
Planes de autoprotección de edificios	Negociado de Educación
Legislación sobre instalaciones eléctricas	Sección Técnica de alumbrado público
Legislación y normativa municipal sobre Medio Ambiente, Parques y Jardines.	Sección Técnica Medio Ambiente, Parques y Jardines
Botánica y diseño	Sección Técnica Medio Ambiente, Parques y Jardines
Conocimiento sobre materiales y maquinaria de construcción	Sección Técnica de Vías y Obras Encargado General Sección técnica de Edificaciones
Señalización de tráfico	Sección Técnica de Vías y Obras
Legislación contractual	Sección Técnica de Contratación
Legislación hipotecaria	Sección Técnica Interdepartamental
Idiomas	Turismo
Oferta turística	Turismo
Legislación laboral y administrativa	Sección de Personal
Conocimiento de materiales e instalaciones eléctricas	Encargado Sección Técnica Servicio Eléctrico

OFICIAL MANTENIMIENTO Y CONSERJERÍA

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Conocimientos técnicos sobre mantenimiento de edificios	3
2	Destrezas manuales	3
3	Seguridad y Salud laboral	3
4	Detectar y resolver problemas	2
5	Motivación laboral	3
6	Habilidades sociales y de comunicación oral	2
7	Conocimiento de la organización	2
8	Enfoque hacia la calidad	3

OPERARIO

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Conocimientos básicos de oficios	1
2	Destrezas manuales	2
3	Trabajo en equipo	2
4	Seguridad y salud laboral	3
5	Detectar y resolver problemas	1
6	Conocimiento de las instalaciones	1
7	Conocimiento de la organización	1
8	Habilidades sociales y de comunicación oral	2
9	Enfoque hacia la calidad	3

PRODUCCIÓN ADMINISTRATIVA I

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Informática: Word, Acces, Excel, Internet, correo electrónico, etc.	2
2	Conocimientos técnicos: Conocimientos de legislación en función de su Unidad Conocimientos legislación procedimiento administrativo	2
3	Aplicaciones Informáticas de uso en cada Sección	3
4	Habilidades sociales y de comunicación oral	3
5	Tratamientos de archivos (manual e informáticos)	3
6	Enfoque hacia la calidad	3
7	Conocimientos de la organización	2
8	Habilidad de comunicación escrita	2
9	Trabajo en equipo	2
10	Seguridad y salud laboral	2

PRODUCCIÓN ADMINISTRATIVA II

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Informática: Word, Acces, Excel, Internet, correo electrónico, etc.	3
2	Conocimientos técnicos: Conocimientos de legislación en función de su Unidad Conocimientos legislación procedimiento administrativo	3
3	Aplicaciones informáticas de uso en cada Sección	3
4	Habilidades sociales y de comunicación oral	4
5	Tratamientos de archivos (manual e informáticos)	4
6	Enfoque hacia la calidad	4
7	Conocimientos de la organización	3
8	Habilidad de comunicación escrita	3
9	Trabajo en equipo	3
10	Seguridad y salud laboral	2

MANDOS INTERMEDIOS

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Capacidad de planificación y organización	3
2	Trabajo en equipo	4
3	Liderazgo y motivación de personas	4
4	Conocimientos técnicos	3
5	Iniciativa	3
6	Detectar y resolver problemas	4
7	Conocimiento de la organización	3
8	Enfoque hacia la calidad	3
9	Seguridad y salud laboral	3

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS NECESARIOS DE MANDOS INTERMEDIOS

COMPETENCIAS	UNIDADES ORGANIZATIVAS Y PUESTOS DE TRABAJO
Conocimiento de materiales, herramientas y maquinaria de su unidad	Encargado
Conocimientos de construcción	Encargado
Conocimiento de montaje de instalaciones	Encargado
Cálculos básicos de instalaciones eléctricas	Encargado/Sección técnica electricidad
Conocimientos de procedimientos legislativos locales	Jefe Sección Administrativa Jefe de Negociado
Aplicaciones Informáticas específicas	Jefe de negociado y sección administrativa que la utilicen
Nociones en materia específica de las U.U.O.O	Jefe de negociado Jefe Sección Administrativa
Informática: Word, Acces, Excel, Internet, Correo electrónico, etc.	Jefe de negociado Jefe de Sección
Tratamiento de archivo informático y manual	Jefe de negociado Jefe Sección

CABO BOMBERO

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Capacidad de planificación y organización	3
2	Trabajo en equipo	4
3	Liderazgo y motivación de personas	4
4	Conocimientos técnicos	3
5	Iniciativa	3
6	Detectar y resolver problemas	4
7	Conocimiento de la organización	3
8	Enfoque hacia la calidad	3
9	Seguridad y salud laboral	3
10	Resistencia a la tensión	4
11	Destreza manual	2
12	Control de precisión	2
13	Orientación espacial	2

BOMBEROS

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Conocimientos técnicos	4
2	Trabajo en equipo	4
3	Resistencia a la tensión	3
4	Detectar y resolver problemas	2
5	Orientación espacial	3
6	Motivación laboral	3
7	Seguridad y salud laboral	3
8	Destreza manual	3
9	Control de precisión	3
10	Enfoque hacia la calidad	3

AGENTE NOTIFICADOR

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Conocimiento sobre legislación en lo referente a notificaciones	2
2	Conocimiento callejero y municipio	3
3	Habilidades sociales y comunicación oral	3
4	Conocimiento de la organización	2
5	Enfoque hacia la calidad	2
6	Idiomas	2
7	Motivación laboral	2

OFICIAL SOCIO-CULTURAL Y TURISMO

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Habilidades sociales y de comunicación oral	3
2	Conocimientos de Informática	2
3	Trabajo en equipo	2
4	Enfoque hacia la calidad	3
5	Detectar y resolver problemas	2
6	Conocimiento de la organización	2
7	Destreza manual	2
8	Motivación laboral	2
9	Seguridad y salud laboral	2
10	Conocimientos Técnicos: Específicos de su Unidad organizativa Sonido, electrónica, robótica (Casa de la Cultura) Itinerarios turísticos (Turismo)	3

POLICÍA

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Conocimientos técnicos	4
2	Habilidades sociales	3
3	Trabajo en equipo	3
4	Enfoque hacia la calidad	3
5	Resistencia a la tensión	3
6	Detectar y resolver problemas	2
7	Motivación laboral	3
8	Prevención de riesgos laborales	3
9	Conocimientos generales (procedimiento administrativo local)	2
10	Conocimientos de la organización	2

OFICIAL DE POLICÍA

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Planificación y organización	4
2	Trabajo en equipo	4
3	Capacidad de liderazgo y motivación	4
4	Conocimientos técnicos	4
5	Detectar y resolver problemas	4
6	Conocimiento de la organización	4
7	Iniciativa	4
8	Habilidades sociales y de comunicación	3
9	Seguridad y Salud Laboral	3
10	Enfoque hacia la calidad	4
11	Resistencia a la tensión	4
12	Técnica de organización	3

SUBINSPECTOR POLICÍA

ORDEN	COMPETENCIAS NECESARIAS	NIVEL
1	Planificación y organización	3
2	Trabajo en equipo	4
3	Capacidad de liderazgo y motivación	4
4	Conocimientos técnicos	3
5	Detectar y resolver problemas	4
6	Conocimiento de la organización	3
7	Iniciativa	3
8	Habilidades sociales y de comunicación	3
9	Seguridad y Salud Laboral	3
10	Enfoque hacia la calidad	3
11	Resistencia a la tensión	4
12	Técnica de organización	2

DIRECTIVO

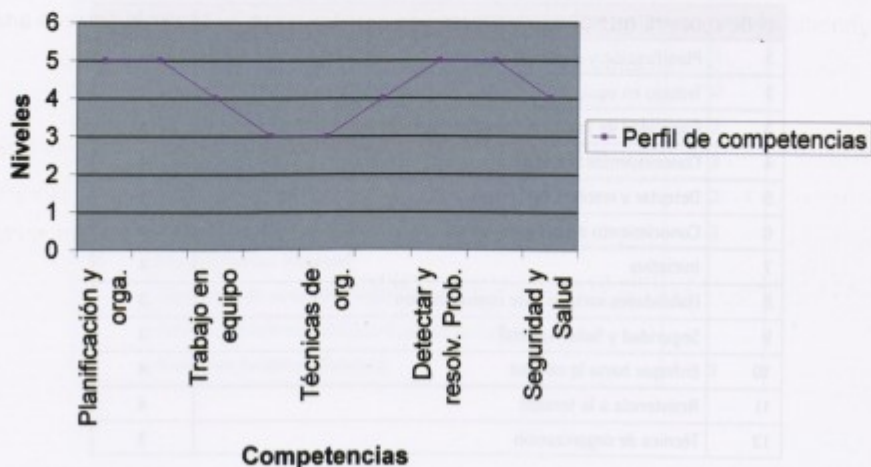


Figura 2: Ejemplo de perfil de grupo de puestos de trabajo

II.2 Graduación de competencias y priorización

NIVEL 1 (Básico): Conocer pero manteniendo el continuo apoyo de otros.

NIVEL 2: Comprender y asimilar los conocimientos/habilidades que sean necesarios para desarrollar su trabajo. Esto le debe permitir al empleado, a una cierta autonomía en el desempeño profesional de tareas comunes contrario al continuo apoyo del nivel 1.

NIVEL 3 (medio): Aplicar asiduamente de manera que le permita una alta fiabilidad en las tareas más comunes y habituales. La fiabilidad no solo debe ser mecánica sino que ha de saber explicar porqué aplica ese conocimiento/habilidad y no otro. Esto le debe permitir además valorar la aplicación de estos conocimientos/habilidades en su entorno (equipo) y argumentar mejoras a introducir en el trabajo diario.

NIVEL 4: Profundizar de manera que le permita una alta fiabilidad en la resolución de tareas infrecuentes y difíciles. Tener cierto conocimiento/habilidad de especialidades, procesos o ámbitos paralelos, complementarios o relacionados con este conocimiento/habilidad de manera que al ver las tareas de una forma más amplia le permita analizarlas e introducir mejoras de forma fundamentada en su ámbito profesional.

NIVEL 5 (avanzado): Actualización de conocimientos de manera que le permita tener un conocimiento elevado de especialidades, procesos o ámbitos paralelos, complementarios o relacionados con este conocimiento que le permita crear nuevos métodos de trabajo en su ámbito profesional y evaluarlos.

II.3 Diccionario de competencias

Actitud positiva ante el cambio y la innovación:

- Desarrollar nuevas ideas y conceptos.
- Afrontar situaciones cambiantes con flexibilidad y versatilidad.

Capacidad de Planificación y organización

- Habilidad de organizar y distribuir el tiempo de forma realista en los diferentes proyectos de su unidad organizativa.
- Capacidad para establecer planes y programas estableciendo adecuadamente objetivos y metas que contribuyan al logro de los fines de la organización.
- Relacionar y asignar recursos de forma racional controlando los procesos que intervienen en el proceso de trabajo de su unidad.

Compromiso con la organización:

- Capacidad y voluntad de alinear su comportamiento con las necesidades y objetivos de la organización o unidad organizativa.
- Intentar encajar en la organización.
- Apoyo a la organización en situaciones difíciles.
- Demostrar lealtad.
- Actitudes y percepciones positivas en su trabajo

Conocimiento de la organización:

- Conocer la misión de su unidad organizativa.
- Conocer las funciones de su puesto en la organización.
- Conocer la estructura formal e informal de la organización y su puesto en ella.
- Conocer el clima y la cultura de la organización.
- Conocer las relaciones políticas de la organización

Conocimiento sobre técnicas de organización:

- Habilidad de organizar y distribuir su tiempo de forma realista.
- Planificar sus tareas de forma estructurada y temporalizadas.
- Metódico, estructurado y detallista en el trabajo.

