

AUDITORÍA Y GESTIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICOS

**José Serrano Segura**

Jefe de RRHH. Excmo. Ayuntamiento de Cartagena  
Profesor Asociado de la Universidad Politécnica de Cartagena y  
Centro ISEN-Formación Universitaria, adscrito a la Universidad de Murcia

# Propuesta de plan de racionalización de recursos humanos en las administraciones locales en tiempos de ajuste económico

RESUMEN/ABSTRACT:

Se puede decir que en el ámbito de la Administración Pública la investigación y publicación de artículos relacionados con los recursos humanos resulta escasa, especialmente para las corporaciones locales. Con el propósito de cubrir esta carencia, se presenta este trabajo, donde se aporta un modelo de planes de racionalización de recursos humanos para la etapa económica de ajuste actual, donde se proponen medidas concretas y cambio (innovación), ya que la realidad exige un nuevo modelo organizativo en la forma de gestionar los recursos humanos en nuestros ayuntamientos.

Can say that in the field of the Public Administration the investigation and publication of articles related with the human resources result scarce, especially for the local corporations. With the purpose to cover this lack, It presents this work, where contributes a model of plans of rationalisation of human resources for the economic stage of adjust current, where propose concrete measures and change (innovation), Since the reality demands a new organisational model in the form to manage the human resources in our city councils.

PALABRAS CLAVE/KEYWORDS:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, CORPORACIONES LOCALES  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, PUBLIC ADMINISTRATION, LOCAL GOVERNMENTS

## 1. INTRODUCCIÓN

La modernización en la gestión de los recursos humanos o la innovación en la gestión de personas, constituye no cabe duda la aplicación de un conocimiento de carácter multidisciplinar, conocimiento multidisciplinar que en el caso de la administración pública se hace más importante si cabe, debido a la concurrencia de distintas clases y fueros de empleados públicos, circunstancia que no se da en la empresa privada. Es desde esta visión multidisciplinar desde la que se aborda este trabajo.

Con motivo de la aplicación del plan de ajuste previsto en el Real Decreto-ley 4/2012, de 24 de febrero, se está llevando a efecto una política de contención de nuevo ingreso de personal y contención del gasto en nuestros ayuntamientos durante un espacio de tiempo muy prolongado, 2013 a 2022, que obliga a tomar medidas de racionalización y gestión de los recursos humanos, con la finalidad de llevar a buen puerto estas previsiones y evitar la toma de decisiones no planificadas de antemano.

En realidad el establecimiento de planes de RRHH, no es una novedad, en este sentido, el artículo 69 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, que aprueba el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), establece que la planificación de los recursos humanos en las administraciones públicas tendrá como objetivo contribuir a la consecución de la eficacia en la prestación de los servicios y de la eficiencia en la utilización de los recursos económicos disponibles mediante la dimensión adecuada de sus efectivos, su mejor distribución, formación,

promoción profesional y movilidad, así como que las administraciones públicas podrán aprobar planes para la ordenación de sus recursos humanos, que incluyan, entre otras, medidas como:

- a) Análisis de las disponibilidades y necesidades de personal, tanto desde el punto de vista del número de efectivos, como de los perfiles profesionales o niveles de cualificación de los mismos.
- b) Previsiones sobre los sistemas de organización del trabajo y modificaciones de estructuras de puestos de trabajo.
- c) Medidas de movilidad, entre las cuales podrá figurar la suspensión de incorporaciones de personal externo a un determinado ámbito o la convocatoria de concursos de provisión de puestos limitados a personal de ámbitos que se determinen.

Sentada la conveniencia de contar con la planificación como herramienta de gestión de recursos humanos, se ha de seguir la conceptualización que el propio “Estatuto Básico del Empleado Público” emplea. Los instrumentos o “sistemas de estructuración” del empleo público siguen a los objetivos, por lo que se han de vincular las técnicas de gestión con el derecho, bien entendido que se ha de guardar el equilibrio entre una administración pública garantista y a una organización de servicios que tiene a la eficacia como uno de sus criterios de éxito.

El modelo propuesto, no tiene porque estar relacionado directamente con el número de habitantes del municipio, ya que lo significativo sería el disponer de un equipo técnico necesario para llevarlo a cabo, en este



sentido podría ser válido, principalmente, en ayuntamientos que superen los 20.000 habitantes, y en especial para los municipios de gran población así definidos en el título 10º de la Ley 7/85 de Bases del Régimen Local.

La novedad que aporta este trabajo, al margen de indicar las cuestiones básicas y clásicas para la elaboración de un plan de recursos humanos, se centra en la toma de medidas adaptadas a la etapa actual de ajuste económico, medidas que, junto con sus indicadores, pueden ir siendo revisadas en función de la coyuntura económica.

