

PLAN DE EMPLEO DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL PAÍS VASCO

COMPROMISO CON LAS PERSONAS



Índice

	<u>Pág.</u>
1. Introducción.	3
2. Diagnóstico.	8
2.1. Elementos cuantitativos en relación con el personal empleado.	8
2.2. Resultados de la Encuesta de Satisfacción de las Personas de la AGPV.	34
2.3. Elementos de Diagnóstico II. Aportes directos de miembros de la Comisión para la elaboración del PEAGPV. Análisis de RRHH.	39
2.4. Elementos de diagnóstico del Plan de Innovación Pública 2014-2016.	41
2.5. Conclusiones del diagnóstico por prioridades y dependencias mutuas	41
3. Diseño de Actuaciones.	44
3.1. Tabla de actuaciones por elemento diagnosticado.	44
3.2. Naturaleza y condicionantes de las intervenciones principales.	47
3.3. Diagrama básico de actuaciones.	60
4. Planificación de Actuaciones.	64
4.1. Recursos de Tiempo. Cronogramas.	64
5. Evaluación.	78
Anexo. Asignación de recursos	82

1. Introducción.

La evolución natural y social de la ciudadanía vasca constituyente de una sociedad cada vez más compleja y demandante de servicios públicos adecuados a realidades de escasez de recursos, así como las propias circunstancias y condiciones tanto de la Administración General del País Vasco (AGPV), diseñada bajo una concepción organizativa que data del año del 2007, como del personal que ejerce funciones en su seno, así como de una realidad de procedimientos que necesitan adaptarse a la nueva realidad de la administración en red, digital y gestión on line que permiten las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), hacen necesario la elaboración de un Plan de Empleo de la Administración General del Euskadi (PEAGPV). A esta necesidad obedece la elaboración de este documento.

El plan se estructura bajo el modelo de la teoría clásica de la resolución de problemas, con cuatro fases diferenciadas:

- *Diagnóstico.*

Se entiende por diagnóstico el acto por el que se califica un hecho o situación desde la observación de síntomas o signos propios de su naturaleza (RAE). En lo que nos ocupa, diagnosticar presupone un juicio negativo ya que si no lo fuese no habría nada que resolver. No es por tanto el signo de la calificación lo que nos interesa sino su calidad: la interpretación de los datos y signos existentes en la AGPV. Todo diagnóstico implica la predicción de que algo negativo ocurrirá si no se interviene, por lo que el diagnóstico también se cualifica en función de los contenidos de dicha predicción.

- *Diseño*

Un diseño es una concepción original de un *procedimiento* para conseguir un producto o servicio que es solución, consecución de algo, o efecto deseado. Según esta definición la esencia de esta fase es la novedad en la concepción de una secuencia de actuaciones cuya finalización solventará el elemento diagnosticado.

Esto no quiere decir que no pueda considerarse diseño aplicar lo que se ha demostrado válido. También prevenir y recuperarse de errores

- Planificación

Muchas veces la planificación se define como secuencia solapándose semánticamente con lo que hemos definido como diseño. En el PEAGPV lo trascendente de la planificación es la *asignación de recursos*: de personas, de materiales, económicos y de tiempo. Son los elementos que harán factible, posible y realista el Plan. La bondad de esta fase se refiere a la calidad y cantidad de los recursos decididos:

- *Recursos humanos*: todo plan implica, generalmente, la implicación de personas en la ejecución de lo diseñado. En función de la naturaleza, especialización y complejidad de los pasos de la secuencia del diseño se deben identificar las personas necesarias. Tanto por perfil como por número.
- *Recursos materiales*: deben describirse las herramientas, tecnología u otros recursos si ellos fueran necesarios en coherencia con el diseño.
- *Recursos Económicos*: Por la envergadura de este Plan y la situación de contención presupuestaria, lo aquí escrito debe considerarse una aproximación sujeta a revisión por coyuntura y análisis más especializados.
- *Recursos de tiempo*: el cronograma. Los tiempos comprometidos para cada fase del diseño, tomados estos a partir del inicio real del Plan.

- Evaluación

Todo plan exige la determinación de los criterios, hitos e indicadores desde los que se puede concluir que se han conseguido los objetivos para los que fue diseñado. En lo que nos ocupa evaluar es evidenciar. La naturaleza de esta fase se refiere a los criterios desde los que constatar que el diseño se ha cumplido y a que ello solventa lo diagnosticado. Se describe en tres apartados: hitos, a modo de momentos en los que comprobar si algo ha ocurrido; criterios, a modo de leyes o razones de dicha bondad; indicadores, como efectos ocurridos y constatables, fruto de las acciones.

El PEAGPV ha tenido antecedentes documentales que han facilitado y condicionado su elaboración. Son los siguientes:

- Informe relativo al *Estudio de Satisfacción de Personas en la Administración General del País Vasco y en sus Organismos Autónomos*. Junio de 2014.
- *Informe de Empleo Interno de la Administración General del País Vasco*. Servicio de Recursos Humanos. Septiembre de 2013.
- Informe Servicio de Provisión y Selección de la Dirección de Función Pública Febrero de 2014.
- Informe del Servicio de Planificación y Organización de la Dirección de Función Pública. Abril de 2014.
- Informe de la Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración (DACIMA). Junio de 2014.
- Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco 2014-2016. Aprobado el 17 de junio de 2014.
- Proyecto de Ley de Administración Pública Vasca, aprobado el 16 de septiembre de 2014, actualmente en tramitación parlamentaria.
- *Una nueva organización para una nueva etapa del Gobierno Vasco. 47 medidas para renovar la estructura organizativa del Gobierno y Administración del País Vasco*. Informe CORAME. 1994.
- *Informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA)*. Junio de 2013.
- Anteproyecto de Ley de Empleo Público Vasco. A este respecto, siempre que en el documento aparezca un asterisco (*) debe entenderse que la concepción de tal acción, concepto o herramienta está incluido en dicho Anteproyecto, o lo necesita.
- John P Campbell (2012) Behavior performance and effectiveness in the twenty first century
- National Center for O*NET Development. U.S. Department of Labor, Employment & Training Administration. <http://www.onetonline.org/>
- National Audit Office (2013), *Memorandum on the 2012 Civil Service Reform Plan*. London: National Audit Office.
- OCDE (2011), *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*. Paris: OECD

- Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-oriented perspectives. Newbury Park, CA: Sage

Asimismo, el 4 de abril de 2014 se constituyó la Comisión para la elaboración del PEAGPV, cuyos miembros son:

- Andrés Zearreta Otazua. Viceconsejero de Función Pública.
- Juan María Barasorda Goicoechea. Director de Función Pública. **Director del Proyecto.**
- Javier Bikandi Irazabal. Director de DACIMA.
- Cecilia Anitua Trevijano. Responsable del Servicio de Provisión y Selección. Dirección de Función Pública.
- Mikel Gorriti Bontigui. Responsable del Servicio de Recursos Humanos. **Ponente del Proyecto.** Dirección de Función Pública.
- Joseba López Basterra. Servicio de Recursos Humanos. Dirección de Función Pública.
- Jesús Mesa Ortíz. Jefe de Proyectos. DACIMA.
- Juan Carlos Soto Pérez. Responsable de Asesoría Jurídica. Dirección de Función Pública.
- Amaia Ubiria Pastoriza. Responsable del Servicio de Organización y Planificación. Dirección de Función Pública.
- Koldobike Uriarte Ruíz de Egin. Jefa de Proyectos. DACIMA.

La comisión o grupo de trabajo ha venido manteniendo diferentes reuniones. Igualmente ha utilizado herramientas telemáticas (espacio colaborativo, Share Point) para el intercambio de información y generación de valor.

- Población de estudio.

Constituida por las personas que desempeñan puestos de funcionarios/as de carrera o interino/a en la AGPV. No se incluyen los puestos de nivel de complemento específico 0-A (29) correspondientes a subdirectores, delegados y otros puestos

ocupados por funcionarios en puestos que no lo son (7 casos). Se incluye al personal laboral de Lanbide que desempeñan puestos ya clasificados como puestos funcionariales. Los/las laborales fijos/as se incluyen con los/las funcionarios/as de carrera y los/las temporales con los funcionarios/as interinos/as.

Los datos han sido extraídos de diversas aplicaciones (EIZU/SAP) y de información aportada por el Servicio de Planificación y Organización de la Dirección de Función Pública. Todos ellos con referencia a la fecha del estudio.

A continuación se desglosa dicho personal en función de su unidad administrativa y su condición:

<i>Unidad Administrativa</i>	<i>AGPV</i>	
	<i>Funcionario/a de Carrera</i>	<i>Funcionario/a Interino/a</i>
Academia de Policía	7	0
Autoridad Vasca de la Competencia	7	1
Emakunde	12	21
EUSTAT	42	58
HABE	43	9
IVAP	41	78
Kontsumobide	44	15
Lanbide	419	155
Osalan	91	63
Departamentos del Gobierno Vasco	2884	1574
Totales:	3590	1974
	<i>Población Total:</i>	<i>5564</i>

2. Diagnóstico.

2.1. Elementos cuantitativos en relación con el personal empleado.

2.1.1. Edad, interinidad y jubilaciones.

Edad y % de interinidad (datos agregados).

Concepto	Todos	Funcionarios	Interinos
Media	50,84	53,87	45,27
Moda	52	54	40
Mediana	52	54	45
Mínimo	23	26	23
Máximo	69	69	69
% Interinidad			35,48

Edad e Interinidad (datos desagregados).

Grupo	Tipo	Media	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Totales	%
A1	Funcionario	54,04	55	54	35	69	217	90,79
	Interino	44,14	43	41	31	53	22	9,20
A1/A2	Funcionario	54,16	55	56	31	69	1147	53,13
	Interino	45,66	46	52	23	69	1012	46,87
C1	Funcionario	52,60	53	52	26	64	369	74,85
	Interino	41,40	41	46	26	58	124	25,15
C1/C2	Funcionario	54,04	54	53	34	66	748	85,98
	Interino	44,59	44	44	31	63	122	14,02
C2/AP	Funcionario	54,07	54	54	36	65	706	64,83
	Interino	45,09	45	40	29	66	383	35,17
AP	Funcionario	52,94	53	52	34	66	403	56,44
	Interino	46,10	46	46	28	64	311	43,56
Total:							5564	

Desagregados Altos Cargos ^{1º}

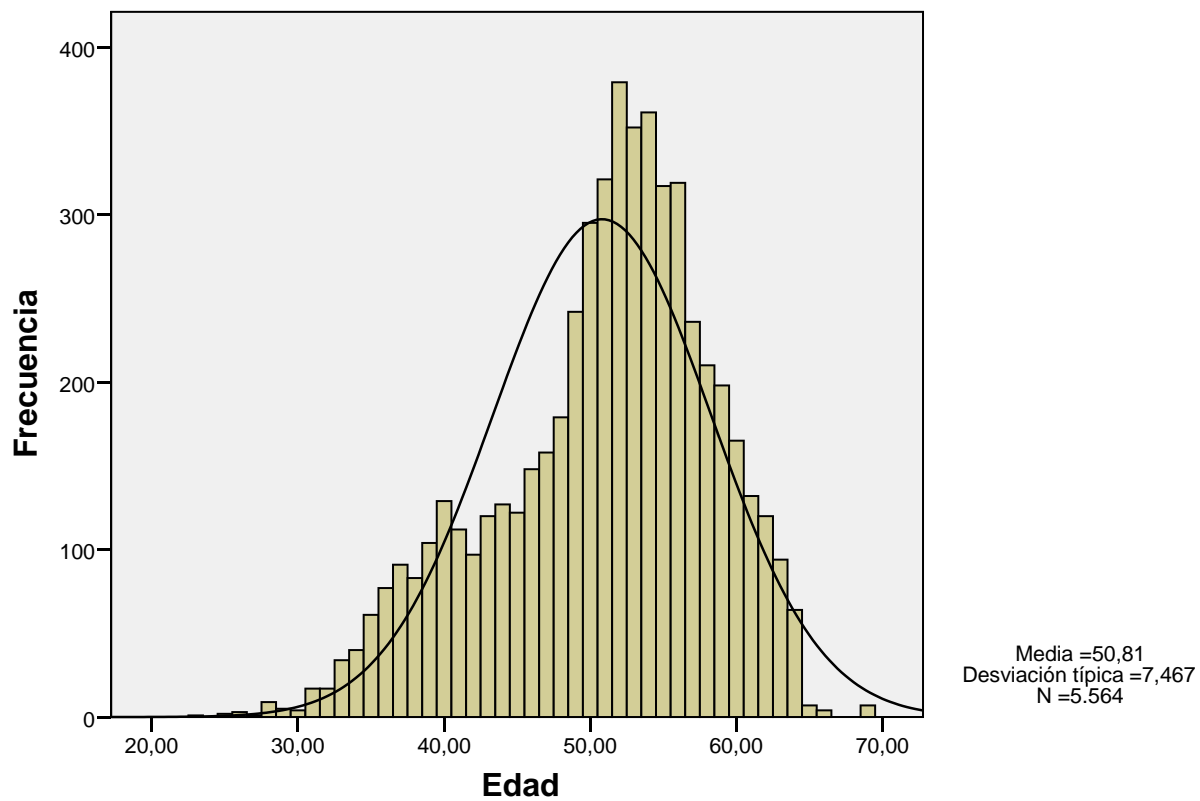
Grupo	Media	Mediana	Mínimo	Máximo	Totales
Consejeros/as	54	54	54	54	2
Viceconsejeros/as	53,64	55	46	61	11
Directores/as	54,66	54	46	62	29
Subdirectores/as	54,97	55	48	63	29
Asesores/as	57,22	57	52	62	9
Miembros COJUA	54,75	54	47	61	8
Órgano Administrativo Recursos Contractuales	56	56	56	56	1
Media Total:	54,90				

¹ Esta tabla recoge, únicamente los altos cargos que son funcionarios de la AGPV.

² No se incluye la moda porque al haber pocos elementos en cada categoría existen diferentes modas.