Conocimientos Técnicos:

- Experimentado y experto en aspectos profesionales y técnicos para aplicar al ejercicio de las funciones del puesto del puesto.
- Entiende y domina esos aspectos.
- Continuamente mantiene al día esos conocimientos.

Control de precisión:

- Habilidad para utilizar los controles de una máquina o vehículo. Tiene que ver con el grado en el que esos controles pueden utilizarse rápida y repetidamente de forma exacta.

Comportamiento analítico y reflexivo.

- Analizar y discernir de un modo sistemático y racional todos los aspectos del trabajo (factores, causas, tendencias, etc).
- Pensamiento estratégico.

Destreza manual:

- Velocidad con la que pueden hacerse movimientos coordinados y diestros de una mano, mano y brazo o ambas manos para agarrar, colocar, mover o encajar herramienta o bloques. Incluye dedos y muñeca.

Detectar y resolver problemas:

- Habilidad para decir cuando alguna cosa está mal o es probable que vaya mal.
- Ser capaz de identificar el problema como un todo así como las diferentes partes que lo forman.
- Habilidad para entender y organizar el problema y entonces seleccionar un método para resolverlo.
- Facilidad para solventar rápidamente incidentes que pueden surgir en el trabajo.

Enfoque hacia la calidad:

- Satisfacción al cliente interno y externo
- Centrar los esfuerzos en descubrir y satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Responder apropiadamente.
- Asumir la responsabilidad de resolver.

- Mejorar las cosas para el usuario.
- Abordar sus necesidades.
- Conocimiento de idiomas en puestos de atención directa a ciudadanos.

Facilidad numérica:

- Grado en que sumar, restar, multiplicar y dividir puede hacerse rápida y correctamente. Estos procedimientos pueden ser pasos en otras operaciones, como hallar porcentajes y hacer raíces cuadradas.

Habilidades sociales y de comunicación oral:

- Capacidad para comunicarse de modo lógico, claro, efectivo, y seguro de forma oral de modo que otros los entiendan.
- Habilidad de escuchar y entender palabras y oraciones expresadas por otra persona.
- Habilidad de interrelación con compañeros, jefes, ciudadanos, etc.
- Capacidad de defender los derechos de cada uno sin agredir o ser agredido.
- Transversalidad y capacidad de trato con la diversidad.

Habilidad de comunicación escrita:

- Capacidad para comunicarse de modo lógico, claro, efectivo y seguro mediante la palabra y la oración escrita de modo que otros los entiendan.
- Habilidad para leer y entender palabras y textos escritos.
- Conocimiento de gramática y del significado y distinción de las palabras.

Iniciativa:

- Crear soluciones nuevas e imaginativas para las cuestiones relacionadas con el trabajo.
- Reaccionar de forma positiva ante oportunidades o problemas a corto plazo.
- Actuar de forma decidida en situaciones de urgencia.
- Actuar más allá de lo requerido.
- Se anticipa y prepara ante oportunidades y problemas específicos que no son detectados por los demás.

Liderazgo y motivación de personas.

- Capacidad de sacar lo mejor de la gente desarrollando a las personas para que alcancen un alto rendimiento. Potencia su autoeficacia dentro de la organización.
- Ser guía y referente de los demás.
- Conocer a las personas de su entorno y sus aspiraciones.
- Establecer feedback con las personas de su entorno.
- Elogiar logros y celebrar éxito.
- Dirigir bien las reuniones.

Motivación laboral.

- Compromiso consigo mismo a trabajar duro para conseguir los objetivos asignados.
- Mostrar entusiasmo y compromiso con su carrera profesional.
- Escasa necesidad de supervisión.
- Comportamientos responsables.

Orientación espacial:

- Habilidad para decir donde está uno con relación a la localización de algunos objetos.
- Habilidad para decir donde está el objeto con relación a uno. Habilidad para mantenerse orientado en un vehículo cuando cambia la localización y dirección.
- No desorientarse o perderse cuando uno se mueve en un nuevo ambiente.

Resistencia a la tensión

- Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión. (conservar la calma en situaciones de emergencia).

Trabajo en equipo:

- Promover la eficacia del equipo.
- Implica trabajar con otros de forma conjunta por un objetivo colectivo.
- Trabajar de forma participativa potenciando el compromiso de equipo
- Cooperar en distintas situaciones y compartir información.
- Expresar expectativas positivas del equipo o de sus miembros.
- Estar abierto a sugerencias, ideas, opiniones.
- Es lo opuesto a trabajar de forma individual, separada o competitiva.

Técnicas de archivo

- Conocimiento y aplicación de técnicas de archivo manual e informático.

NOTA: Competencias desarrolladas por la Comisión de Formación basándose en el Plan de Formación por Competencias del Ayuntamiento de Benalmádena 2002/2003 complementada y actualizadas por el grupo de trabajo en base al resultados obtenidos por los cuestionarios cumplimentados por los directivos municipales.

II.4 Competencias deficitarias y Plan de Formación

OPERARIOS I

COMPETENCIAS DE OPERARIOS I DEFICITARIAS		
ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Conocimientos básicos de uno o varios oficios	
2	Destreza manual	
3	Seguridad y Salud Laboral	
4	Trabajo en equipo	
5	Enfoque hacia la calidad	
6	Detectar y resolver problemas	

DIRECTIVOS

COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEFICITARIAS		
ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Capacidad de planificación y organización	
2	Trabajo en equipo	
3	Liderazgo y motivación de personas	
4	Conocimientos técnicos	
5	Enfoque hacia la calidad	
6	Detectar y resolver problemas	
7	Técnicas de organización	
8	Conocimiento de la organización	
9	Seguridad y Salud Laboral	

DIRECTIVOS

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DEFICITARIOS DIRECTIVOS	
COMPETENCIAS	UNIDADES ORGANIZATIVAS
Ampliación de conocimientos en legislación laboral y administrativa	Sección de Personal
Idiomas	Negociado de Turismo
Actualización de conocimientos jurídicos, en general	Unidad Jurídico-administrativa de Urbanismo Asesoría Jurídica
Actualización de conocimientos jurídicos específicos	Sección Administrativa I.P.S.G.
Calidad en la formación, especialización docente	Centro de Formación Ocupacional
Autoprotección	Negociado de Educación Negociado de Cultura
Actualización sobre sistema educativo y primera infancia	Guarderías
Actualización de conocimientos profesionales sobre personas discapacitadas	Centro Ocupacional Municipal
Conocimiento de botánica	Sección Técnica de Medio Ambiente, Parques y Jardines
Gestión Medioambiental	Sección Técnica de Medio Ambiente, Parques y Jardines
Normativa urbanística	Sección Técnica de Medio Ambiente, Parques y Jardines Sección Interdepartamental
Actualización de conocimiento en materia de legislación contractual	Sección Técnica de Contratación
Conocimiento sobre legislación hipotecaria	Sección Interdepartamental
Actualización en materia de materiales de construcción y de diferentes oficios	Encargado General S.S.00

OFICIALES I

COMPETENCIAS DE OFICIALES I DEFICITARIAS

ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Normativa que afecta a su especialidad	
2	Prevención de riesgos laborales	
3	Detectar y resolver problemas	
4	Planificación y organización	
5	Trabajo en equipo	

OFIC. MANTENIMIENTO Y CONSERJERÍA

COMPETENCIAS DE OFIC. DE MANTENIMIENTO Y CONSERJERÍA DEFICITARIAS

ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Prevención de riesgos laborales	
2	Misión, Estructura organizativa y funcional del Ayuntamiento y su unidad.	
3	Conocimientos de electricidad, fontanería, albañilería, pintura, soldadura, carpintería, jardinería, limpieza de aljibes y otros oficios.	
4	Destrezas manuales específicas en los diferentes oficios	
5	Motivación Laboral	
6	Enfoque hacia la calidad	

BEDEL

COMPETENCIAS DE BEDEL DEFICITARIAS

ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Prevención de riesgos laborales	
2	Enfoque hacia la calidad	
3	Detectar y resolver problemas	

PRODUCCION ADMINISTRATIVA

COMPETENCIAS DE PRODUCCION ADMINISTRATIVA DEFICITARIAS

ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Informática	
2	Conocimientos Técnicos	
3	Tratamiento de Archivos (manual e informáticos)	
4	Habilidades sociales y de comunicación oral	
5	Enfoque hacia la calidad	
6	Conocimientos de la organización	
7	Trabajo en equipo	
8	Habilidad de comunicación escrita	
9	Seguridad y Salud Laboral	

AGENTE NOTIFICADOR

COMPETENCIAS DE AGENTE NOTIFICADOR DEFICITARIAS

ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Conocimiento callejero y municipio	
2	Conocimiento sobre legislación en lo referente a notificaciones	
3	Habilidades sociales y comunicación oral	
4	Enfoque hacia la calidad	
5	Conocimiento de la organización	
6	Seguridad y Salud Laboral	
7	Motivación Laboral	

ADMINISTRATIVOS

COMPETENCIAS DE ADMINISTRATIVO DEFICITARIAS		
ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Habilidades sociales y comunicación oral	
2	Conocimientos técnicos	
3	Trabajo en equipo	
4	Habilidades comunicación escrita	
5	Enfoque hacia la calidad	

AUXILIAR DE INFORMÁTICA

COMPETENCIAS DE AUXILIAR DE INFORMÁTICA DEFICITARIAS		
ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Conocimientos técnicos:	
	Informática Gestión	
	Informática Sistemas	
	Programación	
	Análisis informático	
2	Planificación y organización	
3	Trabajo en equipo	

MANDOS INTERMEDIOS

COMPETENCIAS DE MANDOS INTERMEDIOS DEFICITARIAS		
ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Liderazgo y motivación de personas	
2	Trabajo en equipo	
3	Capacidad de planificación y organización	
4	Enfoque hacia la calidad	
5	Iniciativa	
6	Conocimientos Técnicos	
6	Seguridad y Salud Laboral	
6	Detectar y resolver problemas	
7	Conocimiento de la organización	

CABO BOMBERO

COMPETENCIAS DE CABO BOMBERO DEFICITARIAS		
ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Conocimientos profesionales	
2	Planificación y organización	

BOMBERO

COMPETENCIAS DE BOMBERO DEFICITARIAS		
ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Detectar y resolver problemas	
2	Conocimientos técnicos	
3	Resistencia a la tensión	
4	Trabajo en equipo	
5	Motivación laboral	
6	Orientación espacial	
6	Seguridad y Salud laboral	
7	Destreza manual	
8	Control de precisión	

OFICIAL SOCIO-CULTURAL

COMPETENCIAS DE OFIC. SOCIO-CULTURAL DEFICITARIAS		
ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Habilidades sociales y de comunicación oral	
2	Enfoque hacia la calidad	
3	Conocimiento de informática	
4	Seguridad y salud laboral	
4	Trabajo en equipo	
5	Detectar y resolver problemas	
6	Motivación laboral	
7	Destreza manual	
8	Conocimiento de la organización	