## 2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

En primer lugar se hace necesario tener claro en qué consiste la **MISIÓN** de los servicios, áreas o departamentos de recursos humanos de los ayuntamientos, con la finalidad de dejar claro cuáles van a ser la política en materia de personal. Ésta puede tener como objetivos, el asegurar, en el marco jurídico y organizativo de la administración municipal, una política y unas prácticas de gestión de recursos humanos eficaces, profesionales, e innovadoras; que garanticen, dentro de un encaje horizontal entre las distintas unidades del Servicio y un encaje vertical entre los distintos Servicios Municipales y Organismos Autónomos, el número adecuado de personas competentes, posibilitando así la eficacia de nuestra Institución y el desarrollo y mejora de sus empleados. Siempre claro está teniendo en cuenta el entorno interno y externo de la situación actual de crisis en la que nos encontramos. En cuanto a la **VISIÓN** (a dónde vamos), la meta es el dimensionamiento y flexibilización de la plantilla de personal y relación de puestos de trabajo, de tal forma que se consiga la contención de los gastos de personal en los términos del plan de ajuste y al mismo tiempo la profesionalización de los recursos humanos. Asimismo, para dar respuesta a los retos de los proyectos de reforma y modernización administrativa que se han de llevar a cabo, se deben fundamentar unos **VALORES**:

Los valores son los referentes conceptuales (éticos, normativos, actitudes, creencias, etc.) que describen el comportamiento de nuestra organización y las personas que lo integran, su esquema cognitivo para la interpretación de la realidad.

- **Eficacia y eficiencia.**- Gestión orientada no sólo a la consecución de los objetivos, sino también a ser eficiente, es decir, a que se alcancen al menor coste posible, de acuerdo a los principios de racionalidad, economía y eficiencia.
- **Servicio público.**- Actuación de servicio al ciudadano y a los intereses generales, intentando compatibilizar las necesidades de los servicios

con los objetivos de desarrollo de sus empleados públicos.

- **Legalidad.**- Cumplimiento de las normas bajo el principio de legalidad.
- **Profesionalidad.**- Personal competente, con rigor profesional, comprometido con el servicio público y con sensibilidad social.
- **Flexibilidad.**- Para alcanzar una administración eficaz, con unos recursos humanos flexibles y adaptables, formados, competentes y polivalentes en la prestación del servicio.
- **Orientación humanista en los recursos humanos.**- De la calidad de las relaciones laborales y humanas dependerá la calidad del desempeño de cada uno de los empleados y el grado de cohesión de la organización en torno a su misión.
- **Fomento de la formación de los empleados públicos.**- En un entorno cambiante en el que los requerimientos de la sociedad evolucionan rápidamente y dónde los avances tecnológicos se superponen de forma acelerada, es la formación del empleado público lo que garantiza que se pueda disponer del conocimiento experto adecuado para el logro de la mejora de la calidad de los servicios públicos.
- **Promoción del desarrollo profesional y personal.**- Para poder involucrar al personal y asumir los retos que la sociedad demanda, es necesario impulsar su desarrollo profesional y personal. Pero la valoración de las personas aunque deba situarse en la base de la carrera administrativa, ha de ser compatible con el fin último que justifica la existencia del empleo público: el servicio al ciudadano.

Sería necesario la elaboración de un análisis DAFO, al objeto de efectuar una valoración conectada con la necesidad imperiosa de toma de medidas debido a la situación económica actual.

Es en estos momentos cuando se está en disposición de elaborar un diagnóstico de la situación en el ayuntamiento, para lo cual se deberá estudiar y valorar:

- a) El organigrama municipal.
- b) La plantilla del personal.
- c) La relación de puestos de trabajo.
- d) El plan de formación
- e) La representatividad sindical.
- f) Otras herramientas; la intranet o web municipal, u otros medios relacionados con las nuevas tecnologías.

Finalmente se tienen que establecer unas conclusiones de diagnóstico, que indique claramente cuál es la situación real de nuestro ayuntamiento.

### 3. ANÁLISIS DE VIABILIDAD JURÍDICA/ESTRATÉGICA

Como se ha indicado, cualquier administración que aspire a prestar con eficacia y eficiencia servicios de calidad, precisa de instrumentos de ordenación y de gestión de recursos humanos o de otros semejantes; por lo que se hace necesario la introducción y consolidación como método la planificación de recursos humanos. La gestión del sistema de empleo público debe ser proactiva y no improvisada o reactiva, proponiendo mecanismos de programación para optimizar el volumen y la distribución del personal, así como su adecuación a las exigencias del servicio público organizado en puestos de trabajo.

Desde una óptica jurídica, la conveniencia de acoger esta metodología se contiene principalmente en dos normas, en este sentido, la disposición adicional vigesimoprimera de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública (LMRFP), establece que las comunidades autónomas y las corporaciones locales, de acuerdo con su capacidad de auto organización, podrán adoptar, además de planes de empleo, otros sistemas de racionalización de los recursos humanos, mediante programas adaptados a sus especificidades, que podrán incluir todas o alguna de las medidas mencionadas en los apartados 2 y 3 del artículo 18 de la presente Ley, así como incentivos a la excedencia voluntaria y a la jubilación anticipada. Asimismo, el artículo 69 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), en relación con los planes de ordenación, ya reseñado anteriormente.

La conclusión que sacaríamos del artículo 69.1 EBEP sería:

- a) Dimensionamiento cuantitativo: cuantas personas (plantilla por grupos y escalas), y cuántos puestos de trabajo.
- b) Dimensionamiento cualitativo: requisitos de desempeño (perfiles: formación, experiencia, etc. etc.).
- c) Para ello se necesitaría un inventario de servicios públicos (mapa de competencias), y un registro de personal que incorpore los resultados de un análisis subjetivo y objetivo de la plantilla y puestos de trabajo.
- d) En este sentido, se han de vincular principios de la gestión estratégica y lo jurídico, utilizando los instrumentos que el ordenamiento jurídico pone a nuestra disposición para organizar y ordenar al personal.