Personal Funcionario e Interino³

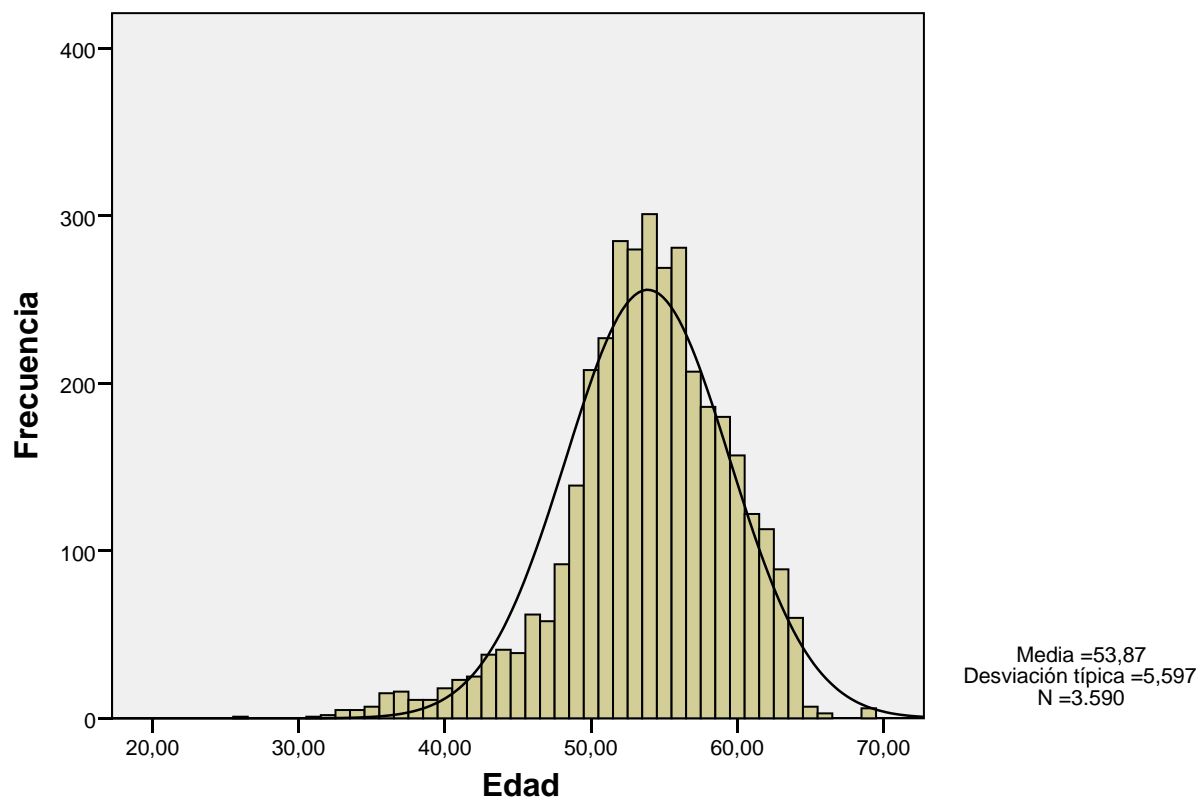
Histograma



³ En los siguientes histogramas no aparecen los datos de los altos cargos.

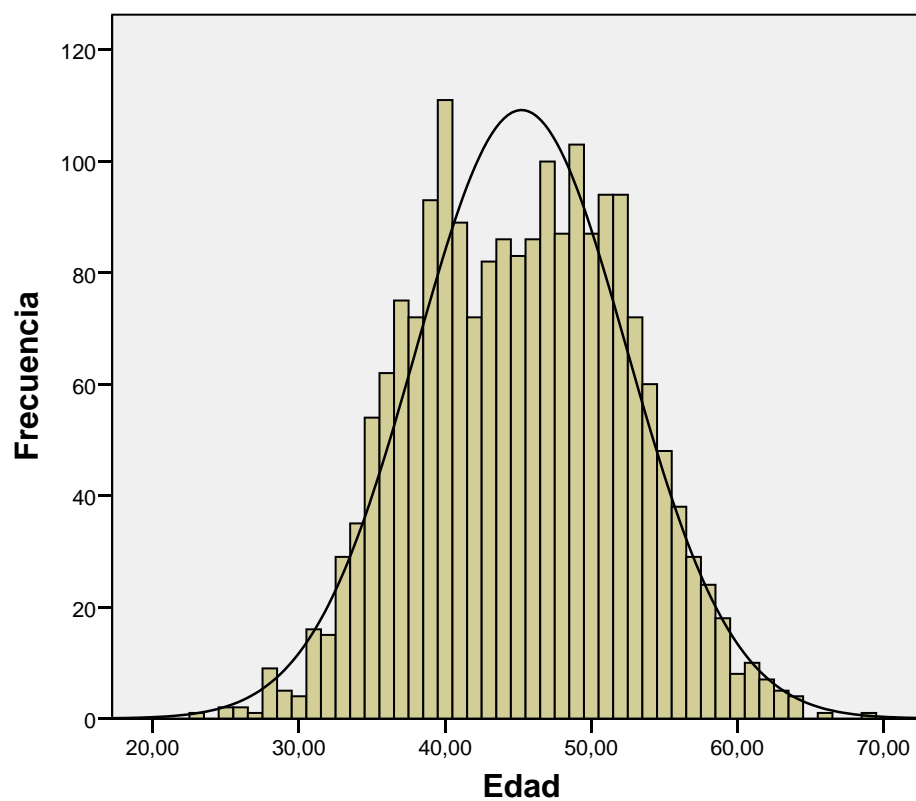
Personal Funcionario de Carrera

Histograma



Personal Funcionario Interino

Histograma



Media =45,23
Desviación típica =7,212
N =1.974

Medias de edad por niveles retributivos.

Nivel	Nº	Media Edad
0-A ⁴	29	54,48
I-A	165	54,10
I-B	74	53,91
II-A ⁵	72	48,72
II-B	191	53,29
II-C	28	54,18
III-A	186	50,94
III-B	493	49,72
III-C	811	49,30
IV-A	74	48,88
IV-B	156	50,42
IV-C	148	51,17
V-A	99	52,47
V-B	310	49,48
V-C	84	47,70
VI-A	363	52,43
VI-B	413	53,15
VI-C	94	51,86
VII-A	68	52,22
VII-B	832	51,36
VII-C	189	48,49
VIII-A	480	50,30
VIII-B	234	49,25

Se observa que no por desempeñar puestos de jefatura la edad aumenta, aunque sí son los que más edad tienen. Es decir, técnicos y administrativos también tienen edades avanzadas. Entender estos puestos como relevo de los puestos de jefatura debe ser matizado para el caso de los funcionarios de carrera, no tanto para los interinos. Para comprobar esta hipótesis se realiza un análisis de varianza de un factor con comparaciones “post hoc”. Para ello se agrupan los niveles en cuatro categorías de complejidad:

- Puestos de Jefatura: Niveles I-A, I-B, II-A y II-B.
- Puestos Técnicos: Niveles II-C, III-A, III-B, III-C, IV-A, IV-B y IV-C.

⁴ Niveles 29, subdirectores, delegados, etc.

⁵ Este dato contrasta de manera significativa con los datos de septiembre de 2013, ya que en aquel momento había 42 funcionarios de carrera o interinos ocupando puestos de este nivel con una media de edad de 54 años.

- Puestos Administrativos y Auxiliares: Niveles V-A, V-B, V-C, VI-A, VI-B, VI-C, VII-A, VII-B y VII-C.
- Puestos Subalternos: Niveles VIII-A y VIII-B.

Edad⁶

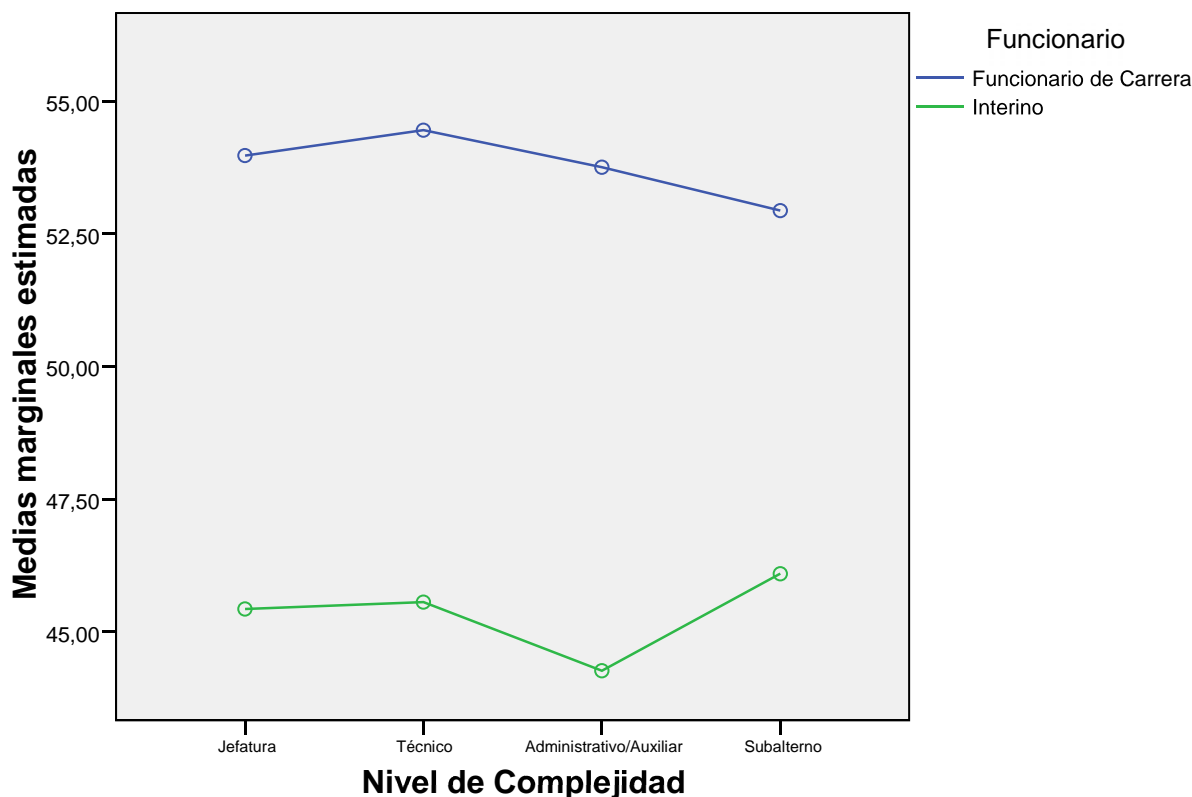
Nivel de Complejidad	N ⁷	Subconjunto para alfa = .05		
		2	3	1
Técnico	1896	49,87		
Subalterno	714	49,96		
Administrativo y Auxiliar	2452		51,32	
Jefatura	502			52,99

Se observa que el grupo de mayor edad es el de las jefaturas, seguido de los niveles de administrativos y auxiliares. Mientras que los puestos técnicos y subalternos son ocupantes de menor edad. Si además distinguimos los puestos ocupados por funcionarios de carrera de los ocupados por interinos, observamos que estos últimos, de media, tienen menos edad que los funcionarios en cualquiera de las categorías de puestos definidas anteriormente:

⁶ El método de comparación "post hoc" utilizado es el de Tukey, que indica, básicamente, cuáles son las edades significativas y diferentes según niveles de complejidad (la edad más representativa y que le distingue de otros grupos). El valor 0.05 es límite para poder afirmar que existe dicha diferencia. En la tabla se señalan solamente las edades significativas y características de cada grupo.

⁷ A partir de esta tabla cuando se hace referencia al colectivo total de funcionarios de carrera e interinos, no se tienen en cuenta los puestos 0-A (29) y otros puestos no funcionariales ocupados por funcionarios (7).

Medias marginales estimadas de Edad



A continuación estudiaremos la fecha de jubilación media de toda la población y de los distintos grupos clasificados. Se toma como edad de jubilación los 65⁸ años.

Año de Jubilación

Nivel de Complejidad	N	Subconjunto		
		2	3	1
Jefatura	502	2027,01		
Administrativo y Auxiliar	2452		2028,68	
Subalterno	714			2030,04
Técnico	1896			2030,08

Los ocupantes de los puestos de jefatura son los que antes se jubilan, el “año medio” en el que lo harán será en torno a 2027, mientras que los puestos de naturaleza técnica junto con los de nivel subalterno son los que más tarde lo harán,

⁸ De acuerdo a la Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social, en su disposición transitoria vigésima establece la aplicación paulatina de la edad de jubilación máxima de 67 años en función de los años de cotización. Pero en la AGPV, su sistema GIP (Gestión Integrada de Personal) no permite calcular de forma fiable los años de jubilación ya que no recoge los años de cotización realizados fuera de las administraciones públicas.

aunque sólo 3 años después que los de jefatura: 2030. Los ocupantes del nivel administrativo y auxiliar se jubilan un año y medio antes, 2028,68. **Es decir, la década de los veinte será trascendente para la reposición de efectivos en todos los niveles en la AGPV.**

La siguiente tabla muestra los detalles por año y niveles para el personal funcionario de carrera e interino.

COMPROMISO CON LAS PERSONAS



Año	I-A	I-B	II-A	II-B	II-C	III-A	III-B	III-C	IV-A	IV-B	IV-C	V-A	V-B	V-C	VI-A	VI-B	VI-C	VII-A	VII-B	VII-C	VIII-A	VIII-B	Tot/Año	%	Acum
2011	1	0	0	1	0	0	3	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	8	0,14	0,14
2014	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3	0,05	0,20
2015	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	7	0,13	0,32
2016	2	2	4	4	1	3	7	5	1	0	3	0	3	0	6	9	1	3	4	1	5	0	64	1,15	1,47
2017	5	2	1	5	3	7	8	6	1	3	2	4	4	0	6	11	1	0	18	2	4	1	94	1,69	3,16
2018	6	1	2	3	1	2	11	10	0	8	3	3	7	1	14	14	1	2	22	0	5	4	120	2,16	5,32
2019	6	0	3	2	0	0	11	13	0	6	5	3	10	2	10	16	0	3	33	2	6	1	132	2,37	7,69
2020	8	2	2	10	1	8	9	20	0	2	7	4	7	2	12	21	7	1	26	2	10	3	164	2,95	10,64
2021	13	3	3	13	0	10	16	29	3	3	4	4	13	0	15	19	4	0	26	5	13	3	199	3,58	14,22
2022	8	7	2	7	1	6	19	29	5	3	9	7	10	0	13	19	2	4	38	1	18	2	210	3,77	17,99
2023	2	5	2	7	2	11	18	29	4	9	6	6	9	2	14	21	4	3	46	9	22	5	236	4,24	22,23
2024	14	7	5	21	2	8	27	37	5	8	14	7	15	3	19	23	6	4	42	9	22	21	319	5,73	27,97
2025	18	7	4	16	3	10	30	39	4	11	6	3	9	2	23	31	8	4	49	5	23	12	317	5,70	33,66
2026	16	6	2	12	0	18	20	42	5	7	9	5	26	7	29	26	4	4	61	13	34	15	361	6,49	40,15
2027	12	3	3	15	2	8	21	46	1	5	10	8	22	4	37	34	7	6	59	6	30	13	352	6,33	46,48
2028	12	6	4	8	2	9	30	56	4	11	11	11	22	6	33	22	10	9	39	17	35	22	379	6,81	53,29
2029	8	8	1	12	1	13	22	41	4	9	5	4	13	4	19	33	7	3	54	11	33	16	321	5,77	59,06
2030	9	5	4	10	2	10	19	39	3	4	9	7	13	8	21	28	4	1	49	10	27	13	295	5,30	64,36
2031	3	2	0	10	1	6	18	42	1	10	8	3	11	5	19	10	3	6	30	15	28	11	242	4,35	68,71
2032	2	1	0	3	0	7	17	39	3	10	2	2	12	4	10	8	4	3	23	3	19	7	179	3,22	71,93
2033	2	1	0	4	0	3	17	31	0	5	4	1	7	6	8	9	3	0	20	11	17	9	158	2,84	74,77
2034	2	1	3	2	2	1	15	26	1	5	2	1	11	2	7	4	3	2	23	3	26	6	148	2,66	77,43
2035	2	1	1	3	1	6	11	19	0	4	1	1	6	3	4	8	3	1	14	8	15	10	122	2,19	79,62
2036	2	0	0	3	0	5	19	18	0	2	0	3	5	2	6	13	2	0	19	7	14	7	127	2,28	81,90
2037	0	2	1	4	0	4	13	17	2	4	2	2	10	2	5	6	0	3	18	3	14	8	120	2,16	84,06
2038	1	2	1	3	1	1	14	26	3	4	4	0	2	1	2	1	1	1	12	4	9	4	97	1,74	85,80
2039	3	0	1	3	0	4	12	23	4	2	1	0	7	4	5	3	1	1	15	4	11	8	112	2,01	87,81
2040	2	0	0	1	0	9	21	26	5	3	1	3	5	1	6	6	1	1	15	10	9	4	129	2,32	90,13
2041	1	0	3	1	1	2	15	21	3	5	2	1	9	0	3	3	1	1	12	4	5	11	104	1,87	92,00
2042	1	0	3	2	0	4	10	16	2	2	2	2	3	0	0	5	0	0	16	4	6	5	83	1,49	93,49
2043	0	0	2	1	0	2	15	16	0	2	3	1	7	3	4	4	1	2	19	3	1	5	91	1,64	95,13
2044	0	0	5	2	0	3	10	12	3	4	1	1	7	1	2	2	2	0	11	3	4	4	77	1,38	96,51
2045	2	0	3	0	0	2	3	12	1	2	2	0	6	3	5	0	1	0	6	4	7	2	61	1,10	97,61