AUXILIAR DE BIBLIOTECA

COMPETENCIAS DE AUXILIAR DE BIBLIOTECA DEFICITARIAS

ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Conocimientos profesionales (ABSYS, tratamiento de materiales especiales)	
2	Enfoque hacia la calidad	
3	Habilidades sociales y de comunicación oral	
4	Prevención Riesgos Laborales	

CUIDADORA CENTRO DE DÍA

COMPETENCIAS DE CUIDADORA DE CENTRO DE DÍA DEFICITARIAS

ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Compromiso con la organización y la misión	
2	Trabajo en equipo	
3	Enfoque hacia la calidad	
4	Motivación	
5	Actualización de conocimientos	

CUIDADORA DE GUARDERÍAS

COMPETENCIAS DE CUIDADORA DE GUARDERÍA DEFICITARIAS

ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Actualización de los conocimientos / Formación continua	
2	Primeros auxilios	
3	Enfoque a la calidad	
4	Habilidades sociales y de comunicación oral	
5	Trabajo en equipo	

TÉCNICOS BÁSICOS

COMPETENCIAS DEFICITARIAS TÉCNICO ASUNTOS SOCIALES, EDUCADORA CENTRO DE DÍA, ANIMADOR, AG. SANITARIOS, TEC. CONSUMO

ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Trabajo en equipo	
2	Enfoque hacia la calidad	
3	Motivación laboral	
4	Conocimiento de la organización	
5	Conocimientos técnicos	

PROFESORES

COMPETENCIAS DE PROFESORES DEFICITARIAS

ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
	Conocimientos técnicos	
	Habilidades Sociales y de comunicación oral	
	Trabajo en equipo	
	Detectar y Resolver Problemas	
	Técnicas de Organización	

TECNICOS URBANISMO

COMPETENCIAS DEFICITARIAS TECNICOS URBANISMO

ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Seguridad y Salud Laboral	
2	Conocimientos técnicos: Conocimiento del P.G.O.U. Programa de Proyectos Diseño por ordenador	
3	Informática	
4	Procedimiento administrativo local	
5	Habilidades sociales y de comunicación oral	
6	Técnicas de organización	

LIMPIADORA COCINERA-LIMPIADORA

COMPETENCIAS DEFICITARIAS LIMPIADORA-COCINERA LIMPIADORA

ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Conocimientos Profesionales	
2	Seguridad y Salud Laboral en el trabajo	
3	Actualización manipulación de alimentos	

POLICÍAS

COMPETENCIAS DEFICITARIAS POLICÍAS

ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Habilidades sociales y de comunicación oral	
2	Motivación laboral	

OFICIAL DE POLICÍA

COMPETENCIAS DEFICITARIAS OFICIAL DE POLICÍA

ORDEN	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Conocimientos generales y técnicas	
2	Habilidades sociales	
3	Capacidad de organización y planificación	
4	Detectar y resolver problemas	
5	Trabajo en equipo	

CAPITULO II
SEGUNDA Y TERCERA FASE DEL PLAN



CAPITULO II. SEGUNDA Y TERCERA FASE

Los cuatro acuerdos

- *Se impecable con tus palabras.*
- *No te tomes nada personalmente.*
- *No hagas suposiciones.*
- *Haz siempre lo máximo que puedas.*

Miguel Ruiz (tolteca)

I. EL PROCESO DE DESARROLLO

La siguiente fase que correspondía desarrollar era la segunda. Esta fase pretendía conocer la situación del personal del Ayuntamiento de Benalmádena con respecto a las competencias necesarias establecidas en la primera fase. Es decir, era necesario saber:

- ¿Qué Conocimientos tienen los empleados/as municipales?
- ¿Qué Habilidades?
- ¿Qué Actitudes?

Para ello había que establecer un sistema de evaluación de los empleados municipales que determinará el nivel de estos en cada una de las competencias de una manera objetiva y transparente. Rápidamente el grupo de trabajo nos dimos cuenta que era más sensato desarrollar primero el Reglamento de Carrera Profesional porque éste nos iba a permitir establecer unos criterios objetivos y transparentes para todos a través de la acreditación por competencias y por lo que finalmente decidimos pasar primero a la tercera fase.

Para desarrollar la primera fase elaboramos un Proyecto de Reglamento de Carrera profesional para la negociación con las organizaciones sindicales cuyos elementos más significativos son:

- El sistema de acreditación por competencias.
- La utilización de la entrevista conductual estructurada.
- Mejorar la primera fase de los concursos de provisión de puestos.

Para iniciar el proceso de negociación con las organizaciones sindicales celebramos una jornada previa a la que se invitó personalmente a todos los delegados de las tres organizaciones sindicales. En primer lugar, se les explicó el Proyecto de Reglamento de Carrera Profesional y posteriormente cada miembro del grupo de trabajo se reunió con los equipos de trabajo que se formaron. Finalmente se establece un debate final en que se sacaron unas conclusiones que sirvieron para iniciar el proceso de negociación.

Las vicisitudes propias de cualquier negociación hicieron que se produjera un parón en ésta durante varios meses alargándose el proceso y llegándose al acuerdo con las organizaciones sindicales de CC.OO. y CSI-CSIF un año después de iniciada la negociación. Con este acuerdo, el documento dejó de ser del grupo de trabajo para ser de los empleados y empleadas municipales. Una vez cerrada la negociación con las organizaciones sindicales es aprobado por el Pleno Municipal, en fecha 7 de abril del 2006 (anexo III), por lo que el Reglamento de Carrera Profesional se convierte en un documento de toda la organización que nos permite iniciar una vía muy importante de modernización de las relaciones laborales en el Ayuntamiento de Benalmádena. Finalmente se lleva a cabo su exposición pública en el B.O.P el 11 de mayo del 2006 finalizando el plazo de alegaciones el 16 de junio de ese año.

II. REGLAMENTO DE CARRERA PROFESIONAL (TERCERA FASE)

EXPOSICION DE MOTIVOS

Raro resulta el tratado sobre motivación de personal que no introduce como uno de los elementos a tener en cuenta la carrera profesional. Cualquier organización que apueste claramente por su personal para conseguir sus objetivos introduce en su política, entre otras cuestiones, un diseño de carrera.

Por otra parte, cualquier diseño de carrera no puede perder de vista las necesidades y objetivos de la organización en que se implanta. Es decir, la carrera profesional debe tener claro de que tipo de organización se trata y cuales son las metas de ésta. En definitiva, se trata de saber que le pide la organización a sus empleados para conseguir esos objetivos e incentivar a estos para que lo consigan.

Con este planteamiento nos situamos ya no solo en el valor que una autoestima personal pueda tener para mejorar la motivación sino que para que ésta sea realmente eficaz debe existir una relación con las necesidades y objetivos de la entidad. Esto nos sitúa en una autoestima profesional útil para la organización que sin duda aumenta el valor de la motivación (AEBO).

Tratando de conjugar esos dos elementos (satisfacción personal y necesidades de la organización) surge el Plan de Gestión de Recursos Humanos por Competencias del Ayuntamiento de Benalmádena con una amplia participación de todos los estamentos municipales. Este fue apoyado por el Pleno Municipal a través del Acuerdo de fecha 25 de noviembre del 2004 que desarrolla la primera fase previamente acordada con todas las organizaciones sindicales. El presente Reglamento viene a cumplir con la ejecución de la segunda y tercera fase de ese plan.

Así mismo, el vigente Convenio Colectivo y Acuerdo de Funcionarios establece el compromiso de las partes de regular la necesidad de la existencia de un Reglamento de Carrera Profesional, así en el art. 48 y 50.11 y 43 y 45.11, respectivamente, se viene a decir:

"Ambas partes acuerdan establecer una negociación para la aprobación de un Reglamento Municipal".

".....se acuerda diseñar un sistema de carrera profesional que no esté necesariamente vinculado a la existencia de vacantes".

"El Ayuntamiento facilitará la promoción interna de sus trabajadores-funcionarios....."

Mediante el presente Reglamento tratamos de cumplir con el citado compromiso.

NORMATIVA

Con respecto a la normativa vigente, en el caso de los funcionarios de carrera, es necesario hacer referencia, en primer lugar, al art. 168 del Real Decreto Legislativo 781/1986 de 18 de Abril que dice:

"La provisión de puestos de trabajo....., se regirá por las normas que, en desarrollo de la legislación básica en materia de función pública local, dicte la Administración del Estado."

Lo que nos permite realizar una regulación específica pero respetando las normas básicas que establece la Administración del Estado. Esto nos lleva al artículo 20.1 de la Ley 30/84 en sus apartados a), b) párrafo primero, c), e) y g) párrafos de primero a cuarto, 2 y 3.

En ellos se establece:

- Como sistema normal de provisión el concurso determinándose los méritos a valorar en las convocatorias, así mismo, viene a establecer el sistema de la libre designación en los casos que así se establezca en la RPT en nuestro caso en el Catálogo de Puestos de Trabajo.
- En el punto c del citado artículo se citan los datos a incluir en las convocatorias, plazos de presentación de solicitudes y la obligación de publicación en boletines oficiales.
- En los puntos e y g se regulan las circunstancias y derechos de los funcionarios que ocupen puestos de trabajo, ya sean por libre designación o por concurso, en los casos de que puedan ser removidos de su puesto o incluso suprimido su puesto de trabajo.
- Finalmente en los puntos 2 y 3 se regula la situación del personal eventual.

Este reglamento respeta como norma básica lo establecido en estos artículos.

En segundo lugar, el artículo 21 de la misma Ley anterior, con carácter básico para todas las Administraciones Públicas, establece la promoción profesional a través de la consolidación de grado y sus garantías. Mención especial merece el punto 1.f párrafo primero del citado artículo que dice:

"El grado personal podrá adquirirse también mediante la superación de cursos específicos y otros requisitos objetivos que se determinen por el Gobierno, o en el ámbito de sus competencias, por el Consejo de Gobierno de las Comunidades Autónomas, y el Pleno de las Corporaciones Locales."

Este punto nos permite regular al Ayuntamiento de Benalmádena un diseño de carrera profesional, que no esté necesariamente vinculado a la ocupación de puestos de trabajo flexibilizándola frente al encorsetamiento que supone, tanto para los empleados municipales como para la organización, la vinculación en exclusiva a éstos.

En tercer lugar y en lo que afecta a la promoción interna, también con carácter básico, este Reglamento tiene en cuenta el art. 22 de la misma Ley.

En lo que respecta al personal laboral la normativa en que se basa este Reglamento es el vigente Convenio Colectivo.

Finalmente, en cualquier caso, y como no puede ser de otra manera, lo regulado en este Reglamento respeta la normativa básica de función pública en las materias que recoge.

TITULO I. PRINCIPIOS GENERALES

ARTÍCULO 1

El Ayuntamiento de Benalmádena considera que los Recursos Humanos de cualquier Administración Pública representan su principal valor y la herramienta fundamental para la atención de las necesidades de los ciudadanos. En consecuencia, velará por la regulación de un sistema de carrera profesional que le permita disponer de un personal altamente competente y motivado.

ARTICULO 2

La carrera profesional es el camino que puede recorrer un empleado municipal durante su vida profesional a través de la consolidación de sucesivos grados dentro del intervalo de niveles de su grupo.

La consolidación de grado, podrá reconocerse según este Reglamento por parte del Sr. Alcalde a través de dos sistemas:

1. La ocupación de los puestos de trabajo.
2. Acreditación de competencias como desarrollo del art. 21.f de la ley 30/84

ARTICULO 3.- ÁMBITO DE APLICACIÓN

Este Reglamento será de aplicación a los procedimientos de provisión de puestos de trabajo, promoción interna y carrera profesional que el Ayuntamiento de Benalmádena celebre.