De todo lo indicado, se ha de resaltar, que es perfectamente compatible el cumplimiento de la legislación pública (administración garantista), con la puesta en marcha de medidas organizativas y estratégicas (administración eficaz y eficiente).

En cuanto al inventario de servicios públicos, se debe de estar a lo dispuesto en la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización de la administración local, donde clarifica por primera vez las competencias municipales por ley, eliminando duplicidades y competencias no propias, para ajustar la administración local a los principios de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera. Esto ha ocasionado la modificación del actual mapa de competencias previsto en Ley 7/2005, de Bases del Régimen Local (LRBRL).

En este sentido es conveniente aclarar que las administraciones públicas tienen atribuidas competencias, las cuales para llevarlas a efecto, estas se perfeccionan mediante funciones y tareas atribuidas a los empleados públicos. Las funciones son responsabilidades genéricas a cumplir en el puesto de trabajo, las cuales se subdividen en las distintas tareas que componen las mismas, siendo éste el objeto del análisis de los puestos de trabajo (en base a tareas) que se propone.

### 4. EL PLAN DE RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN TIEMPOS DE AJUSTE ECONÓMICO

#### A) EL OBJETIVO

La misión, visión, y valores del departamento o servicio de recursos humanos constituyen su razón de ser y determinan sus expectativas. Con el análisis de situación se han identificado aquellos aspectos internos y externos (Análisis DAFO) que pueden afectar al cumplimiento del plan. El proceso llega a la etapa de establecer el reto estratégico y el objetivo para lograrlo. A partir de la definición de objetivos, las estrategias o proyectos indicarán cómo alcanzarlos y se concretarán en acciones mediante una programación anual, que indique acciones, responsables, plazos, recursos e indicadores.

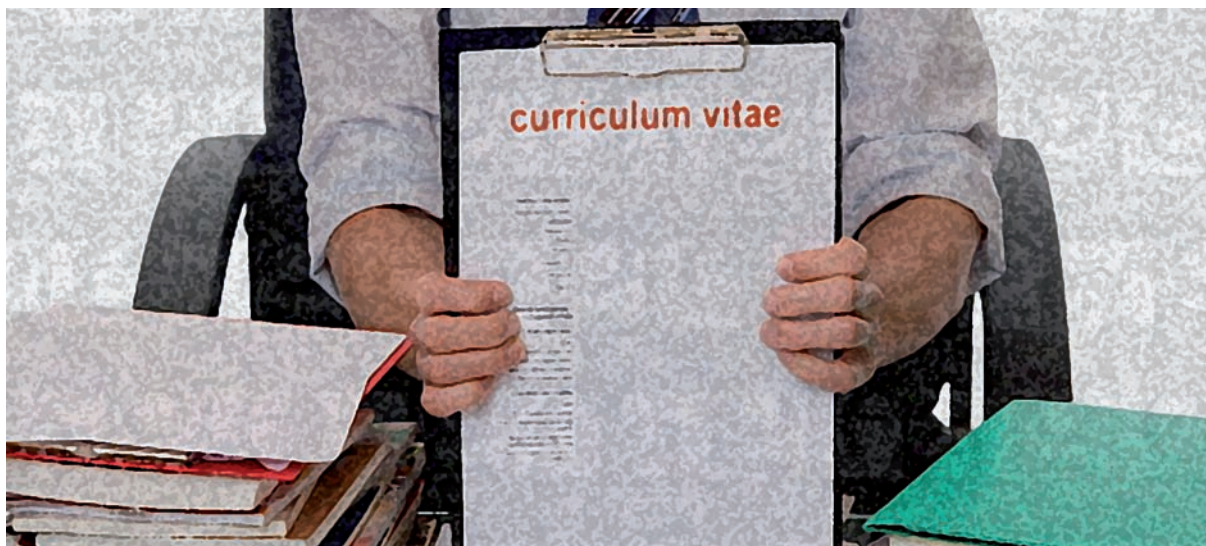
#### 1.- Definición del objetivo estratégico

La corporación municipal debe fijar su línea estratégica cuyo objetivo principal sería la **contención de los gastos de personal en base al dimensionamiento y la racionalización de la plantilla y la RPT, mediante el análisis de los puestos de trabajo**, todo ello en el marco del plan de ajuste aprobado debido a la actual situación económica que atraviesan nuestras administraciones públicas, y dentro del horizonte temporal concreto.

#### 2.- Los factores críticos de éxito (FCE)

Son aquellos factores que van a incidir de forma directa en la consecución del objetivo estratégico (aquellos elementos que son críticos para poder cumplir con la estrategia), son las "razones de bondad", el criterio por el cual está bien o mal hecho un plan. Los elementos en los que hay que fijarse para saber si se ha conseguido el objetivo. Por ello es un compromiso público.





Los FCE son la base para realizar el análisis DAFO. Hay que estudiar los FCE del objetivo estratégico que previamente hemos marcado.

A modo de ejemplo, y teniendo en cuenta que la numeración con que aparecen no responde a ningún orden de prioridad o importancia. De hecho, se formula cada uno de estos seis FCE como igual de relevante que el resto.