Año	I-A	I-B	II-A	II-B	II-C	III-A	III-B	III-C	IV-A	IV-B	IV-C	V-A	V-B	V-C	VI-A	VI-B	VI-C	VII-A	VII-B	VII-C	VIII-A	VIII-B	Tot/Año	%	Acum
2046	0	0	3	1	0	1	3	8	1	1	2	1	1	0	5	1	1	0	6	3	2	1	41	0,74	98,35
2047	0	0	1	0	0	1	4	7	0	1	4	1	6	2	0	1	0	0	2	3	1	0	34	0,61	98,96
2048	0	0	2	0	0	0	2	3	0	1	0	0	2	2	0	1	0	0	2	1	0	0	16	0,29	99,25
2049	1	0	1	0	0	0	1	4	2	0	1	0	1	1	0	1	0	0	2	0	2	0	17	0,31	99,55
2050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,07	99,62
2051	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	5	0,09	99,71
2052	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	3	0	9	0,16	99,87
2053	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,02	99,89
2054	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,05	99,95
2055	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,04	99,98
2056	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	99,98
2057	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,02	100,00
Totales	165	74	72	191	28	186	493	811	74	156	148	99	310	84	363	413	94	68	832	189	480	234	5564		

Entre 2015 hasta 2031 se jubilarán el 68,51% de todos los empleados públicos que actualmente ocupan puestos de funcionario en la AGPV.

Año de jubilación de **Jefaturas**. Personal Funcionario e Interino.

Año de Jubilación	I-A	I-B	II-A	II-B	Suma por año	% Por año	Acumulado
2011	1	0	0	1	2	0,40	0,40
2014	0	0	0	1	1	0,20	0,60
2015	1	0	0	1	2	0,40	1,00
2016	2	2	4	4	12	2,39	3,39
2017	5	2	1	5	13	2,59	5,98
2018	6	1	2	3	12	2,39	8,37
2019	6	0	3	2	11	2,19	10,56
2020	8	2	2	10	22	4,38	14,94
2021	13	3	3	13	32	6,37	21,31
2022	8	7	2	7	24	4,78	26,10
2023	2	5	2	7	16	3,19	29,28
2024	14	7	5	21	47	9,36	38,65
2025	18	7	4	16	45	8,96	47,61
2026	16	6	2	12	36	7,17	54,78
2027	12	3	3	15	33	6,57	61,35
2028	12	6	4	8	30	5,98	67,33
2029	8	8	1	12	29	5,78	73,11
2030	9	5	4	10	28	5,58	78,69
2031	3	2	0	10	15	2,99	81,67
2032	2	1	0	3	6	1,20	82,87
2033	2	1	0	4	7	1,39	84,26
2034	2	1	3	2	8	1,59	85,86
2035	2	1	1	3	7	1,39	87,25
2036	2	0	0	3	5	1,00	88,25
2037	0	2	1	4	7	1,39	89,64
2038	1	2	1	3	7	1,39	91,04
2039	3	0	1	3	7	1,39	92,43
2040	2	0	0	1	3	0,60	93,03
2041	1	0	3	1	5	1,00	94,02
2042	1	0	3	2	6	1,20	95,22
2043	0	0	2	1	3	0,60	95,82
2044	0	0	5	2	7	1,39	97,21
2045	2	0	3	0	5	1,00	98,21
2046	0	0	3	1	4	0,80	99,00
2047	0	0	1	0	1	0,20	99,20
2048	0	0	2	0	2	0,40	99,60
2049	1	0	1	0	2	0,40	100,00
Totales	165	74	72	191	502	100,00	

Entre los años 2020 y 2030 se jubilarán el **68,13%** de los ocupantes de puestos de jefatura. Si lo calculamos desde el año 2015, el porcentaje hasta el 2030, se eleva al **78,09%**. **La década de los veinte será crítica para la reposición de jefaturas.**

2.1.2. Comparativa entre tipo de ocupante⁹ por edad, año de jubilación y nivel.

- Todos los puestos¹⁰

Tipo Ocupante	N	Edad			Año Jubilación			Nivel		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
Interino	1974	45,23			2034,77			19,41		
No Titular Funcionario	1236		52,38			2027,62			20,31	
Titular Funcionario	2354			54,66			2025,34			18,65

En esta tabla se observa que son los interinos los que tienen la edad media más baja, seguidos por los funcionarios de carrera que ocupan una plaza de la que no son titulares. Los funcionarios titulares son los que tienen más edad y se jubilarán antes. Por último, los funcionarios titulares tienen menor nivel que los funcionarios no titulares y los interinos, ya que, proporcionalmente, existen más funcionarios titulares en puestos de menor nivel retributivo como son los Subalternos, Auxiliares y Administrativos.

- Puestos de Jefatura y Técnicos

Tipo Ocupante	N	Edad			Año Jubilación			Nivel		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
Interino	1034	45,55			2034,45			23,51		
No Titular Funcionario	567		53,29			2026,71			24,66	
Titular Funcionario	797			55,02			2024,98			24,24

Se comprueba que mientras la edad de los interinos apenas ha variado, la edad de los ocupantes titulares aumenta en algo menos de medio año y la de los funcionarios que ocupan plazas sin titularidad lo ha hecho en poco menos de un año, lo que indica que en el caso de estos dos últimos colectivos las personas de mayor edad se encuentran ocupando puestos de jefatura y/o técnicos.

En relación con el año de jubilación se observa el mismo efecto que el observado para la edad, pero de signo contrario, como es obvio. Es decir, el año de jubilación de los ocupantes de puestos en titularidad se adelanta aproximadamente un tercio de año. Mientras que el de los interinos disminuye un poco y el de los funcionarios

⁹ Por tipo de ocupante se hace referencia a los siguientes casos: 1) El ocupante es el titular de la plaza (Ocupante Titular), 2) El ocupante es un funcionario pero ocupa una plaza de la cual no es titular (Ocupante No Titular Funcionario) y 3) El ocupante de la plaza es un interino (Ocupante Interino).

¹⁰ Con "todos" hacemos referencia a todos los niveles de complejidad, es decir: Jefatura, Técnico, Administrativo, Auxiliar y Subalterno

que ocupan plazas de las que no son titulares se adelanta casi un año. Son los interinos los que ocupan puestos de nivel más bajo, mientras que los funcionarios no titulares tienen un nivel más alto que el de los funcionarios titulares. Hay que señalar que aun siendo la diferencia significativa, no es muy grande.

- Tablas de Contingencia¹¹ (Técnicos y Jefaturas)

Tipo de Ocupante por Edad

			Edad				Total
			24-47	48-52	53-56	57-69	
Tipo de Ocupante	Titular Funcionario	Recuento	64	143	245	345	797
		Frecuencia esperada ¹²	218,7	213,7	185,8	178,8	797,0
	No Titular Funcionario	Recuento	55	180	193	139	567
		Frecuencia esperada	155,6	152,0	132,2	127,2	567,0
	Interino	Recuento	539	320	121	54	1034
		Frecuencia esperada	283,7	277,3	241,0	232,0	1034,0
Total		Recuento	658	643	559	538	2398
		Frecuencia esperada	658,0	643,0	559,0	538,0	2398,0

Se observa que de los funcionarios titulares, más de la mitad (74,03%) tienen una edad superior a los 52 años. En el caso de los no titulares, más de la mitad (68,78%) está entre los 48-56 años. Por último, los interinos, en su mayoría (52,12%), se encuentran en el tramo de menor edad.

Tipo de Ocupante por Nivel

			Nivel		Total
			Jefatura	Técnico	
Tipo de Ocupante	Titular Funcionario	Recuento	224	573	797
		Frecuencia esperada	166,8	630,2	797,0
	No Titular Funcionario	Recuento	220	347	567
		Frecuencia esperada	118,7	448,3	567,0
	Interino	Recuento	58	976	1034
		Frecuencia esperada	216,5	817,5	1034,0
Total		Recuento	502	1896	2398
		Frecuencia esperada	502,0	1896,0	2398,0

Los puestos de jefatura están ocupados en su amplia mayoría por funcionarios y son muy escasos los interinos que ocupan este tipo de puestos (11,55%). Mientras que

¹¹ No se presenta la tabla de contingencia con respecto al Año de Jubilación por ser redundantes con la tabla de contingencia referida a la edad. Dos caras de la misma moneda.

¹² Las frecuencias esperadas indican el número natural de una distribución lógica. Sus desviaciones alertan de datos a estudiar.

los puestos técnicos son ocupados en su mayoría por interinos. Siguiendo una lógica natural, se esperaban más puestos de jefatura para los interinos y menos para los técnicos. Y menos jefaturas para los funcionarios de carrera (ver frecuencias esperadas).

2.1.3. Comparativa entre sexos por edad, año de jubilación, nivel y relación de empleo.

Edad

Concepto	Todos	Hombres	Mujeres
Media	50,81	51,70	50,78
Moda	52	53	52
Mediana	52	52	53
Mínimo	25	23	25
Máximo	69	69	69
Totales	5564	2077	3487
	%	37,33	62,67

- Todos los puestos¹³

Sexo	N	Edad		Año Jubilación		Nivel	
		1	2	1	2	1	2
Hombres	2077	51,70		2028,30		19,97	
Mujeres	3487		50,28		2029,72		18,88

Los hombres, en comparación con las mujeres, tienen una edad y nivel retributivo superior y se jubilan un año antes.

Para el caso de la relación de empleo, entendida esta variable en referencia a si el ocupante es funcionario o interino en base al sexo, los resultados son los siguientes:

- Sexo por Tipo de Funcionario

		Tipo de Funcionario		Total	
		Interino	Funcionario		
Sexo	Mujer	Recuento	1302	2185	3487
		Frecuencia esperada	1237,1	2249,9	3487,0
	Hombre	Recuento	672	1405	2077
		Frecuencia esperada	736,9	1340,1	2077,0
Total	Recuento	1974	3590	5564	
	Frecuencia esperada	1974,0	3590,0	5564,0	

¹³ Todas las diferencias entre hombres y mujeres en las distintas variables que se presentan en la tabla son significativas

Existen más mujeres, en comparación con los hombres, en el grupo del personal interino, y, por el contrario, en el de personal funcionario, hay más hombres que mujeres.

- Puestos de Jefatura y Técnicos

Teniendo en cuenta únicamente los puestos de jefatura y técnicos, los resultados son los siguientes¹⁴:

Sexo	N	Edad		Año Jubilación		Nivel	
		1	2	1	2	1	2
Hombres	1080	52,35		2027,65		24,33	
Mujeres	1318		49,04		2030,96		23,77

En primer lugar, se observa que, mientras la edad de los hombres sube en este tipo de puestos con respecto a la edad media en el conjunto de los puestos de la AGPV, en el caso de las mujeres ocurre lo contrario, es decir, la edad de las mujeres en los puestos de jefatura y técnicos desciende en más de un año. Además, en este tipo de puestos los hombres ocupan puestos de mayor nivel que las mujeres.

- Tablas de Contingencia (Técnicos y Jefaturas)

Sexo por Edad

			Edad				Total
			25-47	48-52	53-56	57-69	
Sexo	Mujer	Recuento	434	371	314	199	1318
		Frecuencia esperada	361,7	353,4	307,2	295,7	1318,0
	Hombre	Recuento	224	272	245	339	1080
		Frecuencia esperada	296,3	289,6	251,8	242,3	1080,0
Total		Recuento	658	643	559	538	2398
		Frecuencia esperada	658,0	643,0	559,0	538,0	2398,0

Existen más mujeres de las esperadas en el tramo de 25-47 años, mientras que son menos que las esperadas en el tramo de mayor edad (57-69). En el caso de los hombres ocurre lo contrario. Esto corrobora lo apuntado anteriormente: las mujeres son más jóvenes que los hombres. Específicamente, en los tramos centrales de edad (los que van desde los 48 a los 56 años), las diferencias, en proporción, entre

¹⁴ Todas las diferencias que se presentan en la tabla son significativas

hombres y mujeres no son grandes. Es en el caso de los tramos extremos dichas diferencias se agudizan.

Sexo por Nivel

		<i>Nivel</i>			<i>Total</i>
		<i>Jefatura</i>	<i>Técnico</i>		
Sexo	Mujer	Recuento	218	1100	1318
		Frecuencia esperada	275,9	1042,1	1318,0
	Hombre	Recuento	284	796	1080
		Frecuencia esperada	226,1	853,9	1080,0
Total		Recuento	502	1896	2398
		Frecuencia esperada	502,0	1896,0	2398,0

Existen menos mujeres de las esperadas en puestos de jefatura, mientras que los hombres, en proporción, son más numerosos que los esperados. En el caso de los puestos técnicos ocurre lo contrario.

Estos datos son más llamativos si tenemos en cuenta que el número de mujeres en estos puestos representan un 58,01%, pero sólo representan un 43,43% de los puestos de jefatura.

Se concluye que los hombres tienen más edad y ocupan puestos de mayor nivel, sobre todo en el caso de puestos de jefatura en comparación con las mujeres.