En el ámbito de personal será de aplicación a todo el personal laboral fijo del Ayuntamiento de Benalmádena incluido dentro del ámbito de aplicación del vigente Convenio Colectivo y a los funcionarios de carrera de este Ayuntamiento

En el caso de la Policía Local y Habilitados Nacionales le será de aplicación este Reglamento en lo que no contradiga la normativa específica que regula este colectivo, en este mismo sentido se aplicará al personal del servicio de extinción de incendios, si existiera esa normativa específica.

TITULO II. PROVISION DE PUESTOS DE TRABAJO

CAPITULO I. DEFINICIÓN

ARTICULO 4

La provisión de puestos de trabajo, con carácter definitivo, relacionados en el Catálogo de Puestos de Trabajo del Ayuntamiento de Benalmádena se realizará por los procedimientos de concurso y libre designación. Para la celebración de ambos se tendrá en cuenta los requisitos y el sistema establecidos en el Catálogo de Puestos de Trabajo y se valorarán las competencias asignadas a cada tipo de puesto en función de las características y funciones del mismo.

CAPITULO II. CONCURSO

ARTICULO 5.- DEFINICIÓN

El concurso será el sistema normal de provisión de puestos de trabajo, en el podrán participar todos los empleados municipales con la única condición de que ostenten los requisitos establecidos en el Catálogo de Puestos de Trabajo. En él se valorarán por la Comisión una serie de méritos en función de las competencias definidas para el tipo de puesto a cubrir que deberán figurar en la convocatoria, además para una mejor valoración de los aspirantes podrá incluir un entrevista conductual estructurada o una prueba práctica.

ARTICULO 6.- CONVOCATORIAS

En cada una de las convocatorias de provisión de puestos deberá figurar la denominación del puesto, nivel, requisitos indispensables (grupo, formación específica, etc.), méritos a valorar y competencias a evaluar indicando el nivel de éstas, su definición y orden de importancia.

Los méritos a valorar serán los siguientes:

- El grado personal consolidado se valorará de forma positiva en función de su posición en relación con el nivel de los puestos de trabajo ofrecidos en la convocatoria. Supondrá el 40 % de la puntuación máxima del concurso de méritos.
- Se valorará el trabajo desarrollado, aptitudes y rendimientos de los aspirantes dentro del área funcional a que corresponda el puesto según el Anexo I.

Para que la comisión de valoración puntúe este mérito el aspirante deberá contar con los siguientes requisitos:

- ✓ La cuantificación de tiempo efectivo trabajado deberá ser superior en dos tercios al total posible a cuantificar. (Esto será informado a la comisión por la sección de personal).
- ✓ Un informe positivo emitido por la sección de personal, según anexo III, en el que se valore la distancia entre el desarrollo excelente del puesto de trabajo que ocupa en función de las competencias del mismo y el que ha llevado a cabo el empleado en cuanto a esas mismas competencias. Se considerará positivo si el distancia es menor al 20%.

✓ También se deberá tener en cuenta en este apartado los resultados obtenidos por la unidad organizativa a la que pertenece el aspirante dentro del programa de evaluación del desempeño, en este sentido, si la evaluación fue de eficiencia positiva en el año natural anterior se incrementará en un 15% la puntuación obtenida por este concepto por el computo de tiempo.

- Los cursos de formación y perfeccionamiento que tengan relación directa con las competencias necesarias para el tipo de puesto, teniendo en cuenta que los cursos realizados cinco años antes o más de la fecha de la convocatoria se puntuarán con la mitad. Así mismo la docencia se valorará con los mismos criterios que para la acreditación de competencias.

- Antigüedad reconocida

Ninguno de los conceptos a valorar podrán ser superior al 40% ni inferior al 10% de la puntuación máxima de la baremación de méritos.

Los méritos a valorar siempre serán con referencia a la fecha del cierre del plazo de presentación de instancias y se acreditarán documentalmente con la solicitud de participación mediante fotocopia compulsada.

Para una mejor valoración, especialmente de las habilidades de los aspirantes en el caso de los puestos de mando, ya sea, directivo o mando intermedio la convocatoria establecerá una segunda fase con la realización de una entrevista conductual estructurada por parte de la Comisión de Valoración. En este caso al menos un tercio de los miembros de la comisión deben de estar formados en este tipo de entrevista. Dicha formación se acreditará a través de la participación en las acciones formativas que se celebren por parte del Ayuntamiento de Benalmádena o cualquier otro Centro Oficial. El entrevistador será uno de los miembros de la comisión que se encuentre dentro del tercio arriba señalado. La puntuación de ésta será la media aritmética de las puntuaciones otorgadas por cada uno de los miembros de la comisión siempre que el coeficiente de correlación de éstas supere el 0.60. Así mismo, la convocatoria podrá recoger como complemento a la entrevista conductual estructurada la presentación, por el candidato, de una memoria con un análisis de las tareas del puesto a cubrir, así como, a juicio del aspirante, de las condiciones y medios necesarios para su desarrollo en base a la descripción del mismo que figure en la convocatoria. En ningún caso esta

memoria superará los 50 folios y siempre que sea posible la convocatoria podrá determinar que sea anónima.

En caso necesario y en función de las propias características del puesto a cubrir las convocatorias en esta segunda fase podrán recoger la realización de una prueba práctica que permita evaluar las competencias del mismo. En ningún caso se podrá realizar una prueba y una entrevista.

En los casos en que se utilice la segunda fase la puntuación de cada una de ellas será del 50% del total de puntos.

Podrán establecerse convocatorias de concursos dirigidos a empleados municipales destinados en áreas o unidades específicas que se determinen.

CAPITULO III. LIBRE DESIGNACIÓN

ARTICULO 7

Los puestos que así se determinen en el Catálogo de Puestos de Trabajo se proveerán por el sistema de libre designación.

En las convocatorias, que serán públicas, deberá figurar, la descripción del puesto, requisitos según determine el Catálogo de Puestos de Trabajo, así como las competencias necesarias para el desarrollo excelente del mismo con el nivel necesario, orden de importancia y definición.

Las solicitudes de los aspirantes deberán ir acompañadas con el currículo vitae de éstos.

Los empleados municipales nombrados para puestos de trabajo de libre designación podrán ser cesados con carácter discrecional por la autoridad que los nombró. La motivación de esta resolución se referirá a la competencia para adoptarla. El cese se producirá en las condiciones establecidas para los funcionarios en el art. 58.2 del RD 364/95.

TITULO III. LA ACREDITACIÓN DE COMPETENCIAS

CAPITULO I. DEFINICION Y REQUISITOS

ARTÍCULO 8.- DEFINICIÓN

La consolidación del grado podrá conseguirse, con los mismos derechos que si consolidara a través de la provisión de puestos de trabajo, por el sistema de acreditación de competencias previa solicitud del interesado. La consolidación será efectiva a través del decreto de reconocimiento del mismo del Sr. Alcalde

El sistema consiste en ir avanzando desde el ingreso por una serie de situaciones (Inicio-Básico-Consolidado-Maestro-Experto) equivalentes a un grado en función del Grupo al que pertenece. La progresión de una situación a otra vendrá determinada por el número de competencias que acredite de las que tiene establecida el puesto de trabajo que ocupa y el tiempo desde la última consolidación según el siguiente cuadro:

	INICIAL	BASICO	CONSOLIDADO	MAESTRO	EXPERTO
A	22	24	26	28	30
B	18	20	22	24	26
C	14	16	18	20	22
D	12	14	15	16	18
E	10	12	13	14	

ARTICULO 9.- ACREDITACIÓN

Para que una competencia sea considerada como acreditada por un empleado municipal deberá haber obtenido el nivel que ésta tenga establecido para el desarrollo con éxito del puesto de trabajo que ocupa según Acuerdo de Pleno de fecha 25 de noviembre de 2004 por el que se establecen las competencias de cada puesto, su nivel y orden de importancia.

ARTICULO 10.- REQUISITOS

Los requisitos necesarios para pasar de una situación a otra serán los siguientes.

1. Haber transcurrido al menos cinco años desde la última consolidación de grado salvo en el caso de que la progresión sea desde la situación de Entrada a Básico que deberá ser de tres.
2. Para pasar de Entrada a Básico además del requisito del punto uno deberán de acreditarse cinco competencias de las asignadas al puesto que ocupa.
3. Para pasar de Básico a Consolidado además del requisito del punto uno habrá de acreditarse una nueva competencia de las asignadas al puesto que ocupa contabilizándose entonces un total de seis.
4. Para pasar de Consolidado a Maestro además del requisito del punto uno habrá de acreditarse una competencia de las asignadas al puesto que ocupa contabilizándose entonces un total de siete.
5. Para pasar de Maestro a Experto además del requisito del punto uno habrán de acreditarse dos nuevas competencias de las asignadas al puesto que ocupa contabilizándose un total de nueve. En el caso de que el puesto que ocupa el empleado municipal tenga adjudicadas menos, para pasar a Experto deberá tenerlas acreditadas todas.
6. Para progresar de situación, además de acreditar la nueva competencia deberá acreditarse una actualización de las competencias de consolidaciones anteriores. Esta actualización se considerará conseguida con un 40% de horas de formación sobre esas competencias. Al progresar de nuevo a la situación siguiente deberá acreditar como actualización el 40% de las horas de formación calculado sobre la suma de horas de la competencia acreditada en el paso anterior mas las horas de las competencias no actualizadas en él.

CAPITULO II. NIVELES DE COMPETENCIAS

ARTICULO 11.- ACCESO AL NIVEL

La obtención del nivel de una competencia por parte de los empleados municipales-será según la siguiente escala:

25 horas de formación con aprovechamiento	nivel 1
50 horas de formación con aprovechamiento ó 6 de docencia	nivel 2
80 horas de formación con aprovechamiento ó 12 de docencia	nivel 3
125 horas de formación con aprovechamiento ó 25 de docencia	niveles 4 y 5

Si por cualquier razón no se justifica aprovechamiento pero si asistencia en alguna acción formativa, las horas de formación se cuantificarán con el 80% de las horas de asistencia a la acción formativa.

Solo se computarán las acciones formativas (cursos, Jornadas, Congresos, etc) celebradas dentro de alguno de los siguientes supuestos

1. Plan de Formación Continua del Ayuntamiento de Benalmádena.
2. Centros oficiales o Administraciones Públicas.
3. Entidades con Convenio con las Administraciones Públicas.
4. Cursos celebrados en entidades privadas que previamente a su celebración hayan sido autorizados por el Ayuntamiento a través de los criterios establecidos por la Comisión de Vigilancia y Seguimiento del Convenio Colectivo, todo ello sin menos cabo de las atribuciones que el vigente convenio colectivo atribuye a la comisión de formación.

En la valoración de las horas se tendrá en cuenta el número de horas que la acción formativa dedica, dentro del contenido de la misma, a cada competencia en función de la definición que figura en el Diccionario de Competencias del Ayuntamiento de Benalmádena, no se cuantificarán los contenidos que no se ajusten a esa definición. El número de horas a puntuar sobre acciones formativas celebradas con anterioridad al año 2000 será de la mitad de las desarrolladas. No se computarán horas sobre de una competencia que afecten a dos cursos con el mismo contenido o competencia.