- a) Diseñar, implantar y desarrollar **un modelo de organización y gestión estratégica de la función de recursos humanos** que responda a los fines que se persiguen como institución prestadora de servicios públicos, y asimismo adaptados al momento actual de austeridad y optimización de recursos.
- b) **Planificar y adecuar** los recursos humanos necesarios teniendo en cuenta el horizonte que espera con prácticamente tasa cero de reposición de efectivos, así como mejorar su promoción, **desarrollo de la carrera profesional y desempeño**.
- c) Impulsar y mejorar los **procesos de formación**, dirigidos a mejorar las competencias y cualificaciones de los empleados y su adecuación a las necesidades derivadas de la prestación de los diferentes servicios públicos.
- d) Implantar, para la toma de decisiones, **sistemas de comunicación e información** interna, revisión y control, mediante la modernización tecnológica e informática.
- e) Desarrollar y mejorar los aspectos relacionados con **seguridad y salud en el trabajo** de los empleados públicos.
- f) Implantar progresivamente **técnicas y herramientas de calidad** de los servicios: cartas de compromisos, mapas de procesos, certificaciones de calidad, evaluación de las unidades de gestión, etc.

El análisis **DAFO** se realiza en base a los factores críticos de éxito, examinando para cada uno de ellos las dificultades y los elementos positivos que nos vamos a encontrar.

**Elementos internos** (que nosotros tenemos):

- Fortalezas (F).
- Debilidades (D).

Elementos que nos pueden afectar, de forma positiva o negativa, pero que son **exógenos**:

- Oportunidades (O).
- Amenazas (A).

## **B) EL PROYECTO: EL ANÁLISIS DE PUESTOS EN EL AYUNTAMIENTO**

La base del proyecto debe sustentarse en una metodología a aplicar con la finalidad de analizar los puestos de trabajo existentes en la organización, es a partir del análisis de puestos de trabajo cuando se está en disposición de tomar las decisiones organizativas objeto del plan de racionalización de RRHH.

### **1) Metodología**

Para realizar el análisis de los puestos en el ayuntamiento, como eje central de donde dimanan todas las demás prácticas de gestión de recursos humanos, se propone utilizar la metodología desarrollada por el Departamento de Función Pública del Gobierno Vasco, que de acuerdo con Gorriti<sup>1</sup>(2012) *se basa en un enfoque multi-metodológico*.

*(Se debe hacer constar, que el autor del presente trabajo ha elaborado un plan de racionalización de RRHH, para el municipio de Cartagena, que supera los 200.000 habitantes, contando con la tutoría del Responsable de RRHH del Gobierno Vasco, y aun tratándose de un modelo complejo, nada impide su implantación a ayuntamientos de cierto tamaño).*

Para ello se hace necesario:

#### a) El inventario de tareas

Desde el enfoque multi-metodológico, la confección del inventario de tareas es un acercamiento razonable al acotamiento del trabajo y por tanto a su diseño, diagnóstico y evaluación. Para ello el inventario relaciona el trabajo en conductas relevantes y analizables, de donde se obtienen las tareas.

1. Una identificación de puestos existentes, objetivos del análisis.
2. Una muestra de trabajadores cualitativamente representativa de los puestos.
3. Un cuestionario abierto, que es en sí mismo el instrumento de diseño.

Para la creación de un inventario de tareas, de acuerdo con Gorriti<sup>1</sup>(2012), hacen falta tres cosas:

#### b) Las tareas críticas y su identificación

- Frecuencia (número de veces que se realiza la tarea).
- Duración (cuánto dura la tarea cada vez que se hace).
- Consecuencias de ejecución inadecuada.
- Dificultad de aprendizaje.
- Formalización (grado en el que la tarea está estandarizada).
- Dependencia (grado en el que la tarea depende de otras para su ejecución).
- Tolerancia (tiempo que permite la tarea en no ser ejecutada).
- Latencia (tiempo entre la incorporación al puesto y la primera ejecución).

#### c) Las tareas y su análisis

Solamente con la identificación de las tareas no se llega al conocimiento de en qué consiste el trabajo, para ello está el análisis de Tareas (AT), cuyo objetivo es conocer en profundidad la tarea para poder medir, manipular o diseñar la misma. Siguiendo la metodología indicada, tres son los contenidos que debe satisfacer un análisis de tarea.

- El proceso de su ejecución (diagramas de flujo): consiste en la identificación de los elementos del trabajo. Las mínimas conductas significativas, los pasos de procedimiento que se utilizan para llevarla a cabo. Este apartado es especialmente importante para el diseño del trabajo y para el control de calidad de proceso, para la eliminación de procesos burocráticos y para conocer el grado de complejidad de un puesto (valoración).

- Las condiciones de su ejecución: se refiere a las circunstancias de la ejecución e incluye temas como: equipo y materiales, circunstancias críticas, manuales de procedimiento, condiciones atmosféricas, tipo de supervisión, demandas físicas, etc. Este apartado es especialmente importante para la valoración del puesto.
- Los estándares de la tarea: consiste en identificar qué significa que la tarea esté bien, regular o mal hecha y ejemplificar su realidad en documentos o productos que lo concreten. Especificar las características del producto o servicio resultante de su ejecución, de manera que sea inequívoca la calificación de ésta. Este apartado es especialmente importante para la evaluación del desempeño. Suele concretarse en tres aspectos:
  - Leyes (qué criterio hay que aplicar para saber que la tarea está bien o malhecha). P.E.: satisfacer la demanda de información en contenido, forma y plazo.
  - Estándares (ejemplificaciones que concretan que la tarea está bien o malhecha); anclajes. P.E.: el mejor informe realizado.
  - Indicadores (en qué puede comprobarse la tarea está bien o mal hecha). P.E.: número de reclamaciones, número de felicitaciones, etc.