2.1.4. Comparativa entre movilidad¹⁵ por edad, nivel, tipo de ocupante, sexo y relación de empleo^{16/17}.

- Todos los puestos

Número de Puestos Ocupados por Edad

<i>Edad</i>	<i>N</i>	<i>Subconjunto</i>		
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
25-47	1344	3,38		
57-69	1079		5,08	
53-56	1110			6,13
48-52	1355			6,29

¹⁵ El concepto de movilidad refiere los distintos puestos que ha ocupado la persona a lo largo de su carrera en la AGPV.

¹⁶ Por relación de empleo se entiende funcionario o interino.

¹⁷ En las N totales que aparecen en las tablas que se presentan en este sub-apartado dedicado a la movilidad, no se ha tenido en cuenta al colectivo de Lanbide por carecer de información suficiente acerca de la movilidad de los/as integrantes de este organismo autónomo.

A menor edad, menor movilidad. Esto se acentúa en los tramos extremos: el grupo más joven es el que menos movilidad tiene, quizás por llevar menos tiempo en la AGPV. Además, si recordamos que los interinos son más jóvenes que los funcionarios, queda claro que este grupo tiene menor movilidad pues, en proporción, está sobre-representado por interinos cuya posibilidad de movilidad es menor. Los tramos intermedios de edad tienen más movilidad.

Número de Puestos Ocupados por Nivel de Complejidad

Nivel de Complejidad	N	Subconjunto		
		1	2	3
Técnico	1684	4,56		
Subalterno	504	4,76		
Administrativos/Auxiliar	2196		5,42	
Jefatura	504			6,66

Son los técnicos y los subalternos los que menor movilidad presentan, mientras que los puestos de jefatura tienen mayor movilidad. Los puestos de administrativos/auxiliares presentan una movilidad intermedia. Resultados lógicos desde el punto de vista de la promoción que han tenido las personas que ocupan en estos momentos los puestos de jefatura, ya que, en su mayoría, han tenido que pasar por distintos puestos hasta alcanzar los puestos de mayor nivel. Lo que indica que en la AGPV la movilidad es más vertical que horizontal¹⁸. Por otro lado, y de acuerdo con los resultados de la edad, es en los puestos técnicos donde menor movilidad se da. Este resultado puede ser explicado, en parte, por la mayor interinidad que se da en estos puestos con menores posibilidades de movilidad en comparación con los funcionarios de carrera. Por último, la menor movilidad de subalternos se puede explicar por dos hechos a contrastar en futuros estudios: por un lado, las personas que ocupan estos puestos, en comparación con las que ocupan puestos de distinta naturaleza, puede que no tengan la titulación necesaria para moverse a puestos superiores, y por otro lado, y unido a lo anterior, el número

¹⁸ En caso de que no fuera así, la movilidad del resto de los tipos de puestos, sobre todo en el grupo de los puestos técnicos que es el más comparable con los de jefatura, por su número y naturaleza, deberían ser más cercana a los puestos de jefatura. Puede ocurrir también que al ser las personas que ocupan puestos de jefatura más mayores hayan tenido más oportunidades de cambiar de puesto. En cualquier caso, si se observa la tabla de edades de la página 6, se observa que la diferencia de edades entre puestos de jefatura y técnicos es de 4 años, diferencia de tiempo que, difícilmente, justificaría, totalmente, una diferencia de movilidad como la presentada en la anterior tabla.

de puestos subalternos (3 puestos tipo) es muy inferior al que se da en administrativos/auxiliares o técnicos.

Tomadas las dos tablas conjuntamente se observa que es en los puestos de jefatura donde mayor movilidad se da. Son los puestos más atractivos de la Administración, y al estar abiertos al cuerpo A1, más general, facilita la movilidad entre estos puestos por personas que de hecho ya estén ocupando puestos de jefatura. Esta última inferencia debe ser contrastada en estudios posteriores.

Número de Puestos Ocupados por Tipo de Ocupante

<i>Nivel</i>	<i>N</i>	<i>Subconjunto</i>		
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Interino	1657	3,54		
Titular Funcionario	2027		4,95	
No Titular Funcionario	1204			7,84

Como se ha comentado anteriormente, son los interinos los que muestran una movilidad menor. El colectivo de mayor movilidad es el de los funcionarios no titulares (comisiones de servicio), mientras que los funcionarios titulares tienen una movilidad menor que los primeros. Además, como muestra la siguiente tabla los titulares funcionarios son más antiguos y, por ello, han tenido más posibilidades de alcanzar los puestos que actualmente ocupan pasando por un número menor de puestos.

Años de Antigüedad por Tipo de Ocupante

<i>Nivel</i>	<i>N</i>	<i>Subconjunto</i>		
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Interino	1657	12,04		
No Titular Funcionario	1204		24,47	
Titular Funcionario	2027			28,91

Para el caso de la movilidad en base al sexo no hay diferencias significativas.

- Técnicos y Jefaturas

Número de Puestos Ocupados por Edad

Edad	N	Subconjunto		
		1	2	3
25-47	658	3,11		
57-69	468		5,43	
48-52	562			5,92
53-56	500			6,25

Teniendo en cuenta únicamente los puestos de jefatura y técnicos, los resultados son parecidos a los obtenidos con la población total, pero existe alguna diferencia que es necesario resaltar: Se observa que el grupo de edad 48-52 baja en su movilidad, mientras que el de 55-69, sube. Por otro lado, tal y como se ha mencionado en el apartado en el que se estudiaba todo tipo de puestos, el grupo más joven es el que muestra menor movilidad por las razones allí señaladas y otra vez, es el grupo de edad 53-56 el que muestra una mayor movilidad, pero no se diferencia significativamente de la movilidad mostrada por el grupo de 48-52.

En cuanto a la movilidad por tipo de puesto, son los puestos de jefatura los que muestran una mayor movilidad en comparación con los puestos de técnicos (6,66 vs. 4,56), lo que redonda en lo comentado anteriormente, y es que previo a alcanzar dichos puestos es necesario pasar, en la mayoría de los casos, por los puestos de nivel inferior. Este dato viene a confirmar lo apuntado anteriormente en el sentido de que la movilidad que se da en la AGPV es, en gran parte, una movilidad vertical quizás debido a su vigente modelo de carrera.

Número de Puestos Ocupados por Tipo de Ocupante (técnicos y jefaturas)

Tipo de Ocupante	N	Subconjunto		
		1	2	3
Interino	964	3,34		
Titular Funcionario	677		5,17	
No Titular Funcionario	547			7,89

Los datos vienen a confirmar lo apuntado para la población total y es que los interinos son los que menor movilidad presentan. Y entre los funcionarios, son los funcionarios que ocupan otra plaza distinta a la que ostentan en titularidad, los que

presentan una mayor movilidad, en comparación con los funcionarios que ocupan plaza en titularidad. Este último resultado informa de que los funcionarios titulares tienen menor movilidad. Si tenemos en cuenta que son mayores, ocupan más puestos de jefatura y, como se señala en la tabla siguiente, tienen mayor antigüedad, se puede concluir que, en comparación con los no titulares y los interinos, han llegado a los puestos más atractivos¹⁹ de la AGPV de forma mayoritaria y sin pasar por tantos puestos, debido a que han comenzado su carrera profesional en la AGPV más pronto y han podido aprovechar esta circunstancia para acceder a dichos puestos.

Tipo de Ocupante por Antigüedad

Tipo de Ocupante	N	Subconjunto		
		1	2	3
Interino	964	13,28		
No Titular Funcionario	547		25,82	
Titular Funcionario	677			28,63

2.1.5. Jubilación anticipada

En este apartado se muestran los datos del periodo 2005-2015 referidos a las personas que se han acogido a la jubilación anticipada (prejubilación). También se identifica el perfil característico de las mismas.

- Datos agregados

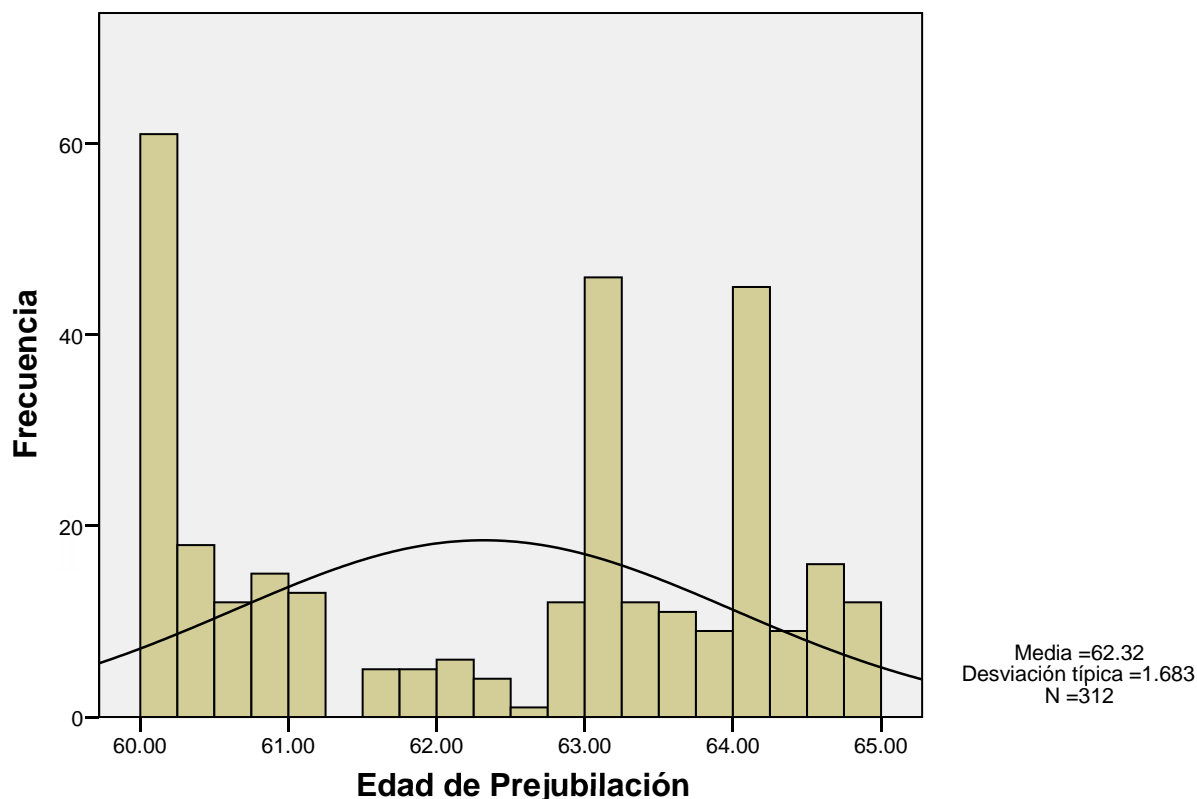
Edad de Prejubilación

N	Media	Mediana	Moda	Desviación Típica	Per ²⁰ . 10	Per. 20	Per. 30	Per. 40	Per. 50	Per. 60	Per. 70	Per. 80	Per. 90
312	62,32	63,00	60,00	1,68	60,00	60,26	60,81	61,81	63,00	63,06	63,60	64,00	64,34

¹⁹ Entendido por atractivo, aquellos puestos que tienen un mayor nivel según nuestro actual modelo de carrera.

²⁰ "Per" significa percentil. Así el Per70 significa que el 70% de los que se prejubilaron lo hicieron con 63.60 años o menos.

Histograma



La edad media de prejubilación, en el periodo de estudio, de los empleados públicos ejerciendo puestos de funcionario/a es de 62,32. Existen edades a las que este colectivo se acoge mayoritariamente: aproximadamente el 35% de las personas lo han hecho a los 60 años mientras que a los 63 y 64 años han sido, en torno al 25% y 26%, respectivamente.

Seguidamente se presentan los resultados sobre la evolución de la edad media de jubilación anticipada²¹:

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Edad Media de Prejubilación	62,69	61,80	61,72	61,36	61,34	61,58	61,74	61,68	63,20	63,01	63,03

²¹ Los resultados que se presentan con respecto al año 2015, se refieren hasta la fecha de 29/06/2015. Es decir, sólo abarcan la mitad del presente año.

Si bien las edades medias de jubilación anticipada se situaban en torno a los 61,5 años, en los tres últimos años, la edad media ha aumentado hasta situarse alrededor de los 63 años. Hay que tener en cuenta que en el año 2013 hubo un cambio de normativa:

- a) Hasta abril de 2013, la jubilación del personal funcionario encuadrado en el Régimen de Seguridad Social únicamente podía acogerse a la jubilación anticipada si las cotizaciones eran anteriores a 1 de enero de 1967, siendo escaso el personal que reunía este requisito. Además, el porcentaje de descuento respecto de la jubilación a percibir era alto con independencia de los años de cotización.
- b) A partir de abril de 2013, cualquier personal funcionario con 63 años que reúna el requisito de 35 años de cotización puede acogerse a la jubilación anticipada. Como el número de personal encuadrado en Seguridad Social es mucho mayor que el encuadrado en MUFACE, dicha posibilidad ha aumentado la edad media de acceso a la jubilación anticipada.

Un dato que corrobora esta interpretación: en el año 2013, sólo el **43,28%** de las personas encuadradas en el Régimen de la Seguridad Social, se acogieron a la jubilación anticipada.

- Datos desagregados.
 - Sexo

Edad de Prejubilación

<i>Tipo de Funcionario</i>	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación Típica</i>
Mujer	232	62,10	1,971
Hombre	80	62,94	1,46

Se observa que se han acogido a la jubilación anticipada más mujeres que hombres y que estos últimos lo han hecho con una edad levemente superior.

Al analizar resultados se debe tener en cuenta dos hechos:

- a) El porcentaje de mujeres entre el personal Auxiliar Administrativo y Administrativo, es superior al de hombres.
- b) Normalmente, este tipo de personal, se encuentra encuadrado en el Régimen de previsión Social de MUFACE. Dicho personal hasta el 2012 en el que se suspendió el abono de las primas por jubilación, era el personal que en mayor porcentaje se acogía a la posibilidad de jubilación anticipada y en general a la edad de 60 años. Hay que tener en cuenta que aunque la cuantía de la pensión no se ve minorada por acceder a la jubilación voluntariamente, sin embargo, la cuantía de dicha pensión en comparación con la que puede cobrar el personal auxiliar o administrativo encuadrado en la seguridad social es bastante inferior, puesto que el criterio de cálculo en uno y otro sistema son totalmente diferentes.

<i>Administrativo y Auxiliares</i>			<i>Régimen</i>		<i>Total</i>
			<i>MUFACE</i>	<i>Seguridad Social</i>	
Sexo	Mujer	Recuento	66	51	117
		Frecuencia esperada	62,2	54,8	117
	Hombre	Recuento	2	9	11
		Frecuencia esperada	5,8	5,2	11
Total		Recuento	68	60	128
		Frecuencia esperada	68	60	128

No es sólo que las mujeres sean mayoría en este tipo de puestos sino que, además, son más mujeres las que están en el Régimen de Previsión Social de MUFACE, en comparación con los hombres.

- Tipo de puesto

En la siguiente tabla se observa que el mayor número de jubilaciones anticipadas se produce en el colectivo de Administrativos y Auxiliares: un 64,20% del total.