En lo que respecta a la competencia de Informática el número de horas lectivas o docentes a valorar deberán contener para su acreditación al menos tres elementos del contenido de la competencias , esto es: World, Excell, Acces, Internet, correo electrónico

El nivel de partida obtenido por el sistema de selección en lo que hace referencia a las competencias de conocimientos será el siguiente según el caso:

- GRUPO D y E.....nivel 1
- GRUPO C.....nivel 2
- GRUPO A y B.....nivel 3

ARTICULO 12.- COMISIÓN TÉCNICA

El nivel de un empleado,a municipal en una determinada competencia podrá establecerse también, a través de una entrevista conductual estructurada en el caso de las habilidades o un examen en el caso de competencias de conocimientos. Para ello se constituirá en cada caso, una Comisión Técnica nombrada por el Sr. Alcalde que estará formada por los siguientes miembros:

• Miembros:

1. Experto (Entrevistador acreditado, experto de conocimientos para examen).
2. Delegación de personal. (Actuará también como secretario).
3. Directivo municipal cuyos puestos de trabajo a su cargo tenga asignada esa competencia.

El resultado de la evaluación de la Comisión Técnica deberá estar plenamente acreditado y motivado basándose en la definición sobre la competencia, establecida el Diccionario de Competencias del Ayuntamiento de Benalmádena y en la regulación sobre niveles, ambos aprobados por Acuerdo de Pleno Municipal de fecha 25 de noviembre de 2004.

En el caso de que la prueba a evaluar, ya sea entrevista o no, requiera de la valoración individualizada de los miembros de la Comisión, una vez aplicado el coeficiente de correlación entre esas puntuaciones el resultado en ningún momento será inferior a 0.60.

Si después de la primera puntuación el resultado anterior fuera inferior a 0.60. Los miembros de la comisión una vez pasado unos minutos podrán volver a repetirla. Si persistiera el resultado se volvería a reunir una vez pasados dos días volviendo a puntuar. En ningún caso, podrá un resultado con coeficiente de correlación inferior a 0.60 ni hacer repetir al aspirante, ya sea el examen o la entrevista.

ARTICULO 13.- ACCESO NIVEL 3

Para la obtención del nivel tres en una determinada competencia será requisito indispensable el informe cualitativo del superior o superiores jerárquicos en el que se refleje la aplicación positiva o no por parte del empleado municipal de la competencia a acreditar (según modelo del anexo II). Este informe, se emitirá a solicitud del interesado, entre seis meses y un año después de finalizado el ciclo formativo (80 horas).

No obstante, si es materialmente imposible su aplicación en función de las tareas concretas que desarrolla el empleado,a municipal, el informe deberá acreditar que la formación recibida ha situado al empleado,a municipal en condiciones de aplicar esa competencia.

En el caso de que la solicitud de reconocimiento de consolidación de grado se efectúe dentro del periodo entre seis meses y un año de finalizado el ciclo formativo solo será necesario el informe reflejado en el párrafo anterior.

ARTICULO 14.- ACCESO A NIVELES 4 Y 5

Para la obtención de los niveles 4 y 5 en una competencia será preciso, además de lo referido en el art. 11y 12, el diseño y aplicación positiva de un proyecto de mejora sobre la competencia en su puesto de trabajo que deberá aprobar una Comisión Técnica regulada el artículo 12 de este Reglamento. Para la evaluación del mismo por la Comisión deberá haberse estado aplicando el proyecto de forma positiva al menos por un periodo de seis meses.

ARTICULO 15.- RECLAMACIONES

Frente a las resoluciones del Sr. Alcalde sobre reconocimientos de grado y acreditación de competencias basadas en este Reglamento, los empleados municipales del Ayuntamiento de Benalmádena, sin menos cabo de las acciones legales que procedan, podrá interponer, en el plazo de diez días naturales desde la recepción de la misma, una reclamación ante la Comisión de Seguimiento y Acreditación de Competencias que deberá resolver en un plazo no superior a un mes proponiendo al Sr- Alcalde lo que proceda al Sr. Alcalde.

CAPITULO III. COMISIÓN DE SEGUIMIENTO Y ACREDITACION DE COMPETENCIAS

ARTICULO 16.- COMPOSICIÓN

Una vez aprobado este Reglamento, se constituirá una Comisión de Seguimiento del mismo, con carácter permanente, que tendrá la siguiente composición:

- ✓ El Alcalde o Concejal de Personal que lo presidirá.
- ✓ Dos vocales a designar por el Sr. Alcalde a propuesta de la delegación de Personal con formación acreditada en gestión por competencias. En el caso de que en el orden del día se traten reclamaciones presentadas por los empleados municipales uno de estos vocales será el Directivo del empleado municipal reclamante.
- ✓ Un vocal, nombrado por el Sr. Alcalde, de la unidad organizativa de personal. Este vocal actuará también como secretario.
- ✓ 1 vocal por cada una de las organizaciones sindicales más representativas en el Ayuntamiento de Benalmadena a determinar por éstas.

Así mismo deberán nombrar suplentes.

Cuando se considere oportuno podrá nombrarse como miembro del Comisión de Seguimiento a personal externo al Ayuntamiento.

Para ser miembro del Comisión de Seguimiento deberá haber asistido con éxito a la jornada sobre la entrevista conductual estructurada o estar acreditado como entrevistador en ella. Este criterio no será obligatorio en el caso del secretario, Concejal de Personal o el directivo en el caso de que el punto tratar sea sobre reclamaciones presentadas por un trabajador a su cargo.

ARTICULO 17.- COMPETENCIAS

Las Competencias de la Comisión de Seguimiento y Acreditación de Competencias serán las siguientes:

1. Resolver las reclamaciones que presenten los empleados municipales al Decreto de Alcaldía de reconocimiento de grado o competencias acreditadas.
2. Seguimiento y elaboración de las propuestas que considere oportunas sobre el desarrollo del sistema de acreditación por competencias de este Reglamento.
3. Aprobar las modificaciones de los modelos de informes adjuntos a este Reglamento.
4. Emitir informe sobre aplicación de competencias y finalización de ciclo formativo de una competencia de los regulados en el art. 11 para el caso del personal que ocupe puestos catalogados como directivos.

ARTICULO 18.- CONSTITUCIÓN Y ACUERDOS

Para considerar constituido una Comisión de Seguimiento deberán estar presentes más del 50% de sus miembros, el presidente y el secretario. A partir del momento en que se considere formalmente constituido no podrá incorporarse ningún miembro más.

Los acuerdos de la Comisión serán tales siempre que cuenten con el voto favorable de más del 50 % de los asistentes, deberán ser plenamente motivados y acreditados

Los criterios generales que inspirarán las actuaciones de la comisión deberán ser establecidos en la primera reunión que se celebre con el fin de que no puedan variarse y garantizar así la igualdad entre todos los empleados municipales.

TITULO IV. PROMOCIÓN INTERNA

ARTICULO 19.- PROMOCIÓN INTERNA

La promoción interna, en el caso de los funcionarios, consiste en el ascenso desde una Escala o Subescala de un Grupo de titulación a otro inmediato superior o bien, en el acceso a otra Escala o Subescala del mismo Grupo siempre que desempeñen funciones sustancialmente coincidentes o análogas de contenido profesional y en su nivel técnico.

En el caso del personal laboral, la promoción interna consiste en el ascenso desde un Grupo de titulación de los establecidos en el convenio colectivo al inmediatamente superior.

ARTICULO 20.- CONVOCATORIAS

Las convocatorias de promoción interna deberán de respetar los principios igualdad, mérito, capacidad y publicidad pudiendo convocarse de forma independiente a la oferta de empleo público.

Serán negociadas con las organizaciones sindicales más representativas en los términos que se establecen en la Ley 7/90

El sistema selectivo que se utilizará será el de concurso-oposición. En la fase de concurso se establecerá una puntuación mínima para poder realizar la de oposición. Esta puntuación mínima siempre será superior al 50% del total de esta fase.

Dentro de la fase de concurso el grado consolidado, especialmente encontrarse en la situación de maestro o experto dispondrá de una puntuación no inferior al 50% del total de esta fase. Seguidamente se valorará la experiencia profesional en el área funcional relacionado con el puesto de la plaza a cubrir según el anexo I en este apartado deberá figurar el informe de la sección de personal sobre trabajo efectivo y en los mismos términos que para el caso del concurso de provisión de puestos. La formación será el siguiente elemento a valorar.

La fase de oposición consistirá de dos ejercicios, uno de ellos será eminentemente práctico en el que los aspirantes demuestran su preparación en las materias relacionadas en el temario y las competencias del puesto o puestos relacionados con la plaza a cubrir. El segundo ejercicio consistirá en la celebración de una entrevista conductual estructurada que evaluará las habilidades definidas en la convocatoria.

Al menos un tercio de los miembros del Tribunal deberán estar acreditados como entrevistadores en entrevista conductual estructurada. Uno de estos será quien la realice sin menos cabo de que cada uno de los miembros del Tribunal puntuará.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA

A los efectos del cómputo del tiempo para reconocimiento de grado y acreditación de competencias se partirá desde la fecha de reconocimiento del grado que actualmente ostente el empleado municipal. No obstante el Ayuntamiento abrirá un plazo en el que los empleados municipales podrán solicitar el reconocimiento del grado que actualmente ostentan, así como, el nivel de cada una de las competencias del tipo de puesto que ocupan.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA SEGUNDA

El apartado del artículo 6 referente a los méritos por el concepto de experiencia con relación al Programa de Evaluación del Desempeño no será de aplicación mientras no se encuentren incluidos en dicho programa más del 60% de la plantilla municipal.

DISPOSICIÓN ADICIONAL PRIMERA

Para lo no regulado en este Reglamento se estará a lo dispuesto en el RD 364/95.

DISPOSICIÓN ADICIONAL SEGUNDA

Con el fin de buscar un equilibrio entre la necesaria actualización de competencias por cada tipo de puesto y la idea de no perjudicar las previsiones de carrera de los empleados municipales, las actualizaciones de competencias no podrá superar a dos competencias de cada tipo de puesto por cada año natural.

Para la actualización de competencias de un tipo de puesto, ya sea para sustitución, modificación de nivel, orden, etc deberá ser acreditada esa actualización a propuesta del responsable del departamento oportuna o por la sección de personal en la que se detallará un estudio detallado basado en el sistema de incidentes críticos. En el caso de que la actualización afecte a un tipo de puesto que pueda estar ocupado por empleados municipales de varias unidades organizativas, el informe será de al menos la mayoría de los responsables de las unidades organizativas afectadas.

Finalmente será el Comisión de Seguimiento y Acreditación de Competencias el que estudiada la propuesta de actualización la proponga para su aprobación por el Pleno Municipal.

DISPOSICIÓN ADICIONAL TERCERA

El empleado,a municipal del grupo E que consiga acreditar la situación de experto será reconocida esta situación a través del complemento de productividad con la diferencia, del valor en euros, entre los valores del nivel 14 y 15 que establece la LPGE. A todos los efectos se le considerará consolidada la situación de experto y el grado 15. En el caso de que promocionara a una plaza del Grupo D se le asignará a todos los efectos la situación de consolidado y su grado correspondiente.