#### 2) Proyecto piloto

Se debe proponer como estudio piloto para realizar el análisis de puestos de trabajo el servicio municipal que se considere oportuno, si bien se recomienda que sea el de recursos humanos, a través de la Unidad que impulse todo el proyecto.

#### 3) Formación de participantes

Para el desarrollo de esta fase, crucial, será necesario asegurar la correcta formación de los participantes en el proyecto piloto.

El objetivo será formar a los participantes en el piloto, analistas, en la metodología de análisis de puestos de trabajo (análisis funcionales y análisis de tareas). Para ello será preciso diseñar la formación (qué, a quienes, cuándo, dónde, cómo), charlas de sensibilización a empleados del servicio, impartición cursos de formación a responsables del análisis, evaluación de la formación realizada.

#### 4) Desarrollo de herramientas informáticas

En esta fase se trata de fijar aquellas herramientas aplicables para el desarrollo, con la finalidad de ajustar la herramienta informática, fijando responsables para llevar a efecto la misma.

<sup>1</sup>Gorriti, M.; López, J. (2010): Análisis de Puestos de Trabajo en la Administración Pública-Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco-Instituto Vasco de Administración Pública (IVAP).

**5) Toma de decisiones en relación con la revisión y adaptación la plantilla municipal y de la RPT en base a los resultados del análisis del puesto y según las necesidades organizativas.**

Se deben de estudiar y determinar las bajas pre- visibles con motivo de jubilaciones que afectan a la plantilla municipal y a la RPT, todo ello con indepen- dencia de otras bajas no previsibles como por invali- dez, fallecimiento etc. etc. Esto unido a las previsio- nes del Real Decreto Ley 20/2011 y Real Decreto Ley 20/2012, ratificadas por la LPGE, en relación con la reposición de efectivos en las administraciones públi- cas dará como resultado las principales decisiones a adoptar:

a) Redistribución de efectivos prevista en el art. 20 de la Ley 30/84 y art. 59 del Real Decreto 364/1995, teniendo en cuenta para ello:

- La ocupación definitiva del puesto.
- Se atenderán a las necesidades de los Servicios.
- Ambos puestos en el traslado tienen que ser no singularizados, de la misma naturaleza, con igual complemento de destino y específico e idéntica forma de provisión.

b) Promoción interna (tanto vertical como hori- zontal).

c) Amortización de la plaza o del puesto.

d) Creación de nuevos puestos.

e) Transformación de puestos muy singulariza- dos en puestos más genéricos.

**C) CALENDARIO DE ACTUACIÓN Y PLAN DE IM- PLANTACIÓN**

**1) Recursos de personal**

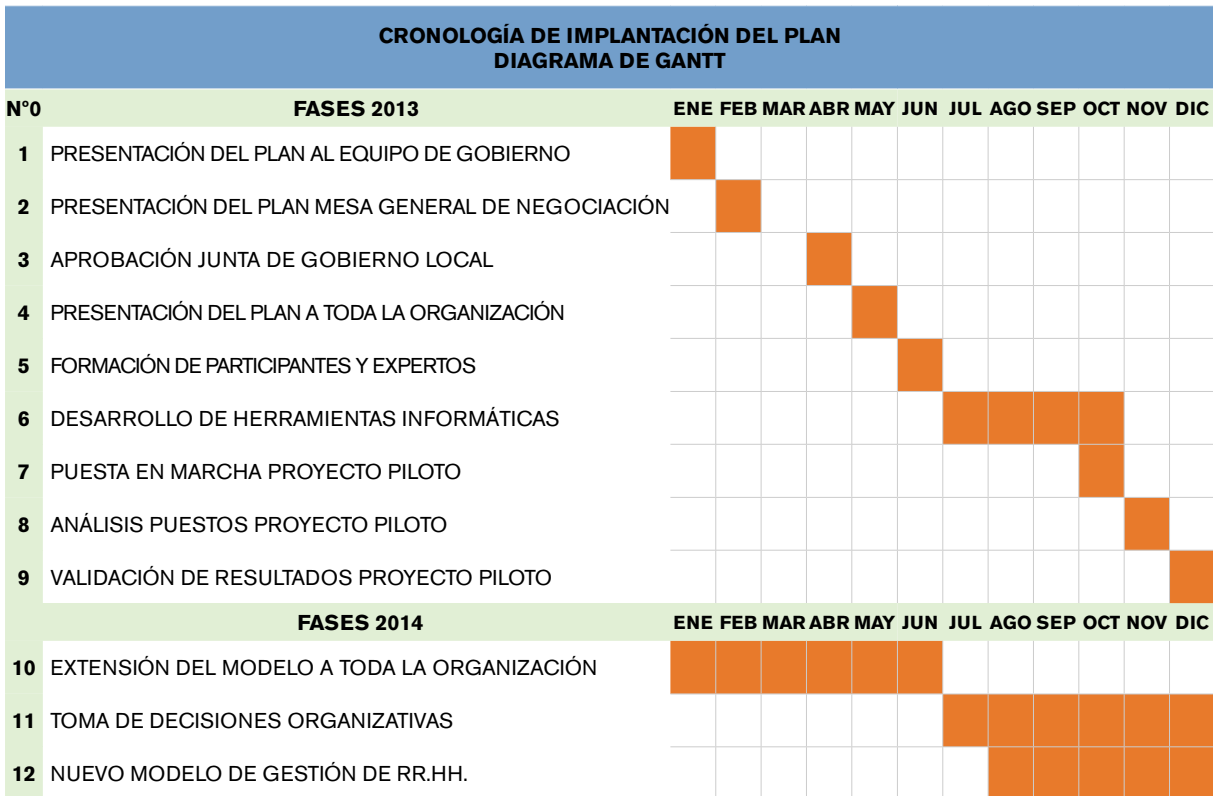
Se ha de reflejar el personal implicado en la puesta en marcha del plan, así como coste económico que supone la dedicación al mismo.