Número de jubilaciones anticipadas

<i>Tipo de puesto</i> ²²	<i>N</i>	<i>Porcentaje</i>
Jefatura	19	7,39
Técnico	58	22,57

²² Hay que señalar que en este apartado sólo se tiene una población de 257 individuos en lugar de 312, como ocurre en los demás apartados. Esto es así, porque existen personas que se han prejubilado en situaciones o puestos en los que no había un complemento específico asociado. Recuérdese, que los tipos de puestos se definían a partir de los niveles de complemento específico. Para ilustrar este punto, basten dos ejemplos: En un caso, la persona obtuvo la prejubilación estando en excedencia voluntaria y en otro caso por ser titular en una plaza en Osakidetza

<i>Tipo de puesto</i> ²²	<i>N</i>	<i>Porcentaje</i>
Administrativo y Auxiliar	165	64,20
Subalterno	15	5,84

El número mayor de prejubilaciones se ha dado en el colectivo de Administrativos y Auxiliares, seguido, a mucha distancia, del de Técnicos. En los puestos de jefatura y de personal Subalterno las prejubilaciones han sido pocas. A la hora de explicar estos datos se debe de tener en cuenta que:

1. Con carácter general las jefaturas y los técnicos se acogen en menor porcentaje a la jubilación anticipada debido a la importante diferencia entre la cuantía de la pensión máxima a cobrar y las retribuciones del ejercicio normal del puesto de referencia. La pensión máxima para el año 2015 es de 2560,88 € brutos.
2. Con carácter general, entre el personal Administrativo y Auxiliar Administrativo, el porcentaje encuadrado en MUFACE es mayor que en el resto de personal. Como dicho régimen permite la jubilación anticipada desde los 60 años, se explica este mayor porcentaje. Además hay que tener en cuenta que hasta el año 2012 el personal de MUFACE cobraba una indemnización por jubilación anticipada que compensaba su pérdida de retribuciones.

Las diferencias en cuanto a la edad media de jubilación anticipada entre los diferentes colectivos, se detectan diferencias significativas (estadísticamente hablando) entre el colectivo de puestos de Jefatura y el de puestos Administrativos y Auxiliares en el sentido de que los primeros se jubilan a una edad media más tardía que los segundos (63,10 vs. 62,11), esto es coherente con lo apuntado anteriormente respecto a la pérdida de poder adquisitivo de estos puestos de Jefatura.

Lo mismo ocurre entre el colectivo de Subalternos y el de Administrativos y Auxiliares (62,85 vs. 62,11), este resultado se debe a que en el colectivo de subalternos hay un menor número de personas encuadradas en MUFACE, en comparación con el colectivo de Administrativos y Auxiliares. Mientras que no existen diferencias significativas en la edad media de jubilación anticipada entre el colectivo de Técnicos y el de Administrativos y Auxiliares.

- Sistema de cotización

En cuanto al régimen de cotización, se observa que las personas acogidas a MUFACE se jubilan a una edad más temprana que las personas acogidas al sistema de cotización de la Seguridad Social²³:

Edad de Prejubilación

<i>Sistema de Cotización</i>	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación Típica</i>
MUFACE	109	60,82	1,16
SEGURIDAD SOCIAL	134	63,16	1,37

Se observa que las personas acogidas al sistema de cotización de la Seguridad Social se jubilan anticipadamente con una edad media mayor de lo que lo hacen las personas acogidas al sistema de MUFACE, por lo ya explicado.

- Perfil.

De todo lo expuesto hasta ahora, se puede concluir que las variables que predicen la edad más temprana para acogerse a la jubilación anticipada son:

1. Pertenecer al colectivo de Administrativos y Auxiliares.
2. Estar acogidas a MUFACE.
3. Ser mujer.

2.1.6. Vacantes²⁴.

- Vacantes desde I-A hasta III-A²⁵.

<i>Puestos por Complemento Específico</i>	<i>Número de Vacantes</i>
I-A	63
I-B	25
II-A	32
II-B	121
II-C	16
III-A	133
Total	390

²³ Hay que señalar que existen 66 personas de las que no existen datos sobre su sistema de cotización y por otro lado, otras tres personas que se han clasificado como que no cotizan.

²⁴ Se entiende por vacante, dotaciones sin titular. Las vacantes pueden estar ocupadas por personal funcionario de carrera o funcionario interino. También puede haber vacantes sin ocupar.

²⁵ Estas vacantes son más susceptibles de convocarse en un Concurso de Traslados.

En esta tabla se detallan los puestos de jerarquía o especialista tanto para el grupo de titulación A1 como el A2. Los puestos con mayor número de vacantes están situados en los puestos con complemento específico II-B y III-A, representan el 65,13% del total de vacantes.

- Vacantes desde III-B hasta IV-C

En este apartado se presentan las vacantes más susceptibles de ser convocadas en una Oferta Pública de Empleo (OPE). Son 1214:

<i>Puestos por Complemento Específico</i>	<i>Número de Vacantes</i>
III-B	299
III-C	710
IV-A	32
IV-B	92
IV-C	81
Total	1214

Más de la mitad de las vacantes existentes en los puestos abiertos a los grupos de titulación A1 y A2 se ubican en los puestos de complemento específico III-C, concretamente el 58,48%. Los puestos de nivel III-B también tienen un número elevado de vacantes, que representan el 24,63% del total de vacantes en los puestos con este intervalo de nivel de complemento específico.

2.2. Resultados de la Encuesta de Satisfacción de las Personas de la AGPV.

Este apartado resume las principales conclusiones y propuestas de mejora del estudio referido al *Grado de Satisfacción de las Personas de la Administración General del Gobierno Vasco*. El fin principal del estudio fue: *Detectar la idoneidad y/o efectividad de las pautas de gestión en materia de recursos humanos*.

El estudio se realizó entre los meses de noviembre de 2013 y febrero de 2014. Consistió en una encuesta destinada a los empleados públicos que ocupan puestos de funcionario (de carrera e interinos), y a empleados públicos que ocupan puestos de laborales. El total del colectivo fue de 6406 empleados públicos, de los cuales 5594 cumplían el criterio de antigüedad (3 años) y de los que se seleccionó una muestra de 608 personas respetando la proporcionalidad de las submuestras de las principales variables de segmentación, con un margen de error menor del +/- 3.8% al 95.5% de nivel de confianza. Esta muestra se utilizó en el estudio cuantitativo que consistió en una entrevista sobre materias propias del estudio que luego se explican. El estudio también consistió en una fase cualitativa en la que se conformaron tres grupos de discusión: de funcionarios de carrera, interinos y laborales, de 7 personas por grupo para la reflexión sobre posibles causas y mejoras de los peores resultados.

Tanto el estudio cuantitativo como el cualitativo fueron voluntarios y anónimos, a solicitud de las direcciones de servicio de sus Departamentos o equivalentes en los Organismos Autónomos.

Variables de estudio

1. Seguridad y salud laboral (condiciones físicas y ambientales).
2. Condiciones de trabajo (horarios, estabilidad).
3. Oportunidades: de formación, aprendizaje, promoción....
4. Identificación con el trabajo y el desarrollo profesional.
5. Reconocimiento al trabajo realizado.
6. Retribuciones.
7. Relaciones interpersonales (con superiores jerárquicos, iguales y subordinados).

8. Posibilidades de participación en la gestión e implicación en la misma.
9. Organización y funcionamiento, calidad del servicio prestado.
10. Clima y ambiente de trabajo.
11. Comunicación.
12. Conocimiento e identificación con los objetivos.
13. Percepción de la dirección.

Debe tenerse en cuenta que esta estructuración es en sí misma un determinante de los resultados, al orientar la estructura de respuestas del colectivo de ahí que el valor cuantitativo de la encuesta sea el principal.

A la hora de jerarquizar en prioridades estos elementos así diagnosticados (elementos clave) se ha tenido en cuenta:

- ✓ La puntuación en la satisfacción (grados de satisfacción-insatisfacción obtenidos),
- ✓ La capacidad para generar satisfacción de los elementos priorizados
- ✓ La posibilidad real de actuación en ellos si se interviniera.

Resultados en elementos clave

2.2.1. Sistemas de Acceso al Empleo Público. (3.93/10 en la Encuesta de Satisfacción).

Entendiendo por tal las Ofertas Públicas de Empleo (OPE's) en cuanto a su frecuencia y adecuación de sus contenidos; a la relación demostrada entre contenidos selectivos y las exigencias de los puestos de trabajo. También en cuanto a la transparencia de los contenidos selectivos y a los criterios de corrección.

Este elemento es especialmente importante debido a que el porcentaje de interinidad es alto por la baja actividad de funcionarización en los últimos años, sobre todo en puestos técnicos. En concreto son 1974 dotaciones (35,48 %) que la AGPV tiene cubiertas mediante funcionarios interinos (195 con más de 20 años de antigüedad). El número de funcionarios interinos en los grupos de clasificación A1 y

A2²⁶ asciende a 1034, lo que representa un **43,12%** de interinidad en dichos grupos con una media de edad de 45 años. Además, la media de antigüedad de estos funcionarios interinos es de **12 años**.

Esta actividad lleva aparejada la necesidad de diseñar y readecuar el registro de personal: es necesario reorganizar la información sobre la cualificación y el mérito profesional, diseñar los campos necesarios de información y su relación con las exigencias del puesto de trabajo. También es necesario formar sobre cómo evaluar méritos específicos de cualificación profesional a responsables de personal de los departamentos y miembros de las comisiones de valoración. Estas actividades son esenciales para una gestión eficaz, y sobre todo eficiente, de la información que aportan los empleados públicos actuales y futuros en los procesos de selección y provisión.

Por último existe una dificultad objetiva en el reclutamiento y la provisión de puestos de jefatura debido a que el alto porcentaje de interinidad y un posible concurso de traslados disuaden al personal interino de presentarse a comisiones de servicios de plazas vacantes por miedo a perder sus plazas de origen.

2.2.2. Satisfacción de las expectativas profesionales. (4.41/10).

Se refiere a las posibilidades de desarrollar capacitaciones e intereses relacionados con la profesión adquirida o pretendida del empleado público. También en cuanto a los mecanismos que la AGPV arbitra y facilita para poder satisfacer estos intereses.

Debe tenerse en cuenta que este elemento de diagnóstico afecta especialmente a grupos profesionales inferiores, a personal sin mando, a mayores de 60 años y a laborales e interinos, por lo que las aspiraciones profesionales pueden referirse más a la promoción interna vertical que al desarrollo especializado o profundización en una profesión ya adquirida. También a aquellas posibilidades de desarrollo profesional especializado (masters, etc.) que pueden favorecer el mérito en convocatorias de acceso o provisión.

²⁶ Los grupos se forman en base al complemento de destino y complemento específico: A1 y A1/A2: I-A, I-B, II-A, II-B, II-C, III-A, III-B, III-C, IV-A, IV-B y IV-C

2.2.3. Formación. (4.67/10)

Entendiendo por tal la satisfacción que los empleados públicos tienen en cuanto a la adecuación de la formación ofertada a las tareas del puesto que desempeñan (formar para hacer), y a la proyección para su desarrollo profesional y su carrera (formar para moverse). Los empleados públicos encuestados entienden que la formación no es una estrategia potenciada en la AGPV. Tampoco la docencia y la investigación. Siendo todas ellas la base de la profesionalización y condición de muchas de las posibles soluciones a la complejidad creciente en el desempeño de los puestos de trabajo.

También se echa de menos una evaluación sistemática de aprendizaje en relación a cómo este cambio, que debería ser planificado, ha afectado al desempeño de los puestos. Evaluar la transferencia a los puestos de trabajo de lo adquirido en los procesos de aprendizaje.

2.2.4. Organización. (4.93/10).

A este respecto existen tres elementos principales de diagnóstico. El primero es una crítica a la que se considera una organización burocrática (en el sentido de procedimiento estandarizado y rígido), muy esclava de sus procesos lo cual dificulta su adaptación a las necesidades cambiantes del entorno. Asimismo se refieren dificultades de los departamentos u organismos autónomos para embarcarse en mejoras, muchas veces obvias. Segundo, se refiere a la organización racional del trabajo en una doble vertiente: homogeneización de procesos que siendo lógicamente similares se realizan de modo distinto en función de coyunturas (trámites administrativos diferentes para procesos comunes). También asimetrías de dimensionamiento entre dotaciones que la burocracia organizativa y algunas prácticas de mando impiden solucionar con, por ejemplo, vasos comunicantes de trasvase de cargas en función de coyunturas puntuales o estacionales. Tercero, referido a que la estructura de mando no obedece, en todos los casos, a necesidades organizativas probadas de supervisión coordinación y control (puestos de jefatura de área o de servicio no justificados; debidas más a razones de personas que a organizativas). Tampoco a las necesidades de estrategia política de muchos de los puestos de dirección u otros puestos de personal eventual.

Existen elementos de diagnóstico más generales (esenciales) como son la adecuación del Servicio Público a las necesidades de la ciudadanía (necesidad de realizar un análisis de la demanda de servicio público tras la crisis) y a la complejidad de los procesos de una sociedad cada vez más global, interconectada y compleja. La necesidad de rediseñar el empleo de Administrativos y Auxiliares por la entrada de las Ofimática y las TIC's. Diseñar los servicios electrónicos en función de las necesidades de los ciudadanos.

También, asociar la organización a las decisiones estratégicas legitimadas en las urnas. Solicitando una referencia organizativa de los programas electorales en la elección o matización de los servicios públicos a proveer.

Por último, la actual RPT no está convenientemente adaptada a las necesidades de los departamentos. Tampoco los departamentos asumen la gestión centralizada por Función Pública de sus vacantes. Estas se conciben como algo propio no sometido a una política general en función de las necesidades organizativas generales.

2.2.5. Reconocimiento. (5.04/10).

Entendiendo por tal la manifestación de un juicio o una valoración, normalmente de sus superiores, en relación a cómo el empleado público ha realizado su trabajo y a qué consecuencias ha tenido el mismo para su unidad o departamento. También una falta de influencia y motivación sobre los subordinados bajo su supervisión (liderazgo). Y la ausencia de consecuencias por el desempeño de los puestos trabajo. También la ausencia generalizada de un sistema de indicadores de gestión.

2.2.6. Percepción de la Dirección. (4.47/10)

Entendiendo por tal la calidad de la gestión del equipo directivo (directores y viceconsejeros) y la posibilidad y trascendencia real que tienen las aportaciones de los empleados públicos cuando estas se producen. Se reclama un mayor conocimiento técnico de estos cargos sobre la temática sobre la que deciden estrategia.

2.2.7. Conocimiento e identificación de Objetivos. (4.93/10).

Este elemento de diagnóstico está estrechamente relacionado con la naturaleza de la función directiva estratégica por lo que puede entenderse como una extensión del apartado anterior. Se refiere al conocimiento que los empleados públicos tienen de los objetivos, proyectos, resultados, etc., de su departamento u organismo autónomo. De la visión, misión y valores de la organización (en muchos casos se quejan de su ausencia), así como de la valoración que de los planes y proyectos hacen sus superiores; conocer cuál es su postura al respecto, su compromiso.