ANEXO I

TIPO DE PUESTO	ÁREA FUNCIONAL
OFICIAL I Y II	Área Servicios Operativos
OPERARIO I Y II	Áreas de Servicios Operativos
JEFE DE NEGOCIADO	Áreas de Educación y Cultura, Áreas Administrativa, Turismo
OFICIAL DE MANTENIMIENTO	Áreas de Servicios Operativos, Áreas de Educación y Cultura
ENCARGADO I	Áreas de Servicios Operativos
ENCARGADO II	Áreas de Servicios Operativos
JEFE DE SECCIÓN	Áreas Administrativa
TECNICOS DE URBANISMO	Áreas Técnica de Arquitectura y Urbanismo
JEFE DE BIBLIOTECA	Áreas de Educación y Cultura
DIRECTOR	Áreas de Educación y cultura
PRODUCCIÓN ADMINISTRATIVA I Y II	Áreas Administrativa
ANIMADOR SOCIO-CULTURAL	Áreas Asuntos Sociales, Áreas de Educación y Cultura
AUXILIAR BIBLIOTECA	Áreas de Educación y Cultura
AUXILIAR DE OFIMATICA	Áreas Administrativa
NOTIFICADOR-CONSERJE	Áreas Administrativa
OFICIAL SOCIO-CULTURAL	Áreas de Educación y Cultura
EDUCADOR	Áreas de Educación y Cultura. Áreas de Asuntos Sociales
TECNICO EN CONSUMO, AGENTE SANITARIO Y ATS	Áreas Sanitaria
TECNICO EN PARQUES Y JARDINES	Áreas Técnica de Arquitectura y Urbanismo
INFORMATICOS	Áreas Economía y Hacienda, Áreas Administrativa.
TECNICOS URBANISMO	Áreas Técnica de Arquitectura y Urbanismo
COCINERA LIMPIADORA, CUIDADORA I CUIDADORA II	Áreas de Educación y Cultura
BEDEL Áreas Educación y Cultura, Áreas Asuntos Sociales.	
PSICOLOGO, MONITOR I Y II, TRABAJADORA SOCIAL	Áreas de Asuntos Sociales
BOMBEROS, CABOS BOMBEROS, POLICIAS, OFICIALES, SUBINSPECTOR, INSPECTOR	Áreas de Seguridad
DIRECTIVOS *	El resto directivos en función del Áreas a la que este adscrita su unidad.

*Definimos directivo al empleado municipal que ocupa un puesto cuyo superior jerárquico es el Concejal Delegado o el Alcalde y tenga personal municipal a su cargo.

ANEXO II

COMPETENCIA: Archivo manual e informático (A título de ejemplo)

EMPLEADO/A:

Concepto a evaluar en nivel 3: Aplicar asiduamente de manera que le permita una alta fiabilidad en las tareas más comunes y habituales. La fiabilidad no solo debe ser mecánica sino que ha de saber explicar porqué aplica ese conocimiento/habilidad y no otro. Esto le debe permitir además valorar la aplicación de estos conocimientos/habilidades en su entorno (equipo) y argumentar mejoras a introducir en el trabajo diario.

Señale con un círculo

¿Aplica un sistema de archivo manual habitualmente? SI _____ NO _____ A VECES _____

Si ha contestado "SI" descríballo

¿Aplica una sistema de archivo informático habitualmente? SI _____ NO _____ A VECES _____

Si ha contestado "SI" descríballo

¿Mantiene una alta fiabilidad en las tareas? SI _____ NO _____ A VECES _____

- Le hace repetir las tareas habitualmente
- Necesita de un continuo seguimiento
- Tiene claro el aspirante porque aplica ese conocimiento.

(Señale en un círculo la que considere refleja al aspirante)

¿Argumenta mejoras? SI _____ NO _____ A VECES _____

Si ha contestado "SI" indique cuales y si alguna se ha aplicado y su resultado.

En Benalmádena,

El mando inmediato,

El responsable máximo,

ANEXO III

INFORME ART. 5

EMPLEADO MUNICIPAL: _____

TIPO DE PUESTO QUE OCUPA _____

VALOR PONDERADO IDEAL SEGÚN COMPETENCIAS NECESARIAS _____

VALOR PONDERADO COMPETENCIAS EMPLEADO,A _____

DISTANCIA _____

%

NOTA:

Valor ponderado: Sumatorio del nivel de cada competencia (1-5) multiplicado por el valor del orden de importancia.

Distancia: Diferencia entre el valor ponderado ideal según competencias necesarias y el valor ponderado de las competencias del empleado,a.

%: Porcentaje

III. SEGUNDA FASE

A pesar de haber decidido realizar la segunda fase una vez estuviera aprobado el Reglamento, fue necesaria una evaluación de los empleados municipales durante el primer semestre del año 2006 para diseñar el Plan de Formación de ese año. Así mismo, lo utilizamos en algunos casos en el Programa de Evaluación del Desempeño de ese año.

Para la evaluación diseñamos un cuestionario que debían cumplimentar los Directivos municipales. El resultado nos hizo tener las siguientes conclusiones:

El resultado no puede valorarse como la situación real de los empleados municipales con respecto a las competencias necesarias al detectarse, entre otras causas, la no utilización de un criterio homogéneo por los directivos municipales a la hora de cumplimentar el cuestionario, reafirmamos en la idea inicial de que la situación de la plantilla municipal con respecto a las competencias nos la marcará las evaluaciones que se realicen bajo los criterios que establece Reglamento de Carrera Profesional.

Sí pudo utilizarse para diseñar el Plan de Formación del año 2006. Ver figura 2

Sí pudo utilizarse en algunas unidades para relacionarlo con el Programa de Evaluación del Desempeño

La organización necesita madurar más para este tipo de evaluaciones

Como consecuencia el siguiente paso debe consistir en la apertura de un proceso en que los empleados municipales aporten la documentación oportuna y, con los criterios que establece el Reglamento de Carrera Profesional soliciten conocer su situación en este nuevo sistema. Esto nos va a permitir:

Conocer de una forma muy fiable la situación de la Plantilla Municipal con respecto a las competencias necesarias para el desarrollo excelente de cada puesto de trabajo, es decir, damos cumplimiento a la segunda fase del Plan.

Que cada empleado y empleada municipal conozca cual es su situación de partida para poder diseñar su carrera profesional.

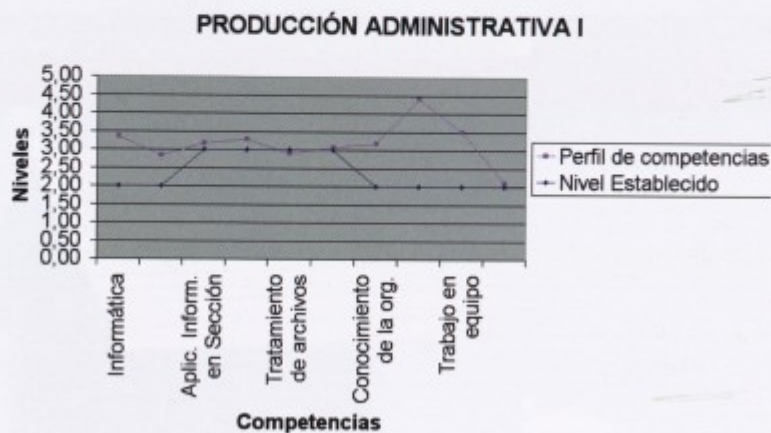


Figura 2: Ejemplo de Resultados 2ª Fase

II. SEGUNDA FASE

A partir de haber diseñado primero la segunda fase, una vez más referente a la aplicación de la metodología de la encuesta, se procedió a la aplicación de la encuesta en el primer semestre del año 2004, en la que se aplicó la encuesta a los miembros de la plantilla municipal.

De esta encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

Para la evaluación de la competencia de la plantilla municipal, el resultado fue el siguiente:



El resultado no puede valorarse con la situación de la plantilla municipal con respecto a las competencias necesarias para el desempeño de sus funciones, ya que la encuesta no es homogénea por los diferentes municipios a los que se aplicó el cuestionario, reafirmando en la línea inicial de que la situación de la plantilla municipal con respecto a las competencias necesarias para el desempeño de sus funciones no es homogénea por los diferentes municipios a los que se aplicó el cuestionario.

Se pudo utilizar para diseñar el plan de formación del año 2004, ver figura 2. Se pudo utilizar en algunas unidades para relacionarlo con el Programa de Evaluación del Desempeño.

La información recabada mediante este tipo de evaluaciones

Como consecuencia al siguiente plan de formación es la apertura de un proceso en que los empleados municipales acceden a la documentación oportuna y, con los criterios que establece el Reglamento de Carrera Profesional, se valoró su situación de desempeño actual, de acuerdo a los criterios.

Después de haber diseñado el plan de formación de la Plantilla Municipal con respecto a las competencias necesarias para el desempeño de sus funciones, se pudo utilizar en algunas unidades para relacionarlo con el Programa de Evaluación del Desempeño.

Se pudo utilizar para diseñar el plan de formación del año 2004, ver figura 2. Se pudo utilizar en algunas unidades para relacionarlo con el Programa de Evaluación del Desempeño.

CAPITULO III

RESULTADOS DEL PLAN

CENTRO DE EXPOSICIONES

CAPITULO III. RESULTADOS DEL PLAN

"Cuando deseas algo de verdad todos los elementos del universo se ponen a tu disposición para que lo consigas."

Paulo Coelho

EVALUACION SEGÚN EL PLAN DE TRABAJO

1.1 Resultados

El Plan de Gestión por Competencias en su apartado final establecía como indicador de un resultado óptimo de este Plan "que el Ayuntamiento de Benalmádena dispusiera de un sistema de gestión de los recursos humanos flexible y adaptado a las necesidades de la Corporación aplicándolo a los siguientes elementos de la gestión de los recursos humanos:

- EVALUACIÓN DE RESULTADOS
- PLANIFICACIÓN
- SELECCIÓN
- PROMOCIÓN
- CARRERA PROFESIONAL
- FORMACION
- SISTEMA RETRIBUTIVO
- DISEÑO ORGANIZATIVO
- ANALISIS DE PUESTOS"

Concluidas las fases establecidas en el Plan de Gestión por competencias y analizando los citados elementos podemos determinar que ésta se aplica en:

1. ANALISIS DE PUESTOS: El sistema de Gestión por competencias parte del análisis de las funciones de los puestos de trabajo y de la relación de éstas con la misión de cada una de las unidades organizativas. Por otra

parte en el Reglamento de Carrera se establecen mecanismos de continua adaptación de las competencias a las necesidades de la Corporación en su misión fundamental de atención a las necesidades ciudadanas.

2. FORMACIÓN: Hoy el estudio y detección de las competencias deficitarias de cada uno de los tipos de puestos de trabajo es una herramienta fundamental para el diseño de los Planes de Formación Continua que incluso ya han pasado a llamarse (véase el Convenio Colectivo y Acuerdo de Funcionarios) Plan de Formación Continua por Competencias.

3. SELECCIÓN Y PROMOCIÓN: Desde aquella experiencia piloto inicial que realizamos en el año 2002 con el Plan de Formación y establecimos las primeras competencias necesarias para cada tipo de puesto de trabajo siempre las utilizamos en la selección de personal, tanto en bolsas de trabajo para personal no permanente como para ingreso de personal de forma estable, y en la Promoción interna.

4. PLANIFICACIÓN: Sin lugar a dudas la Gestión de Recursos Humanos por Competencias está siendo fundamental en la Planificación Recursos Humanos municipales. Nos permite planificar a raíz de un diagnóstico previo exhaustivo para diseñar la formación, la planificación de la ofertas de empleo público, el diseño de carrera profesional, etc.