**2) Recursos materiales**

Se han de indicar los recursos necesarios, especial- mente informáticos, Intranet Municipal, programa in- formático etc, etc, con indicación del coste económico.

**3) Calendario de actuación**

El calendario de actuación previsto se ha de detal- lar en un cronograma para la implantación del plan en relación con las distintas fases a tener en cuenta, según se indica a modo de ejemplo para un municipio de gran población, pero nada impide adaptarlo a otros muni- cipios de menor tamaño.



#### D) PLAN DE EVALUACIÓN

El objetivo principal previsto para el plan, la **contención de los gastos de personal en base al dimensionamiento y la racionalización de la plantilla y la RPT, mediante el análisis de los puestos de trabajo**, todo ello en el marco del plan de ajuste aprobado debido a la actual situación económica que atraviesan nuestras administraciones públicas, debe ser evaluado por el departamento/servicio de RRHH para conocer el éxito del mismo, mediante unos objetivos operacionales, realizando semestralmente cálculos y estudios sobre los parámetros evaluables:

Objetivos operacionales

1. No incrementar **el capítulo I**, en relación con lo establecido en el plan de ajuste y dentro de los parámetros del mismo.
2. **Número de efectivos** de plantilla. (Se tendrá en cuenta la no reposición de efectivos, así como la ejecución de procesos de promoción interna y redistribución de efectivos principalmente).
3. **Formación**. Se evaluará a los efectos de su inclusión en los planes de formación la impartición de los cursos de formación relacionados directamente con la reasignación de efectivos y la promoción interna.

#### E) INDICADORES

A continuación se detallan algunos indicadores referidos a los parámetros referidos en el anterior apartado, si bien haciendo constar que estos indicadores tienen un marcado carácter cuantitativo debido a la etapa de ajuste económico actual, por lo que con el paso del tiempo pueden ir siendo sustituidos por otros conforme mejore la situación, y siempre teniendo como rumbo la eficiencia en la gestión:

##### Capítulo I

Cuantía del Capítulo I prevista al confeccionar el presupuesto de cada año.

(Mantenerse por debajo del umbral de gasto indicado en el plan de ajuste para cada ejercicio).

##### Número de efectivos de la plantilla y RPT.

La referencia será la reducción de efectivos en relación con el ejercicio anterior y el umbral estaría relacionado directamente con las bajas que se produzcan, fiján-

dose el compromiso de llevar a efectos como mínimo, un porcentaje de los mismos en relación con:

- Número de empleados afectados por promoción interna en cada ejercicio.
- Número de empleados afectados por redistribución de efectivos en cada ejercicio.
- Número de amortizaciones de plazas.
- Número de amortizaciones de puestos.
- Número de readaptaciones de puestos.

##### Formación.

Número de acciones formativas realizadas y relacionadas directamente con la reasignación de efectivos y la promoción interna.

#### 5. CONCLUSIONES FINALES

Con éste plan de racionalización de recursos humanos, lo que se está proponiendo es un cambio (innovación), que tiene que ser gestionado de forma eficiente. La realidad exige, por un lado un nuevo modelo organizativo en la forma de gestionar los recursos humanos en nuestros ayuntamientos, y por otro esta misma realidad en tiempos de ajuste económico y prácticamente tasa cero de reposición de efectivos, exige la toma de decisiones para que con el personal existente “estamos los que estamos “ poder tomar decisiones de sustituciones cuando se producen las vacantes, y así, poder guardar el difícil equilibrio para poder continuar con la prestación de servicios al ciudadano, siendo para ello la piedra angular el análisis de los puestos, de cuyo conocimiento en relación con las tareas a realizar nos van a permitir tomar tales decisiones. Estas decisiones en ocasiones serán para amortizar puestos, rediseñarlos, o nueva creación de los mismos.

Este nuevo modelo organizativo tendrá consecuencias en el futuro en cuanto a valoración de puestos, evaluación del desempeño, formación, selección del personal, y la gestión de la carrera profesional. Asimismo se debe indicar que el modelo debe rediseñarse conforme se sucedan los cambios en la situación económica, pues aunque no se prevé que vuelvan los tiempos de “antes”, si que se podrían diseñar planes de recursos humanos sin un perfil tan marcado de contención del gasto y del número de efectivos.