2.2.8. Retribución. (5.24/10).

Entendiendo por tal la cantidad de dinero que recibe como salario y ella comparadamente en relación a otros puestos de ésta u otras administraciones.

En relación con este elemento de diagnóstico cabe decir que se le identifica más en relación con su potencia motivadora que como una queja. Quizás todo el diagnóstico sobre este elemento está condicionado por la coyuntura de crisis y su comparativa con el sector privado. En cualquier caso no parece ser una prioridad para intervenir más allá de actuaciones generales que puedan decidirse de modo global (pagas extras, congelación, etc.).

2.3. Elementos de Diagnóstico. Aportes directos de miembros de la Comisión para la elaboración del PEAGPV. Análisis del Servicio de RRHH.

2.3.1. Edad.

Existe un riesgo objetivo de descapitalización de la AGPV en la próxima década. Entre los años 2020 y 2030 se jubilarán el 68,13% de los ocupantes de puestos de jefatura. Desde 2015 hasta el 2030 se jubilará el 78,09 % de estos puestos de criterio y mando. Y lo mismo puede decirse de los técnicos, aunque con un retraso de alrededor de tres años, y aliviado unos nueve años y medio si se consolidan los interinos.

Debemos de ser conscientes de que muchos de los diseños normativos, de organización y de recursos humanos, los haremos a partir de información aportada por empleados públicos a los que no se les aplicará. Ellos afectarán a nuevos empleados públicos pertenecientes a nuevas generaciones con distintas realidades sociales, culturales, formativas y, muy probablemente, de motivación.

2.3.2. Género

El porcentaje de mujeres (62,67 %) no es acorde con el nivel de puestos que ocupa, ni con su formación acreditada. Tras analizar estadísticamente los datos se demuestra que el sexo influye a la hora de ocupar puestos de jefatura y en nivel de salario. En todos los casos claramente favorable a los hombres. También en la pertenencia a los grupos de clasificación, siendo significativamente mayor el porcentaje de mujeres pertenecientes a niveles de complejidad inferiores (Administrativos y Auxiliares), salvo en el caso de las Agrupaciones Profesionales (antiguos subalternos) mayoritariamente ocupados por hombres.

2.3.3. Carrera.

En relación con la carrera, el primer elemento de diagnóstico se refiere al personal interino cuya movilidad, claramente, no es acorde con su edad, antigüedad y formación. Por su edad media (45) y por el tiempo en esta situación de interinidad se puede estar influyendo en su empleabilidad tanto en la AGPV como en otras organizaciones externas a la AGPV. Lo mismo en cuanto a su posibilidad de asumir responsabilidades de mando en esta Administración. Por otro lado, es obvio que la movilidad del personal es básicamente para los funcionarios, también en puestos bajos.

Parece haber un “techo de cristal” a la hora de acceder a puestos de jefatura, no sólo para interinos, pero especialmente para este colectivo, lo cual obligaría a diseñar nuevos modelos de carrera no sólo basados en la asunción de responsabilidades de mando, sino en la profundización y especialización. Por otro lado, este techo de cristal va a desaparecer “de golpe” en la década de los veinte, pudiendo producirse entonces un vacío de mando y, probablemente de criterio.

Por otro lado 1.236 funcionarios/as de carrera ocupan puestos de los cuales no son titulares, un **34,43%** del total de funcionarios/as de carrera. Si nos centramos en los puestos de los grupos de clasificación A1 y A2, la situación es más urgente ya que el número de funcionarios/as de carrera que están ocupando puestos de trabajo de los cuales no son titulares asciende a 567, un **41,56%** del total.

2.4. Elementos de diagnóstico del Plan de Innovación Pública 2014-2016.

El nuevo Plan de Innovación Pública 2014-2016 recientemente aprobado, supone una evolución del plan anterior (PIP 2011-2013), si acaso, la coyuntura económica que atravesamos ha puesto aún más en evidencia la necesidad de simplificación y la optimización de la estructura de la AGPV así como de sus entes dependientes.

A pesar de toda la transformación tecnológica y de procedimientos de trabajo que se está llevando a cabo en la AGPV, por razones de índole presupuestaria y de impulso, somos conscientes de algunos diagnósticos pendientes de abordaje como son:

- El soporte organizativo en los departamentos y organismos autónomos para el despliegue de los proyectos de administración electrónica no es adecuado para atender la función organizativa y de innovación pública en general.
- Los actuales determinantes de conocimiento y destreza de los puestos de trabajo no son adecuados para las necesidades de los nuevos servicios electrónicos y los nuevos medios de información y relación con la ciudadanía a través del canal web, cuestiones que introducen claramente nuevas formas de trabajo y tareas.

2.5. Conclusiones del diagnóstico por prioridades y dependencias mutuas.

Este apartado pretende identificar la secuencia de intervenciones más pertinente en función de su lógica, su interdependencia, y teniendo en cuenta también las prioridades establecidas por el grado de satisfacción valorado por los empleados públicos.

Se identifican tres niveles de prioridad:

2.5.1. **Prioridad I:** Variables de Provisión y Acceso, y variables de Organización

- En este apartado ubicamos los elementos del diagnóstico cuya intervención es imperiosa por tener comprometida la calidad del servicio público y su sostenibilidad. La realidad de las **vacantes, el porcentaje de puestos cubiertos por personal interino y la edad media** de los empleados públicos obligan a establecer como primera prioridad el Concurso de Traslados y las Ofertas Públicas de Empleo. Y por este orden porque no deben convocarse ofertas públicas de empleo sin haber cubierto las vacantes previamente.
- También forma parte del grupo de esta prioridad las **actividades de organización** pero no tanto las identificadas como mejora o racionalización de procedimientos, que también, sino el **análisis de la demanda ciudadana** comentado ya que es razonable preguntarse si las plazas que deben cubrirse en las OPE's son las que conforman la actual Relación de Puestos de Trabajo (RPT), o algunas de ellas pueden o deben ser amortizadas, rediseñadas, en función de la demanda de una ciudadanía que empieza a salir de una dura crisis económica y en una realidad tecnológicamente compleja donde la globalización y la interconectividad condiciona sus necesidades. Asimismo debe tenerse en cuenta que el diseño del núcleo principal de la actual RPT se sancionó en el año 2007 pero su diseño es bastante anterior.
- También de este nivel de prioridad, aunque a distinta velocidad, se englobarían actividades relativas a la **adecuación de la estructura organizativa a las nuevas formas de trabajo derivadas de la implantación de la Administración electrónica y las TIC's** en general, el rediseño del empleo implicado y la identificación de sus determinantes de selección y formación para su cobertura y adecuación.
- Por último se debe ser consciente de la discriminación por **género** que evidencian los datos. Es necesario intervenir en este elemento tanto para conocer su naturaleza y sus razones, como para orientar los diseños de

movilidad, carrera, relación laboral, retribuciones para los ya empleados públicos, como el acceso para los futuros empleados y empleadas públicos.

Una actividad prioritaria entonces: consolidar y renovar la AGPV teniendo en cuenta la actualizada demanda de servicio público, la nueva realidad de la Administración Electrónica, las TIC's y la posible discriminación de género inherente a estas prácticas.

2.5.2. **Prioridad II.** Formación de los empleados público y reconocimiento

En este apartado se identifican aquellos elementos del diagnóstico más centrados en los empleados públicos de la actual AGPV y cuya intervención debe ser una conjunción entre las expectativas de estos y las necesidades de la propia Administración.

- La **formación**, entendida como un cambio planificado, es una actuación esencial para la carrera en todas sus modalidades y para la satisfacción de las expectativas profesionales de los empleados públicos. Adquirir nuevas destrezas y comportamientos laborales es otra de las actividades prioritarias de diseño y gestión.
- También las intervenciones necesarias para establecer **sistemas de reconocimiento** de los empleados públicos. Independientemente de actuaciones formales e institucionalizadas, la formación también está presente aquí, y probablemente el desarrollo normativo y técnico de figuras como el Directivo Público Profesional y herramientas como la Evaluación del Desempeño.
- Por último establecer un rol específico (definido y alineado con la percepción –y la expectativa- del empleado público) con respecto a la dirección, poniendo en cuestión su actual “papel” y “diseño” en favor de una profesionalización que resulte más evidente y efectiva.

2.5.3. **Prioridad III.** Alineamiento de la estrategia política y la actuación administrativa.

Por último se recoge en este apartado una prioridad no urgente pero trascendente para la satisfacción de los empleados públicos una vez que estos se sienten satisfechos en sus necesidades básicas de seguridad laboral y salario. En términos organizativos podría enunciarse del siguiente modo: *que todo empleado público sea capaz de reconocer sus actuaciones como procesos que satisfacen compromisos de respuesta ante necesidades ciudadanas decididas-diseñadas en el marco de una estrategia política.*

Se trata de un alineamiento -en el sentido institucional- de su quehacer diario, así como de todas las actividades de innovación y evaluación que pueden y deben generar en los empleados públicos.

3. Diseño de Actuaciones.

3.1. Tabla de actuaciones por elemento diagnosticado

Seguidamente se expone la tabla de posibles actuaciones por elementos diagnosticados. Su descripción es asimétrica en función de la novedad de la medida (columna de elemento diagnosticado). Se han añadido columnas relativas a su prioridad con tres niveles: I de necesidad de intervención inmediata en función de los datos aportados; II de necesidad de intervención segunda en función de haber cumplido con la prioridad I; III actuaciones no prioritarias pero no por ello menos importantes ya que los propios empleados públicos las han diagnosticado como déficits mejorables. También se añade una primera columna que identifica el ámbito de las intervenciones en coherencia con las conclusiones del diagnóstico y de la clasificación que allí se hizo. Por último se señalan, a modo de propuesta y salvo mejor criterio, los órganos o unidades administrativas afectadas a la hora de llevar a cabo las actuaciones. Como no podía ser de otra manera, el protagonismo de Función Pública es lógico. También el de la DACIMA. Puede haber otros órganos necesarios; sólo se han identificado los responsables. No se han identificado los servicios de estos órganos, creemos que esto es decisión posterior de sus directores/as.

Ámbito	Prioridad	Elemento Diagnosticado	Actuaciones Propuestas	Órgano Responsable
Var. de provisión y acceso	I	Vacantes/Movilidad	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar, Convocar y resolver Concurso de Traslados. Promoción Interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Función Pública IVAP
	I	Interinidad	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y Convocar Procesos de consolidación de empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Función Pública IVAP
	I	Edad	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y Convocar OPE General. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Función Pública IVAP
	I	Género	<ul style="list-style-type: none"> Analizar causas y naturaleza. Discriminación Positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Función Pública Emakunde.
	II	Jubilación anticipada	<ul style="list-style-type: none"> Estudio sobre jubilación anticipada: Ventajas y desventajas. Planificación acorde con el Plan de Igualdad y las actividades de Mentoring. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Función Pública. Direcciones de Relaciones Laborales.
Formación	II	Carrera	<ul style="list-style-type: none"> Realizar estudio de validación de las áreas funcionales. Diseñar las escalas y especialidades. Regular normativamente. Diseño de itinerarios formativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Función Pública DACIMA IVAP
		Movilidad	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar las condiciones de movilidad entre puestos: normativa, formación de reciclaje y actualización. 	
	III	Satisfacción de las expectativas profesionales	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un formulario para la previsión explícita de su propia carrera de cada funcionario. Identificación de campos de especialización, formal o no, para el desarrollo profesional de los empleados público. 	
	II	Planes departamentales	<ul style="list-style-type: none"> Comprometer los planes de formación por departamentos o por unidades horizontales en función de las necesidades formativas detectadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Función Pública IVAP
		Formación para la Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de formación para la dirección relativo a los comportamientos directivos principales y en función de la ubicación organizativa del DPP. Asociar estas actividades al proyecto Aurrerabide. 	
Var. de Organización	I	Análisis de la Demanda Ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de nuevas realidades de demanda de Servicio Público. Identificación de puestos de nueva creación o rediseño. Identificación de puestos a amortizar, rediseñar o a no cubrir tras jubilaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> DACIMA Dirección de Función Pública.
	I	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Estudio para la racionalización 	<ul style="list-style-type: none"> DACIMA.

Ámbito	Prioridad	Elemento Diagnosticado	Actuaciones Propuestas	Órgano Responsable
		Horizontales	de los servicios horizontales derivadas de la implantación de Administración Electrónica y TIC's. <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de los determinantes de Selección y Formación de Administración Electrónica y TIS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Función Pública.
	II	Procedimientos Titulaciones Unidades administrativas estables.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar un mapa de procedimientos comunes y realizar un estudio de estandarización. • Revisión de las titulaciones de los puestos. Revisión de las mismas y adaptación a los criterios de Bolonia. • Determinar criterios de identificación de unidades administrativas no afectadas por los cambios políticos; paquetes organizativos estables que se pueden transferir sin disgregar en nuevas conformaciones de gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • DACIMA • Dirección de Función Pública.
	II	Percepción de la Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un diseño organizativo y de RRHH referido a la figura del Directivo Público profesional. • Elaborar un estudio relativo a las características de los puestos de directivos en el actual GV. • Elaborar un manual de traspaso y acogida del alto Cargo y del Directivo/a público profesional • Asociar estas actividades al proyecto Aurrerabide. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Función Pública • DACIMA
Reconocimiento	II	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de acogida y otro de despedida. • Elaborar un plan de Mentoring (recoger y mantener el saber hacer de los que se jubilan). • Establecer un sistema de evaluación del desempeño. Y un plan de implantación del mismo. • Asociar estas actividades al proyecto Aurrerabide. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Función Pública • DACIMA
	III	Retribución	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar los diseños para la retribución de la carrera horizontal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Función Pública • Dirección de Relaciones Laborales

Ámbito	Prioridad	Elemento Diagnosticado	Actuaciones Propuestas	Órgano Responsable
Alineamiento Estratégico	II	Conocimiento e identificación de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar el formato y contenidos de los decretos de estructura. • Despliegue del programa político en proyectos concretos, responsables y fechas de cumplimiento. • Asociar estas actividades al proyecto de Aurrerabide. 	<ul style="list-style-type: none"> • DACIMA • Lehendakaritza

3.2. Naturaleza y condicionantes de las intervenciones principales.

Seguidamente se expone la naturaleza y condicionantes de las actividades que se consideran prioritarias. No se describen todas las identificadas en la tabla de actuaciones, sólo aquellas respecto a las cuales, a nuestro juicio, son más relevantes por su prioridad, velocidad de implantación, o por su novedad. Tampoco se incluyen aquellas que son instrumentales o se exigen de otras sí explicadas.