5. CARRERA PROFESIONAL: La Gestión por Competencias es una herramienta muy potente en el diseño de la carrera profesional. Desde nuestros primeros pasos es un elemento fundamental en el diseño de las convocatorias de las provisiones de puestos de trabajo siendo utilizada en todas las que celebramos. Pero el paso importante está en la innovación que supone el nuevo Reglamento no solo en la Provisión de Puestos sino fundamentalmente en la incorporación del nuevo sistema de acreditación por competencias.

6. SISTEMA RETRIBUTIVO: Evidentemente que el Sistema de Gestión por Competencias se aplique en la carrera profesional o en la promoción interna tiene una repercusión en las retribuciones además hemos iniciado un proceso para relacionarlo a través del Programa de Evaluación del

Desempeño con el Complemento de Productividad. Estamos trabajando también en la posibilidades que genera el Sistema en lo que supone conocer el valor del tipo de puesto para la organización y la consiguiendo jerarquización retributiva.

Finalmente y como conclusión podemos decir que la Gestión por Competencias afecta claramente en la actualidad a siete de los nueve elementos que el Plan establecía como resultado óptimo lo que nos sitúa en **una valoración positiva en la evaluación del Plan**. No obstante, si bien no disponemos de datos fiables de los otros dos, puede decirse que el sistema facilita una información rica que permite llevar a cabo el diseño organizativo y la evaluación de resultados con garantías de éxito.

No podemos cerrar la evaluación sin aclarar que podremos considerar el sistema plenamente integrado en la Gestión de los Recursos Humanos de Benalmádena cuando se desarrolle la aplicación efectiva del Reglamento de Carrera Profesional, y sin menos cabo de considerar que estamos ante un proceso permanente.

1.2 Evaluación de Objetivos

El Plan de Gestión por Competencias diseñado establecía dos objetivos:

- Implantar un sistema de gestión de los recursos humanos del Ayuntamiento de Benalmádena que integre los objetivos de la Corporación con los de las personas que los desarrollan generando compromisos con la organización y sus resultados.
- Disponer de herramientas eficaces y flexibles de gestión que permitan la continua innovación.

Quizás sea pronto para conocer y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos marcados toda vez que existen elementos importantes del Plan que aún finalizadas las fases falta su desarrollo, no obstante, todo el proceso se diseña bajo la idea del cumplimiento del primer objetivo que no es otro más que el fundamental en cualquier gestión de recursos humanos que pretenda ser eficaz para la organización como es relacionar necesidades de la Corporación con las de los empleados y empleadas generando compromisos con la organización y resultados.

1.3 Evaluación proceso

Todo el proceso de desarrollo del Plan está diseñado bajo dos principio clave:

- "El resultado final con los documentos que genere el plan deben ser de toda la organización".
- "El Plan debe ser aplicado en toda la organización y deben documentarse todos sus resultados".

Esto supone el diseño de un proceso, que ha durado alrededor de dos años, en el que todos los estamentos (políticos, directivos, organizaciones sindicales, etc) han tenido su cuota de participación, se ha tratado de un proceso permanente de investigación-acción con resultados que han ido mejorando en cada paso y que finalmente no son propiedad ni de la delegación de personal, ni del personal directivo, ni de las organizaciones sindicales, ni del personal político, ni siquiera del grupo de trabajo, es un resultado de TODA LA ORGANIZACIÓN. Este quizás sea el mayor logro del proceso del Plan.

En cuanto al desarrollo del Plan en sí, tanto las fases diseñadas como las actuaciones a desarrollar en cada una de ellas han sido completadas prácticamente en su totalidad. Sin embargo, no podemos olvidar que no se ha cumplido la temporalización, ésta establecía como fecha para la finalización de la tercera y última fase el 1er. Semestre del año 2005. Las causas fundamentales del retraso hay que justificarlas por el proceso de negociación del Reglamento de Carrera Profesional que como se refleja en el correspondiente capítulo sufrió un parón propio de las vicisitudes de la negociación colectiva, así como, por la propia complejidad y novedad del proceso. No obstante, no podemos de olvidar que a partir de ahora entramos en un proceso de mejora permanente.

ANEXOS



ANEXOS

*"Aprende a escribir tus heridas en la arena
y grabar en piedra tus venturas"*

Anónimo

ANEXO 1

CUESTIONARIO

PUESTO DE TRABAJO

(Según Catálogo de Puestos)

UNIDAD ORGANIZATIVA

(Según organigrama)

MISION:

(De la unidad)

FUNCIONES DEL PUESTO

(Entre tres y cinco)

•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	

CONOCIMIENTOS (SABER)

I. Relaciona los conocimientos necesarios para el desarrollo con éxito de las funciones señaladas. Así mismo, valora el nivel necesario de esos conocimientos que debería tener el empleado,a municipal que ocupe el puesto.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS (Con relación a las funciones del puesto)	Básico 1	2	Medio 3	4	Avanzado 5	%

II. De los conocimientos necesarios señalados arriba relaciona a continuación los que considere deficitarios entre los empleados municipales que ocupan el puesto en su unidad y por tanto susceptibles de ser introducidos en un Plan de Formación. Así mismo, deberá indicar el nivel que considere necesario cubrir de ese conocimiento.

CONOCIMIENTOS DEFICITARIOS	Básico 1	2	Medio 3	4	Avanzado 5

HABILIDADES (SABER HACER)

I. Relacione a continuación las habilidades que considere necesarias para el desarrollo con éxito de las funciones señaladas en la primera página. Así mismo, valore el nivel de la misma que debe tener el empleado-a municipal que ocupe el puesto.

HABILIDADES NECESARIAS	Básico 1	2	Medio 3	4	Avanzado 5

II. De las habilidades señaladas arriba relacione a continuación las que considere deficitarias entre sus empleados-as y por tanto ser susceptibles de ser introducidas en un Plan de Formación. Así mismo, indique el nivel necesario a cubrir de cada una.

HABILIDADES DEFICITARIAS	Básico 1	2	Medio 3	4	Avanzado 5

ANEXO II

PLAN DE FORMACIÓN CONTINUA AÑO 2004

RESUMEN DE ACCIONES FORMATIVAS PLAN DE FORMACIÓN

Denominación de la acción formativa	Nº de ediciones	Nº de horas	Competencias	Dirigido a:
Habilidades Directivas	1	15	Planificación Trabajo en equipo Enfoque hacia la calidad Liderazgo y motivación laboral	Directivos Mandos Intermedios
Habilidades manuales	1	30	Destreza Manual	Operarios
Defensa personal	1	20	Competencias técnicas	Policía
Trabajo en equipo	1	30	Trabajo en equipo	Técnicos básicos Cuidadoras Administrativo Aux. de Informática Profesores Operarios Bomberos Oficial Socio-cultural Oficiales Producción Admva. I, II
Habilidades sociales y de comunicación oral	1	25	Habilidades sociales y de comunicación oral	Producción Admva. I, II Administrativo Oficial Sociocultural Profesor Agente Notificador Aux. Biblioteca Cuidadora Policía
Tratamientos de Archivos manual e informático	1	20	Tratamiento de archivos manual e informático	Producción Admva. I, II
Emergencia y urgencia	1	4	Competencias técnicas	Policías y Bomberos

ANEXO III. ACTA DE PLENO

2º.- Reglamento de Carrera Profesional

Dada cuenta por el Secretario del dictamen que se transcribe de la Comisión Informativa Jurídico Administrativa y Personal de 17.2.06, advirtiendo la inconclusión del expediente por carecer del informe de fiscalización interventora, conforme al R.D.L. 2/2004:

"REGLAMENTO DE CARRERA PROFESIONAL"

Por el Presidente de la Comisión se da cuenta del laborioso proceso que se ha seguido para la elaboración del Reglamento que ha culminado con la firma por las organizaciones sindicales de CC.OO. y C.S.I.F. Se le facilita copia del mismo a todos los grupos políticos.

A continuación da la palabra al Sr. Fernández Gago quien expone los antecedentes del citado Reglamento. Una vez aprobado el Plan de Gestión por Competencias ahora, con este Reglamento, se motiva a los trabajadores para que se formen y puedan diseñar voluntariamente su propia carrera profesional.

El Sr. Presidente da la palabra a los grupos políticos y éstos piden que se pronuncien antes los representantes sindicales para conocer su opinión, ya que ellos de cualquiera de las maneras no van a decidir su voto a favor o en contra del documento hasta que lo hayan estudiado. El representante del CSIF, Sr. Lozano Haro, manifiesta la satisfacción del sindicato al que representa por haber conseguido llegar a un acuerdo en este Reglamento y que ahora cada trabajador voluntariamente opte por diseñar o no su propia carrera profesional en la administración. Esto es un principio del camino que queda por andar y se podrá modificar en el futuro según sean sus pasos.

La Sra. Ruz Rodríguez, de CC.OO., comienza su exposición diciendo que este Reglamento es la conclusión a la que se llega tras un excelente trabajo realizado durante un año por el equipo redactor; que va más allá de la realidad actual anticipándose al futuro con un objetivo claro: motivar a los trabajadores para su promoción a la vez que producirá otro efecto más, cual es una mejor atención al ciudadano.

El Sr. Aguilar Zambrana (UGT) manifiesta que el motivo por el que su sindicato no ha firmado no es porque estén en desacuerdo con el Reglamento sino porque hay una serie de discrepancias con respecto a los grupos E y D, así como a la formación recibida con anterioridad al año 2.000. Por el Sr. Fernández Gago se responde que de once propuestas presentadas por UGT se han atendido ocho a lo que responde el Sr. Aguilar que eso es mentira. Se establece un cruce de opiniones sin que termine en acuerdo, concluyendo el Sr. Fernández Gago que la representante de UGT D^a Encarnación González Pérez así lo reconoció en el acto de la firma del Reglamento en el que este sindicato estuvo presente. También el Sr. Aguilar dice que el Reglamento lo deben someter a la aprobación de sus afiliados.

La Sra. Ruz Rodríguez vuelve a intervenir para decir que se ha estado negociando durante un año y en ese tiempo ellos han ido poniendo en conocimiento de sus afiliados los avances y acuerdos que se iban produciendo con respecto al documento.

Interviene el Sr. Presidente para decir que en esta vida todo es mejorable y se podrá ir cambiando con el tiempo todo lo que sea necesario, que está abierto a todas las sugerencias y que una vez estudiado el reglamento no tiene inconveniente en convocar nueva sesión antes de la plenaria para volver a discutirlo. El Sr. Artacho (IU) dice que sería preferible que en la aprobación hubiera consenso.

El Sr. Crespo le indica al Secretario de la Comisión que al acta de esta sesión le una copia del escrito de UGT sobre las propuestas que presentó, para conocimiento de los grupos políticos.

A continuación el Sr. Crespo da lectura al informe emitido por la Jefatura de la Sección de Personal, del que también se le facilita copia a todos los grupos políticos. Solicita que conste en acta la felicitación de toda la Comisión al equipo redactor del Reglamento de Carrera Profesional. El texto del informe es del siguiente tenor literal:

INFORME DE LA SECCION DE PERSONAL

Asunto.- Reglamento de Carrera Profesional redactado por el equipo de trabajo que en él se cita y firmado por las Secciones Sindicales de CC.OO. y C.S.I.F., cuyo texto se va a someter, si procede, a aprobación por el Ayuntamiento Pleno.

Informe.- El presente Reglamento fue redactado por el equipo de trabajo designado al efecto, durante un largo período de tiempo, y presentado después a las OO.SS. con representación municipal durante una Jornada de Presentación celebrada con fecha 17 de mayo de 2.005.