#### 6. BIBLIOGRAFIA

**Aguerrera, A.; Borraz, S.** (2005). “El libro blanco de reforma de la administración local: una reflexión sobre el gobierno local en España”, *Análisis Local*, nº 61, pp.5-14.

**Arenilla, M.** (1991). “Modernización de la Administración periférica”, MAP, Madrid.

**Arenilla, M.** (1995). “La estructura de la Administración Pública: Análisis, evaluación y propuestas”, en A. Rodríguez Fernández (dir.), *Los recursos humanos en la Administración pública*, Técnos, Madrid.



- Bañón, R.** (1993). "La modernización de la Administración pública española: Balance y perspectivas", *Política y Sociedad*, n.º 13.
- Barbado, L.** (2004). "Las buenas prácticas en gestión de personas se abren paso en la Administración Local española", *Capital Humano*, nº176, pp.67-69.
- Cabeza, I.** (1996). "La modernización de las Administraciones Públicas. La gestión de personal", *Auditoría Pública*, nº 7, pp. 6-13.
- Calderó Cabré, A.** (2005). "Gestión de Servicios Públicos, Sistemas Retributivos y Relaciones Laborales", *I Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública*, Junio de 2005, Vitoria-Gasteiz.
- Calderó A.** (2010). "Crisis, planes de austeridad y aplicación del RDL 8/2010 de medidas para la reducción del déficit público", *VI Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública*, Junio de 2010, Vitoria-Gasteiz.
- Cantera, FJ.** (2005). "La nueva gestión de personas en el sector público local: el reto de la productividad", *Análisis Local*, nº 59, pp. 7-11.
- Carbonero, JM.** (1999). "La planificación de los recursos humanos en las Administraciones Públicas. Especial referencia al ámbito local", *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 6, pp. 923-939.
- Cholbi, F.A.** (2004). "Estudio descriptivo sobre el contenido de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la Modernización del Gobierno Local", *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 9, pp. 1545-1567.
- Comisión Estatuto Básico Empleado Público.** Informe (2005).
- Corral, J.** (2004). "Manual Gestión de personal en la Administración Local". Thomson-Civitas, Madrid.
- Cortes, JV.** (2003). "La modernización de la gestión de los recursos humanos en la Administración local", *Análisis Local* nº 46, pp. 7-27.
- Cortes, JV.** (2004). "La autoevaluación de la Diputación Provincial de Valencia, un modelo para consolidar la misión de las administraciones locales", *Capital Humano*, nº 176, pp. 80-96.
- Cortes Carreres JV.** (2009). "La Carrera Profesional en el Estatuto Básico del Empleado Público" *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados* nº 13, Quincena 15 - 29 Jul. 2009, ref.<sup>a</sup> 1891/2009, p. 1891, Tomo 2
- Cuenca Cervera** (2002). "La dirección de recursos humanos en el ámbito municipal: un enfoque de política de personal". Ed.: Bayer Hnos. Barcelona.
- Cuenca Cervera** (2003). "El Desempeño Profesional en la Función Pública Local: Una aproximación desde el Derecho Disciplinario y la Gestión Pública." *El Consultor de los Ayuntamientos y los Juzgados*. Nº 19. Octubre 2003. Págs. 3223-3260.
- Cuenca Cervera** (2008). "El empleo público local en España (1984-2006): Configuración y Dinámica de una Institución Fallida". Administración y Ciudadanía. Vol. 3, nº 2.
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).** (2002). Conclusiones de las jornadas "Análisis y perspectivas de modernización y calidad en la Administración Local", Málaga.
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).** (2002). "Informe sobre el estado de situación de experiencias en modernización y calidad en las corporaciones locales".
- Gonzalez-Haba, VM.**(2003). "Unión Europea, nuevas tecnologías y modernización administrativa", *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 10, pp. 1826-1829.
- Gonzalo, J.; Cortes, JV.** (2004). "Modernización y cambio en la gestión de los recursos humanos en la administración local", *Capital Humano*, nº 176, pp. 58-66.

**Gorriti Bontigui, M.** (2005). "La evaluación de desempeño; concepto, criterios y métodos", *I Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública*, Junio de 2005, Vitoria-Gasteiz.

**Gorriti, M y Toña, F.** (2005). "El nuevo modelo de organización y recursos humanos en la administración general de la Comunidad Autónoma del País Vasco". *Presupuesto y gasto público*, nº 41, pags. 245-270.

**Gorriti Bontigui, M.** (2010). "Los Directivos Públicos Profesionales en la Administración General del Estado". Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.

**Gorriti Bontigui, M.** (2010). "Diseño y Funciones de Puestos en la Administración", Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.

**Gorriti Bontigui, M.** (2011). "Análisis de Puestos de Trabajo en la Administración Pública", Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.

**Gorriti Bontigui, M.** (2012). "Instrumentos de Futuro en la Gestión de Recursos Humanos: Legitimidad y Compromiso" *I Foro Aranzadi Administración Local Murcia 2011-2012*, 14 de mayo de 2012.

**Informe de la Comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público.** (2005).

**Instituto Nacional de Administración Pública.** (1995). "Modernización y cambio en las Administraciones públicas", *Documentos*, nº 2

**Jiménez Asensio R.** (2008). "El Boletín Cemical", "El Estatuto Básico del Empleado Público".

**Jiménez Asensio R.** (2009). "El personal Directivo en la administración Local" Diputación de Barcelona.

**Jiménez Asensio R.** (2007) "Lúces y Sombras del Estatuto Básico del Empleado Público desde la Perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos", *III Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública*, Junio de 2007, Vitoria-Gasteiz.