3.2.1. Concurso de Traslados.

El concurso de traslados es un proceso de provisión interna de vacantes. Como tal es un proceso selectivo abierto a empleados públicos funcionarios de carrera que optan a plazas vacantes de los grupos y cuerpos a los que ellos/as pertenecen. Para el concurso que el PEAGPV propone, sólo serán convocadas las vacantes de los grupos A1 y A2. También deben presentarse funcionarios de carrera en adscripción provisional a puestos de dichos Grupos.

El modelo que se propone es el de concurso-oposición.

Condicionantes del Concurso de Traslados²⁷:

- Uno de los primeros condicionantes se refiere la trascendencia de las bases de convocatoria para el diseño del soporte informático del proceso. Todo lo referido al soporte documental y formal de méritos.

²⁷ No se especifican los condicionantes técnicos del proceso ya que ellos no se consideran razones suficientes para poder matizar la convocatoria del concurso en un plan como el que se propone.

- Todo concurso de traslados supone una ruptura del *status quo*. La movilidad que todo concurso genera implica una renovación de relaciones, importante para el clima de la organización y para su sistema de reconocimiento establecido.
- La reubicación de los desplazados en plazas vacantes puede generar un efecto dominó al final del cual alguien ajeno al proceso se vea afectado.
- Es conveniente que el diseño de un concurso se asocie a la convocatoria de OPE's, sobre todo teniendo en cuenta el porcentaje de interinidad que tenemos en estos Grupos a la fecha de este plan es el 43,12%. A este respecto se debe tener en cuenta la edad media de los interinos que ocupan las vacantes susceptibles de ser convocadas (45 años).

3.2.2. Procesos de consolidación de empleo temporal*.

El contenido de esta actuación se diferencia de una clásica concepción de OPE en el sentido de que su fin principal es la consolidación de quienes ya han demostrado sus conocimientos y buen hacer en los puestos técnicos básicos que han desempeñado como funcionarios interinos. Su fin no es tanto medir potencial o capacidad de aprendizaje y adaptación, como constatar un saber hacer resultado de las capacidades, los conocimientos y el entrenamiento en un contexto de trabajo determinado. Ello genera un valor añadido de gran importancia ante el evidente peligro de descapitalización que demuestran los datos presentados en el diagnóstico. Por otro lado también es importante este proceso si consideramos el relevo necesario en jefaturas de servicio que se va dar en la década de los veinte. El saber hacer es base para el establecimiento de criterios, esencia de las jefaturas de servicio.

El modelo de proceso selectivo que se propone es el del concurso-oposición.

En la fase de concurso se propone dar valor a la experiencia desarrollada en la medida que la legalidad y la igualdad de oportunidades lo permita. En la fase de oposición se propone modular el contenido teórico del temario al imprescindible por ley y referirlo siempre a contenidos concretos directamente relacionados con los puestos o áreas convocados. Por otro lado, en los estadios últimos del proceso, debería contemplarse la posibilidad de utilizar pruebas prácticas para la constatación

de destrezas con peso significativo en la puntuación final. Por último, debe considerarse la posibilidad de que el proceso sea compensatorio (no excluyente) en alguna de sus fases o a partir de determinados umbrales.

Condicionantes de los procesos de consolidación de empleo²⁸:

- El soporte informático del proceso.
- La legalidad vigente puede exigir determinados umbrales para la fase de concurso y la de oposición que maten mucho el valor de consolidación.
- El análisis y diseño de pruebas prácticas puede exigir una infraestructura material importante sobre todo si se concibe un proceso compensatorio. También de trabajo para los tribunales.

3.2.3. Ofertas Públicas de Empleo (OPE's) Generales.

Una vez finalizados los procesos de consolidación de empleo se propone el diseño de OPE's de renovación general del personal de la AGPV. Este tipo de OPE obedece más a la clásica concepción de OPE's (conocimientos; grandes temarios) pero se distingue de ellas por el especial énfasis que consideramos debe darse a pruebas de capacidad que miden potencial.

Se propone un modelo de oposición puro o de concurso oposición con bajo peso para la fase del concurso en función de la legalidad vigente.

Su fin principal es captar a funcionarios jóvenes (25 a 35 años) para que inicien su carrera funcional desde puestos técnicos básicos (niveles 21 a 23). También la provisión de personal con potencial para ocupar jefaturas a finales de la década de los veinte, una vez que los funcionarios que obtuvieron tal condición en el proceso de consolidación también se vayan jubilando.

²⁸ No se incluyen los condicionantes técnicos clásicos.

Por último, se considera necesario asociar a esta OPE o considerarlo como una de sus fases (tal y como hace el Anteproyecto de la Ley de Empleo Público Vasco) un periodo formativo en prácticas de naturaleza selectiva.

Condicionantes de las OPE's generales.

- La primera se refiere a la cercanía de esta OPE con el proceso de consolidación (todo proceso selectivo genera un cansancio en el personal en ella implícito, y más si el anterior ha sido larga o con muchos recursos).
- Funcionarios interinos que no superaron el proceso de consolidación de empleo o no se presentaron por distintas razones, pueden ver frustradas sus aspiraciones de ser funcionarios por no superar esta OPE más propicia para candidatos jóvenes con mayor capacidad de estudio y disponibilidad de tiempo.
- La validez aparente (relación de contenidos entre pruebas y desempeños en los puestos o áreas convocados) de las pruebas en algunas fases de esta OPE's puede ser más difícil de entender por ser necesario usar prueba psicotécnicas de medición de aptitudes. Ello puede llevar a considerar esta OPE más "psicológica" con todos los miedos que ello genera en los candidatos presentados y en otros grupos que suelen achacar a este tipo de pruebas discriminación o incluso invasión de intimidad. Esto es inherente a cambiar el objetivo de la medida desde la medición de destrezas (propio de los procesos de consolidación de empleo) por el de potencial (conocimientos y aptitudes).
- Esta OPE puede tener un "efecto llamada" que exija grandes infraestructuras en sus fases iniciales con todo lo que ello conlleva de gestión y costes.
- La comentada fase de formación en prácticas selectiva implica diseños y el establecimiento de tutorías novedosos para esta Administración. También la inevitable evaluación en una organización con una evidente falta de cultura a este respecto. Muy probablemente este tipo de actuaciones requerirían una gestión del cambio y una formación específica del personal que la llevara a cabo.
- Por último, a la hora de diseñar estas OPE's se debe ser consciente de que los puestos que estos nuevos funcionarios podrán desempeñar, si no se actualizan, han sido sancionados en 2007 y diseñados bastante antes. Para cuando esta OPE pueda resolverse, la mayor parte de los aprobados serán nativos digitales,

con una concepción distinta de lo que es trabajar, aprender, relacionarse y jerarquía.

3.2.4. Estudios de Género*: Techo de cristal y Discriminación Positiva.

Esta actuación se estima prioritaria a la vista de los datos del diagnóstico y este documento lo aborda como estudio para analizar sus causas y en función del mismo proponer una serie de acciones correctivas como, por ejemplo, la discriminación positiva en el marco de la elaboración del Plan de Igualdad de la AGPV.

Condicionantes de los Estudios de Género:

- El primer condicionante es la sensibilidad de estos temas porque es muy difícil tomar medidas claramente correctoras. Muchas de las medidas generan sus efectos a largo plazo por su naturaleza axiológica y de toma de conciencia, siendo difícil constatar su eficacia o validarlas a corto plazo.
- Otro condicionante se refiere al origen de la discriminación. Muchas veces las mujeres se ven abocadas a aceptar esta discriminación ante su deseo, legítimo y necesario, de ser madres. Situación forzada por una “normalidad” social claramente favorable al género masculino no obligado a esta elección.
- El tercero es la representatividad del estudio. Muchas personas no estarán dispuestas a contestar al estudio porque el tema está manido, “politizado” y saturado. Esto puede restar fiabilidad y representatividad al estudio restando eficacia a las medidas.

3.2.5. Carrera*. Satisfacción de expectativas profesionales. Promoción interna.

Esta actuación tiene dos posibilidades diferenciadas: una por desempeñar distintos puestos (carrera), y otra por la profundización en tareas (carrera horizontal). No se considera la comisión de servicios por ser, en teoría, excepcional y una forma de provisión cuyos aspectos más trascendentes ya se han tratado en el apartado del concurso.

La **carrera** implica cambiar del puesto del que se es titular a otro pretendido, normalmente superior en responsabilidad y salario, mediante el sistema de concurso. También la promoción interna que consiste básicamente en cambiar de Grupo. Más allá de lo ya comentado en relación con el Concurso, lo más importante desde el PEAGPV es la concepción de carrera como posibilidad por consolidación de grado profesional y el establecimiento de itinerarios formativos entre puestos o áreas, que se acreditan mediante la satisfacción de requisitos formativos y la superación de la evaluación del desempeño (acreditar conocimientos y destrezas previamente a solicitar una promoción).

Condicionantes de la carrera.

- Soporte informático del proceso en cuanto a casar requisitos de puestos y personas. Más si el modelo de carrera admite itinerarios formativos acreditados o previstos.
- La validación de las áreas funcionales, su demostración empírica y los escenarios de simulación que ellas generan. También las exigencias de actualización y taxonomización de conocimientos y destrezas. Ello puede implicar un necesario establecimiento de escalas y especialidades y una nueva concepción de los cuerpos.
- También el diseño y regulación de los itinerarios formativos que relacionan las distintas áreas funcionales. Formación ofertada para un modelo de carrera que contempla la autogestión por parte de los funcionarios. Esto implica un cambio cultura importante en los propios funcionarios que deben gestionar sus expectativas y esfuerzos, así como en el propio IVAP que debería diseñar y ofertar la formación que satisface los itinerarios en tiempo y forma a las expectativas de los empleados públicos.
- La autogestión de la carrera implica un registro de personal acorde con los contenidos que condicionan la carrera. Acreditar, reconocer y relacionar la formación de los empleados públicos es trascendente para esta concepción de carrera. Esto exige unas herramientas informáticas potentes en su estructura y en la posibilidad de generar escenarios de adecuación y gestión de recursos humanos.

La segunda es la **carrera horizontal** entendiéndose por ésta la carrera en el puesto; la mejora retributiva y de reconocimiento profesional sin cambiar de puesto de trabajo. Una carrera que se produce necesariamente por la profundización y especialización en un campo de conocimiento susceptible de complejidad creciente. Una carrera que se reconoce por creación de nuevos procesos, tareas, etc., del puesto de trabajo que lo proyecta a cotas de excelencia en sus ejecuciones. También por la generación de nuevos criterios de actuación y éxito del puesto de trabajo. También se reconoce por la exigencia de nuevos instrumentos para evaluar su desempeño.

Condicionantes de la Carrera Horizontal.

- El potencial coste de su remuneración y diseño.
- La carrera horizontal es un cambio cultural importante, tanto para gestores de personal, de recursos humanos, asesores jurídicos, como para los propios empleados públicos, acostumbrados a concebir la promoción como mayores cotas de responsabilidad, salario y estatus. La carrera horizontal cambia el criterio de éxito profesional desde éxito externo (salario y estatus) a éxito interno (desarrollo de las propias capacidades). Y reconoce que no todo el mundo está capacitado para mandar, ni hay puestos para ello.
- Es muy probable y fácil, que la carrera horizontal se confunda con antigüedad llegando a “evaluarse” ésta por segunda vez.
- La carrera horizontal no se constata por la acreditación de nuevas titulaciones o mayor formación sino por la profundización evidenciada en procesos y destrezas asociadas con un beneficio claro para la propia administración. Acreditar excelencia en contenidos o destrezas no asociadas a los fines de la Administración Vasca no es carrera horizontal.
- Esta acreditación, el órgano encargado de ella, es otro de los condicionantes. También su soporte informático que exige una nueva concepción del registro y de sus funcionalidades.
- La (alta) edad media de los funcionarios no facilita la implantación de esta modalidad de carrera por una posible escasez de demanda. Ello no implica que no sea necesario diseñarla. Es más, cumplidas las OPE's generales que puedan

rejuvenecer la plantilla ofertar esta forma de carrera será trascendente por su propia concepción de éxito.

3.2.6. Movilidad temporal.

Se refiere a la movilidad entre dotaciones de un mismo puesto. La actual estructura organizativa basada en puestos tipo, permite la movilidad del personal entre dotaciones. Esta realidad implica la adscripción temporal de personal a dotaciones ubicadas en distintas unidades organizativas obedeciendo a asimétricas cargas de trabajo que a modo de vasos comunicantes solventan situaciones generalmente coyunturales. También implica formación para resolver las necesidades formativas que se derivan de la especificidad de tarea entre dotaciones.

Condicionantes de la movilidad.

- La resistencia más importante es la ruptura del status quo que, por no ser voluntaria, implica cambiar de entorno de trabajo; la ruptura de rutinas y adaptaciones que construyen la zona de confort de todo empleado público.
- La resistencia de los directivos para desprenderse de personal a los que, independientemente de su carga de trabajo, consideran necesarios para mantener el sistema de reconocimiento establecido: mando y clima.
- Por estos condicionantes, toda movilidad implica evidenciar mediante una medida fiable la asimetría de cargas de trabajo. Esta medida, la fiabilidad y validez de los datos en los que se sustenta, es otro de los condicionantes más importantes de esta actuación.

3.2.7. Formación para la Dirección*.

A pesar de que este Plan concibe la formación como una de las actividades más estratégicas relacionadas con la racionalización y movilidad por su capacidad para generar vacantes y ser condición de movilidad y carrera, la formación a la que nos referimos en este apartado se limita a la formación de directivos entendiendo por tal aquella que forma para las siguientes actividades: resolución de problemas; organización, planificación y consecución de objetivos; comunicación y

representación; capacidad de influencia, evaluación, reconocimiento y gestión de conflictos. Objetivos formativos ya asumidos en parte por el proyecto Aurrerabide. Una formación que debería ser condición para acceder a puestos directivos y que también debería ser evaluada en sus manifestaciones de desempeño posterior.

Condicionantes de la formación para la dirección.

- El más trascendente se refiere al modelo de directivo público profesional que se decida en la futura Ley de Empleo Público Vasco. No referido, principalmente, a contenidos de perfil o conductas principales ya establecidas por investigación, sino a su nivel organizativo y a la determinación de qué puestos son directivos públicos en la Administración General de Euskadi. Unas líneas divisorias claras entre esta figura, las jefaturas de servicio y el nivel político. Un locus propio en la estructura organizativa de la Administración General de Euskadi.
- También la forma de proveerse dichos puestos: requisitos formativos, contenidos selectivos, prácticas y evaluación. Su relación con la carrera administrativa de los funcionarios y su relación contractual. La posibilidad de que accedan a estos puestos personal no funcionario.
- También el sistema de evaluación del desempeño que contemple la futura Ley de Empleo ya que dicho modelo condicionará el objetivo formativo y sus criterios de éxito.
- La necesaria coordinación con el proyecto Aurrerabide.

3.2.8. Análisis de la demanda ciudadana y proyección sobre el modelo de Administración.

En los últimos años se han producido cambios muy significativos en la sociedad: el envejecimiento de la población, la evolución y socialización de la tecnología, la globalización y la crisis. Todo ello hace que resulte necesario plantearse qué administración ha de configurarse para dar respuesta a las necesidades de la sociedad vasca del siglo XXI.