Mediante trabajo en equipo y debate con los miembros del grupo redactor que elaboró el reglamento, las OO.SS. establecieron sus planteamientos y propuestas al mismo, iniciándose con esa jornada la fase de negociación en aplicación de la Ley 7/90, que concluye con el acuerdo del pasado día 6 de los corrientes alcanzado con CC.OO. y C.S.I.F. Cabe destacar que la organización sindical de CC.OO. ostenta la mayoría representativa de los trabajadores laborales, con lo que este acuerdo cumple el artº 87 del Estatuto de los Trabajadores. Esta mayoría no es necesaria para el caso de los funcionarios. De esta manera, de aprobarse el presente Reglamento, quedarán afectados todos los trabajadores municipales, pertenezcan a uno u otro colectivo.

Durante este período de tiempo el proyecto-borrador de este Reglamento ha estado expuesto en la intranet municipal a fin de que los directivos y personal interesado pudieran hacer llegar sus alegaciones, propuestas alternativas y sugerencias al mismo.

Este Reglamento culmina la tercera y última fase del Plan de Gestión por Competencias, cuya primera fase ya fue aprobada por el Ayuntamiento Pleno en sesión de 25 de noviembre de 2.004. Asimismo viene a dar cumplimiento a lo establecido en los artículos 48 y 50.11 del Convenio Colectivo y 43 y 45.11 del Acuerdo con los Funcionarios vigentes.

La carrera profesional debe estar basada en la regulación que establece la Administración del Estado que en el caso de la provisión de puestos así lo determina el artº 168 del RDL 781/86, de 18 de abril, lo que queda reflejado en este Reglamento en su apartado "Normativa". Para la Administración del Estado la normativa aplicable aparece regulada en los artº 20.1, 20.2, 20.3, 21 y 22 de la Ley 30/84.

En los aspectos de provisión de puestos y promoción interna el presente Reglamento se ajusta preferentemente a la normativa a nivel nacional desarrollada en el R.D. 364/95, adaptándola a la realidad del Ayuntamiento de Benalmádena y a

la experiencia que de esos procesos tenemos en este Ayuntamiento, sin vulnerar la legislación vigente. Este hecho se ratifica en la Disposición Adicional Primera del Reglamento.

Como novedades del Reglamento y teniendo en cuenta las posibilidades que tiene el artº 21.1.f) de la Ley 30/84 y el desarrollo del propio Convenio Colectivo, se establece un sistema denominado de Acreditación por Competencias que se ajusta a esta regulación estableciendo unos requisitos objetivos para la adquisición del grado personal.

Por otra parte, cabe destacar la entrevista conductual estructurada. Ya en el artº 39 del R.D. 364/95 se establece la posibilidad de efectuar entrevista en el caso de la provisión de puestos. En este Reglamento, cuya aprobación se propone al Ayuntamiento Pleno, se concreta más el tipo de entrevista, sin oponerse a este artículo, estableciéndose un sistema más objetivo basándose en estudios científicos que avalan la entrevista conductual estructurada como un método dentro de los sistemas más fiables y válidos situándolo entre los tres primeros, mientras que la entrevista convencional se encuentra en el décimo lugar.

De conformidad con la Ley 7/85, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, una vez aprobado inicialmente el presente Reglamento, en su caso, por el Ayuntamiento Pleno, se deberá someter el mismo a información pública y audiencia a los interesados por un plazo mínimo de treinta días para la presentación de reclamaciones y alegaciones. De existir éstas, se deberán resolver por el mismo Órgano que lo aprobó, procediendo después a la aprobación definitiva. De no existir aquéllas dentro de plazo, se entenderá aprobado definitivamente. En ambos casos, deberá publicarse la aprobación definitiva del presente Reglamento de Carrera Profesional del Ayuntamiento de Benalmádena.

Se ha observado un error material o de hecho al transcribir en el texto del Reglamento los números de los artículos del Convenio Colectivo y Acuerdo con los funcionarios donde se establece la necesidad de un Reglamento de Carrera Profesional. Los artículos son los que se cita en este informe, es decir, "...48 y 50.11 del Convenio Colectivo y 43 y 45.11 del Acuerdo con los Funcionarios", en lugar de los artículos "... 51, 49.11 y 45.." como en aquél se cita. Por tanto, se debe corregir previamente a someterlo a la aprobación.

Conclusión.- Visto lo anterior, se estima que el presente Reglamento cuya aprobación se somete al Ayuntamiento Pleno se ajusta plenamente a la legislación vigente. Se advierte que una vez comience la aplicación del mismo deberá someterse a la fiscalización previa de la Intervención Municipal cada uno de los actos administrativos que correspondan.

Es cuanto tiene el honor de informar el funcionario que suscribe, cuyo criterio somete a otro mejor fundado en derecho. Benalmádena, 10 de marzo de 2.006.

EL JEFE DE LA SECCION DE PERSONAL,

Sometido a votación el siguiente dictamen propuesto por el Sr. Presidente:

- Proponer al Ayuntamiento Pleno la aprobación del Reglamento de Carrera Profesional firmado con los representantes sindicales de CC.OO. y C.S.I.F. en sus propios términos con la corrección del error material puesto de manifiesto en el informe de la Sección de Personal

se vota favorablemente por el grupo G.I.B., y los restantes grupos políticos P.S.O.E., P.P. e I.U. manifiestan que se reservan el voto para la sesión plenaria."

Siendo las 9:45 horas se incorpora a sesión el Concejál D. Francisco José Villanueva Huelga.

En el debate destacan estas intervenciones resumidas y agrupadas:

El Portavoz del Grupo PSOE, Sr. Cañete Mata, expone que si bien el Plan de Empleo ha sido aprobado por unanimidad, respetando así el consenso logrado por todos los actores Ayuntamiento-O.O.S.S., sacrificando las discrepancias que pudieran alegar los Grupos Políticos, el Reglamento de Carrera no ha tenido la misma suerte, al no haber firmado el mismo la Organización Sindical UGT, sobre temas que, además, son muy conflictivos y requieren serenidad (v.gr.: el grado personal y su obtención; acreditación de capacidad y mérito...); por tanto, solicita dejarlo en mesa y emplazar de nuevo a las partes para lograr un acuerdo consensuado, que respetará su Grupo, pese a no aceptar todos sus contenidos.

El Sr. Artacho Fernández, Concejál del Grupo IULV-CA, remontándose a los antecedentes que justifican este Reglamento (acuerdo de Pleno de 25.11.05, aprobando el P.G.R.H. por Competencias), expone que el mismo tiene el doble objetivo de mejorar

la organización administrativa y motivar a los trabajadores; el resultado de la negociación es el acuerdo logrado con CCOO y CSIF, aunque no con UGT, que son mayoría; no obstante, su Grupo sigue apostando por el entendimiento total, bien en la fase posterior a la aprobación inicial o dejándolo en mesa.

El Portavoz del Grupo Partido Popular, Sr. Fortes Ruiz, también ve deseable un consenso unánime con las OOSS y asume dejarlo para estudio, absteniéndose en caso contrario.

Finalmente, el Concejal Delegado de Personal, Sr. Crespo Ruiz, quiere dejar constancia de la felicitación merecida a los participantes, por más de un año, que han concebido este Reglamento (Sra. Pérez Barba, Sr. Lozano García, Sra. Reyes Aranda, Sra. Quesada García, Sr. Moreno Moreno J. y Sr. Fernández Gago); el Reglamento desarrolla el P.G.R.H. por Competencia y es una apuesta clara del Ayuntamiento por su personal y los servicios al ciudadano; está avalado por el informe del Jefe de la Unidad de Personal, cumpliendo la legalidad vigente y objetivos de eficacia, difiriendo el informe de la Intervención a los actos de aplicación del mismo.

Retrasar su aprobación sería un error, tras un año de conversaciones y habiendo aceptado el 80% de las propuestas de la UGT, lo que no obsta a ser receptivos para su mejor consenso una vez aprobado y tras Semana Santa.

El Pleno, tras dos sucesivas votaciones con empate, 10 a favor de dejarlo en mesa (5, 3 y 2, de los Grupos PSOE, Partido Popular e IULV-CA), y 10 en contra (Grupo GIB) y el voto de calidad del Presidente, en este sentido, acordó desestimar la solicitud de dejar el expediente en mesa.

El Pleno por 12 votos a favor del dictamen (10 y 2, de los Grupos GIB e IULV-CA), 5 en contra (Grupo PSOE) y 3 abstenciones (Grupo Partido Popular), de los 21 de derecho, acuerda aprobar inicialmente el Reglamento Municipal de la Carrera Profesional, conforme al dictamen transcrito, con este texto:

ANEXO IV

7º.- Acuerdo de la Comisión de Formación sobre competencias necesarias

Dada cuenta por el Secretario del dictamen que se transcribe de la Comisión Informativa de Personal de 17.11.04:

"Se da cuenta de los antecedentes: Moción de la Delegada de Personal proponiendo la aprobación de un documento adjunto en el que se describen las competencias necesarias de los distintos puestos de trabajo y acuerdo de la Comisión de Formación de 4 de noviembre de 2.004 en la que los representantes sindicales dieron su conformidad a ese documento.

A continuación, la Sra. Brudke da diversas explicaciones: es una medida para mejorar la calidad de los recursos humanos municipales, identificando las competencias necesarias para cada puesto. Define el término competencia como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona pone en juego en su puesto de trabajo y del que resulta un rendimiento excelente., Esta es otra fase del Plan de Formación por competencias. También refiere cómo se ha llevado a cabo el trabajo (se ha seguido la técnica de grupo nominal y se han repartido unos cuestionarios a los jefes de las dependencias). El método ha sido participativo y resalta el acuerdo favorable de las organizaciones sindicales.

El Sr. Fernández Gago añade a lo anterior que se han contemplado todos los puestos de trabajo.

La Sra. Florido Flores pregunta por la razón de que sólo contestara el cuestionario el 60% de los directivos. También comenta que el documento que se le ha facilitado no está completo, en base a lo cual anuncia que se abstendrá.

La Sra. Alonso (C.C.O.O) solicita que este lanzamiento no sea un documento rígido, sino uno flexible y evaluable. También considera que la moción se quedó corta en la expresión "altamente motivado".

Sometido el asunto a votación se dictamina favorablemente con los votos de los Grupos G.I.B e I.U. y la abstención del resto, proponiéndose, en consecuencia, al Pleno la aprobación de la Moción de la Delegada de Personal de 12 de noviembre de 2.004".

El Pleno por unanimidad de los 20 miembros presentes, de los 21 de derecho, acuerda aprobar el dictamen transcrito de la Comisión Informativa.

INDICE

PRESENTACIÓN, Alcalde de Benalmádena	5
PRÓLOGO, Concejal Delegado de Personal	7
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I. Plan de Gestión de RR.HH. por competencias	
INTRODUCCIÓN	17
I. ANÁLISIS INICIAL. EL PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS	18
II. OBJETIVOS	20
III. ACCIONES	21
IV. RESULTADOS	22
CAPITULO II. Primera fase del plan	
I. EL PROCESO	25
II. RESULTADOS PRIMERA FASE	28
CAPITULO II. Segunda y tercera fase del plan	
I. EL PROCESO DE DESAROLLO	59
II. REGLAMENTO DE CARRERA PROFESIONAL (TERCERA FASE)	61
III. SEGUNDA FASE	80
CAPITULO III. Resultados del plan	
EVALUACIÓN SEGÚN EL PLAN DE TRABAJO	85
ANEXOS	91