**Jiménez Asensio R.** (2008). "Régimen Jurídico de la Carrera Profesional en el EBEP" *IV Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública*, Junio de 2008, Vitoria-Gasteiz.

**Jiménez Asensio R.** (2011). "La Reforma del Empleo Público", *VII Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública*, Junio de 2011, Vitoria-Gasteiz.

**Latorre, JA.** (2003). "La formación como mejora del empleo público: la experiencia de la Diputación de Alicante", *Análisis Local*, nº 46, pp. 51-54.

**Longo, F.** (1995). "Reforma del empleo público: tótem o tabú", *Gestión y Análisis de Políticas públicas*, nº2.

**Longo, F.** (2004). "Mérito y flexibilidad, la gestión de las personas en las organizaciones del sector público". Paidós Empresa, Barcelona.

**Longo, F.** (2005). "Planificación Estratégica y Gestión de los Recursos Humanos", *I Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública*, Junio de 2005, Vitoria-Gasteiz.

**Longo F.** (2011). "La Crisis del Empleo Público en España", *VII Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública*, Junio de 2011, Vitoria-Gasteiz.

**Longo, F. y Echebarría, K.** (2001): "La nueva gestión pública en la reforma del núcleo estratégico del gobierno. Experiencias latinoamericanas". En Spink, P. et al. Nueva gestión pública y regulación en América Latina. Caracas. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

**Luna, A.** (2004). "Gestión del capital humano e intelectual en las Administraciones Públicas: El primer paso para la eficiencia en el sector público", *Capital Humano*, nº 176, pp. 105-106.

**Luna, A.** (2004): "Gestión del capital humano e intelectual en las Administraciones Públicas: El primer paso para la eficiencia del sector público", *Capital Humano*, Vol. 176, pp. 105-106.

**Parrado Diez** (2007). "Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas". INAP

- Ologaray, A.** (2003). "Calidad en la gestión de los recursos humanos: las cartas de compromisos", *Análisis Local*, nº 46, pp. 76-84.
- Ramió C.**(2010). "Estrategias de Mejora Organizativa" ,VI Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, Junio, Vitoria-Gasteiz.
- Rodriguez, JL.** (2003). "El estatuto de la función pública: características y aspectos más relevantes", **Análisis Local**, nº 46,pp. 45-49.
- Sáenz Blanco, M.T.** (2004). "La comunicación interna, soporte estructural del proceso de cambio en el Ayuntamiento de Mataró", **Capital Humano**, nº 177pp.52-62.
- Sáenz Blanco, M.T.** (2004). "El plan de acogida del Ayuntamiento de Alcobendas: Un paso adelante en la búsqueda de la eficacia", *Capital Humano*, nº 176, pp. 70-78.
- Sáenz Blanco, M.T.** (2004). "El sistema de gestión por competencias del Ayuntamiento de Manlleu: Una alternativa de evaluación para el desempeño excelente", *Capital Humano*, nº 176, pp.98-104.
- Salgado Velo, JF.** (2005). "El Ingreso en las Administraciones Públicas: Selección por Competencias", *I Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública*, Junio de 2005, Vitoria-Gasteiz.
- Sánchez Morón, M.** (1990). "La participación del ciudadano en la Administración Pública". Centro de Estudios Constitucionales, Madrid.
- Sánchez Morón, M.** (1994). "Discrecionalidad administrativa y control judicial". Tecnos, Madrid.
- Sánchez Morón, M.** (1996). "Derecho de la Función Pública". Tecnos, Madrid.
- Serrano Segura J.; Barba Aragón I.** (2011). "La gestión de recursos humanos en las Corporaciones Locales", *Cuadernos de Gestión*, 28 de marzo. Vol.12 N°2.
- Serrano Segura J.** (2011). "La modernización en la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos: especial referencia al personal laboral", *El Consultor de los Ayuntamientos y los Juzgados*,15 de septiembre. N°17, pp. 2010-2018.
- Saenz Blanco, M.T.** (2004): "El sistema de gestión por competencias del Ayuntamiento de Manlleu: Una alternativa de evaluación para el desempeño excelente", *Capital Humano*, Vol. 176, pp. 98-104.
- Toña, F.** (2008). "Desarrollo del Estatuto Básico del Empleado Público: La Nueva Ley de Función Pública Vasca", *IV Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública*, junio de 2008, Vitoria-Gasteiz.
- Villamía, A.** (2003), "La función directiva en el mundo local español: una propuesta para el debate", *Análisis Local*, nº 46, pp. 35-40.
- Villoria-Mendieta, M.; Del Pino Matute, E.** (2009). "Dirección y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas". Tecnos, Madrid.
- Villoria-Mendieta, M.** (2000). "Gestión y planificación estratégica de recursos humanos en la Administración Pública: peculiaridades, balances y perspectivas", *Cuadernos de Gobierno y Administración*, nº 1, pp. 165-192.
- Villoria Mendieta M.** (2010) "Empleo Público e Integridad: Instrumentos, Procesos y Estructuras", *VI Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública*, junio de 2010, Vitoria-Gasteiz.