Hay que tratar de aproximarse a qué modelo de estructura y organización será necesaria para esta situación e identificar qué puestos de la AGPV deben

evolucionar en sus responsabilidades, cuáles deben desaparecer y cuáles deben crearse. El actual diseño organizativo de la AGPV es de 2007 y aquel diseño fue una racionalización de estructuras (Análisis Funcionales) más que un diseño organizativo necesario por un análisis de la demanda ciudadana, y lo fue en época de bonanza económica, por lo que podría decirse que las actuales estructuras administrativas datan del siglo anterior cuando la complejidad y las herramientas eran muy distintas a las actuales. Entre el año 2015 y el 2019 se entiende necesario trabajar en el análisis de esta demanda y su traducción en un diseño organizativo. También en una sanción organizativa de estos diseños por parte de la Dirección de Función Pública. Una vez realizado este diseño y sancionado en una nueva RPT, se estaría en condiciones de hacer un uso estratégico de las jubilaciones de la década de los veinte, con tasas de reposición acordes con las nuevas demandas de Servicio Público.

Condicionantes del análisis de la demanda ciudadana.

- El primero es su relativa abstracción; la dificultad de ver su trascendencia en realidades organizativas concretas; traducir el análisis realizado a nuevos puestos y amortización o rediseño de antiguos. También su realidad no urgente al proyectar su eficacia en años.
- Al ser un trabajo proyectado en el tiempo que cuestionará el estatus quo actual de la AGPV, será criticado por aquellos a los que se exija un reciclaje o adaptación a nuevos diseños de puestos: la gestión del cambio y ruptura de la zona de confort. A este respecto es trascendente la edad media de los funcionarios y la gestión de este condicionante ligado a la tasa de reposición.
- Puede ocurrir que el análisis sociológico objetivo de la sociedad vasca, de su demanda de servicio público proyectado en el tiempo, no sea acorde con una visión política de la misma generándose un conflicto entre ideología y realidad. El estudio podría objetivar la no justificación de políticas actuales exigiendo una reflexión crítica de las mismas.
- Si los resultados se materializasen en amortización, rediseño y creación de nuevos puestos que necesariamente deberían materializarse en una nueva RPT, podría darse un conflicto clásico entre diseño y gestión.

3.2.9. Servicios horizontales. Racionalización.

La Administración electrónica ha revolucionado los modos de trabajar en la administración pública tanto por lo que ha acercado a la ciudadanía la actividad de los empleados y empleadas públicas, como por la simplificación de los procedimientos y de los trámites y las tareas que ha implicado, y por la modificación en los contenidos de los puestos de trabajo. Sin embargo, la administración electrónica es muy vulnerable si no se apoya en sistemas organizativos bien interconectados que soporten la atención al usuario interno y externo. La mayoría de procedimientos administrativos están ya digitalizados, a través de una plataforma común –PLATEA-, que soporta la mayoría de los servicios a instancia de la administración o a instancia de la ciudadanía. Esta realidad exige un estudio para la racionalización de los servicios horizontales, con el fin de ordenar y simplificar los procesos horizontales de gestión. Se trataría de realizar un análisis dirigido a concretar los procedimientos en funcionamiento y a valorar en qué medida podrían hacerse más efectivos.

Condicionantes de los Servicios Horizontales.

Los condicionantes para la ejecución de este proyecto residen en la necesidad de partir de un compromiso político de todas las áreas afectadas para cuestionarse el modo tradicional de hacer y entrar en actitudes de disposición al cambio. Podría realizarse con recursos internos y algún apoyo externo que ayudara a racionalizar los productos que deben surgir de los equipos internos de trabajo – necesariamente configurados por personal técnico con responsabilidad y personal directivo-, tratando de crear canales efectivos de colaboración (presenciales y virtuales).

3.2.10. Evaluación del desempeño*.

Independientemente de obligaciones fijadas en la norma -e incluso lo proyectado en el Anteproyecto de Ley de Empleo Público Vasco-, es patente la necesidad de evidenciar que los compromisos públicos -y sus complejidades inherentes- son satisfechos por los empleados públicos (hecho este coherente con la regulación de

figuras como las del directivo público profesional, y alternativas al trabajo *presencial* como el teletrabajo). Por otro lado, el desempeño y su medida es el contraste de la mayor parte de las herramientas de recursos humanos. Demostrar que la selección, formación y los modelos de carrera han cumplido con sus predicciones, exige la medida del desempeño como criterio último de validez. Estamos abocados a aceptar como algo natural la evaluación de los comportamientos laborales relevantes de los empleados públicos y a utilizar dicha información para la mejor gestión de los recursos humanos, y para evidenciar la eficacia y productividad del servicio público.

Por otro lado, la evaluación del desempeño es una de las herramientas fundamentales para el reconocimiento que un superior debe dar a sus subordinados tanto para fijar conductas como para enderezarlas. También como fuente principal de satisfacción y motivación, claramente reclamados en la Encuesta de Satisfacción de la que se ha informado en este documento.

Condicionantes de la Evaluación del Desempeño.

Son tantos que de su lectura puede deducirse la errónea conclusión de que es mejor no hacerla. Incluso los primeros pasos de la implantación de esta herramienta casi siempre justifican que no merece la pena su implantación por el revulsivo que significan. Pensamos que estos mismos condicionantes evidencian su potencia.

- El primero es la ausencia de una cultura de evaluación. Aunque todos hacemos evaluación y tomamos decisiones en función de ella, lo que ahora cambia es la técnica, sus requisitos de relevancia, fiabilidad y no subjetividad. Y la publicidad de sus resultados. Usar la técnica, tener que evidenciar los juicios y hacerlos públicos implica un cambio de cultura trascendente para la paz social de la administración y para el día a día de la gestión directiva.
- Implantar un sistema de evaluación presupone una estandarización del bien hacer de la administración. Sin saber qué debo hacer, cómo se hace y cómo sé que está bien hecho, es difícil evaluar bien. Gestionar sin esta estandarización es más sencillo, sobre todo cuando de las ineficacias no se derivan consecuencias inmediatas.

- Tener un sistema de evaluación del desempeño genera evidencias de ineficacias selectivas (no eran lo buenos que parecían) o formativas (no ha mejorado nada después del curso) que puede poner en entredicho los diseños o contenidos de estas herramientas de recursos humanos.
- La gestión de la diferencia inherente a la evaluación del desempeño da razones para el trato diferencial de los empleados públicos, dificultando planteamientos generalistas u homogeneizadores.
- Un sistema de evaluación del desempeño eficaz modifica el rol del directivo exigiéndole un trabajo de estandarización, compromiso, seguimiento, evidencia y reconocimiento para el que no todos los directivos están preparados o tienen aptitudes, ni actitudes. El diseño y superación de un curso al respecto parece una exigencia previa a su implantación, dificultando asignaciones no basadas en este tipo de méritos.

3.2.11. Jubilación anticipada.

Se refiere a la posibilidad de acogerse a la situación de jubilación antes de cumplir los 65 años de edad²⁹. Esto implicaría, desde el punto de vista de las personas, la posibilidad de acogerse a la jubilación valorando la minoración retributiva que supone la pensión en relación con las retribuciones percibidas hasta la fecha. Desde el punto de vista de la organización este proceso puede servir para el renovación de la plantilla y para la reestructuración³⁰ de la misma.

Condicionantes de la jubilación anticipada.

- La propia Ley General de la Seguridad Social (Real Decreto Legislativo 1/1995 de 20 de junio) señala los requisitos para acceder a la jubilación anticipada.

²⁹ En la mayoría de los casos de jubilación anticipada que se han tenido en cuenta en este informe y a pesar de la *Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social*, en su disposición transitoria vigésima establece la aplicación paulatina de la edad de jubilación máxima de 67 años en función de los años de cotización, la edad de jubilación máxima eran los 65 años.

³⁰ Por ejemplo, se podrían amortizar o diseñar puestos que un estudio organizativo haya evidenciado innecesarios o susceptibles de modificar.

- Otro de los condicionantes es el Mentoring. Dado que para que la jubilación anticipada surta los efectos más eficaces posibles para la organización, como en el caso de la jubilación ordinaria, deberá de estar supeditado a la implantación real del mentoring de tal forma que se transmitan los conocimientos y las destrezas de la persona que se jubila anticipadamente a la/s persona/s que la sustituyan en el puesto.
- La jubilación anticipada en la medida que pueda servir para reestructurar la organización, está condicionada a la finalización del análisis de demanda ciudadana y a su plasmación en una RPT.

3.3. Diagrama básico de actuaciones.

Seguidamente se detallan los pasos principales de las actuaciones propuestas. Su fin principal es descriptivo con fines de identificación y conciencia para los apartados posteriores de planificación de este informe. No se exponen todas las recogidas en la Tabla de Actuaciones sino las más representativas desde el punto de vista metodológico al tener algunas actuaciones pasos relativamente comunes.

Actuación	Pasos³¹
Concurso de traslados.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de puestos a convocar • Diseño del proceso selectivo • Diseño y creación del soporte informático del proceso. • Diseño y publicación de la bases de convocatoria. • Plazo de presentación de solicitudes • Determinación y constitución de tribunales Calificadores y expertos • Publicación de la relación definitiva de admitidos y excluidos. • Elaboración de pruebas • Gestión de infraestructuras y locales. • Convocatoria de pruebas. Administración de pruebas y corrección. • Publicación de aprobados y suspensos. • Relación definitiva de adjudicaciones
Procesos selectivos y ofertas Públicas de empleo.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los puestos a convocar • Diseño del proceso selectivo. Temarios, méritos. Elaboración de pruebas. • Diseño y publicación de las bases de convocatoria • Diseño y creación del soporte informático del proceso. • Plazo de presentación de solicitudes • Gestión de infraestructuras y locales • Constitución de los Tribunales Calificadores y expertos • Publicación de la relación provisional de admitidos y excluidos • Plazo de reclamaciones • Publicación de la relación definitiva de admitidos y excluidos.

³¹ Todos estos pasos deben entenderse de modo general

Actuación	Pasos³¹
	<ul style="list-style-type: none"> • Realización del 1er examen • Resultados provisionales del 1er examen • Resultados definitivos del 1er examen • Realización del 2º examen • Resultados provisionales del 2º examen • Resultados definitivos del 2º examen • Plazos de presentación de méritos • Publicación de la valoración de méritos • Relación provisional de aprobados • Relación definitiva de aprobados • Publicación de puestos objeto de elección • Relación provisional de seleccionados • Relación definitiva de seleccionados • Orden de nombramiento • Fechas de toma de posesión.
Estudios de Género.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de instrumentos. Cuestionarios y formularios de entrevistas. Determinación de la muestra • Administración de cuestionarios. Realización de encuestas • Análisis de resultados. • Elaboración de informe de conclusiones. Diseño de actuaciones. • Implementación de acciones. • Análisis de efectos. • Elaboración del Plan de igualdad de la Administración General
Análisis de la Demanda de servicio público.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del pliego de bases técnicas • Publicación de convocatoria pública • Estudio de ofertas. Elaboración de informe de adjudicación • Seguimiento del estudio • Valoración de resultados • Determinación de efectos organizativos sobre puestos: amortizar, rediseñar, crear.
Servicios horizontales	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la intervención. • Ejecución de lo que resulte viable con los medios personales y materiales disponibles. • Seguimiento y evaluación de resultados.
Movilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de ámbito de actuación: áreas funcionales afectadas. Puestos afectados. • Análisis de polivalencias por tareas. Identificación de necesidades formativas para trasvases. • Diseño formativo para solventar gaps • Diseño y Gestión de condiciones de movilidad. Compensación. • Gestión de la formación • Curso de formación. Evaluación. • Adscripciones.
Carrera ³² .	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis empírico de áreas funcionales. • Determinación de escalas y especialidades. • Identificación y diseño de itinerarios formativos. • Elaborar la oferta formativa en función de necesidades formativas para cumplir itinerario formativo. • Soporte informático del proceso. Rediseño del registro de personal. Creación de aplicativo para gestión propia de la carrera
Carrera Horizontal.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modelo de carrera horizontal. Criterios para identificación de puestos susceptibles de carrera • Diseño de los grados de carrera profesional. Soporte empírico de los mismos

³² Siendo el Concurso el proceso normal de carrera, así como la promoción interna, no se incluye en este apartado por tener uno propio ya definido.

Actuación	Pasos³¹
	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación normativa • Sistema de acreditación de competencias. Evaluación de consecución de grados. • Diseño del soporte informático del proceso. Rediseño del registro de personal. Creación del aplicativo para gestión de la propia carrera.
Formación para la Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de competencias directivas básicas. • Diseño de criterios de evaluación de las competencias. Creación de pruebas de acreditación de competencias. • Identificación de objetivos formativos de las competencias. • Identificación y diseño de contenidos formativos. • Diseño instruccional del curso de directivo. Secuencia pedagógica de la formación. Estructura del curso. • Elaboración de la convocatoria. Criterios de admisión. • Publicación de la relación provisional de admitidos y excluidos • Plazo de reclamaciones • Publicación de la relación definitiva de admitidos y excluidos. • Gestión de la formación. • Impartición de docencia. • Evaluación docencia • Periodo de prácticas. Evaluación final. • Acreditación en el registro de personal.
Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de comportamientos laborales relevantes por puesto de trabajo: tareas críticas. • Identificación de criterios de desempeño³³. • Diseño del Cuestionario de Evaluación de Desempeño. • Curso de formación de evaluadores³⁴ • Fijación de objetivos y compromisos de desempeño. Superior y subordinado • Entrevista de Seguimiento • Entrevista de evaluación. Acciones correctoras • Identificación de necesidades formativas por puesto de trabajo. • Efectos administrativos de la ED.
Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de protocolo de comunicación con afectados • Planificación de actuaciones en función de jubilaciones previstas • Análisis cognitivo de tareas relevantes. • Identificación de heurísticos conocimientos tácitos y criterios • Identificación de contenidos formativos susceptibles de docencia y documentación. • Diseñar y elaborar el manual de despedida.
Diseño de los determinantes de Selección y Formación de Administración Electrónica y TIS.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación del modelo selectivo y formativo aplicable. • Identificación de puestos afectados por necesidades de incorporar nuevas funciones derivadas de la innovación pública. • Sanción organizativa de los nuevos diseños de puestos. • Identificación de contenidos de aptitud necesarios para el aprendizaje • Identificación de los contenidos y objetivos de aprendizaje.
Planificación sobre jubilaciones anticipadas	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de las ventajas y desventajas de la jubilación anticipada³⁵ • Identificación de las personas que cumplen los requisitos para acogerse a la jubilación anticipada. Segmentación de las personas en base a tipo de puesto, unidad organizativa y sexo. • Planificación del impacto de la jubilación anticipada en la estructura organizativa • Determinación del impacto económico de posibles planes de incentiación de las jubilaciones anticipadas

³³ Ya diseñados

³⁴ Ya diseñado.

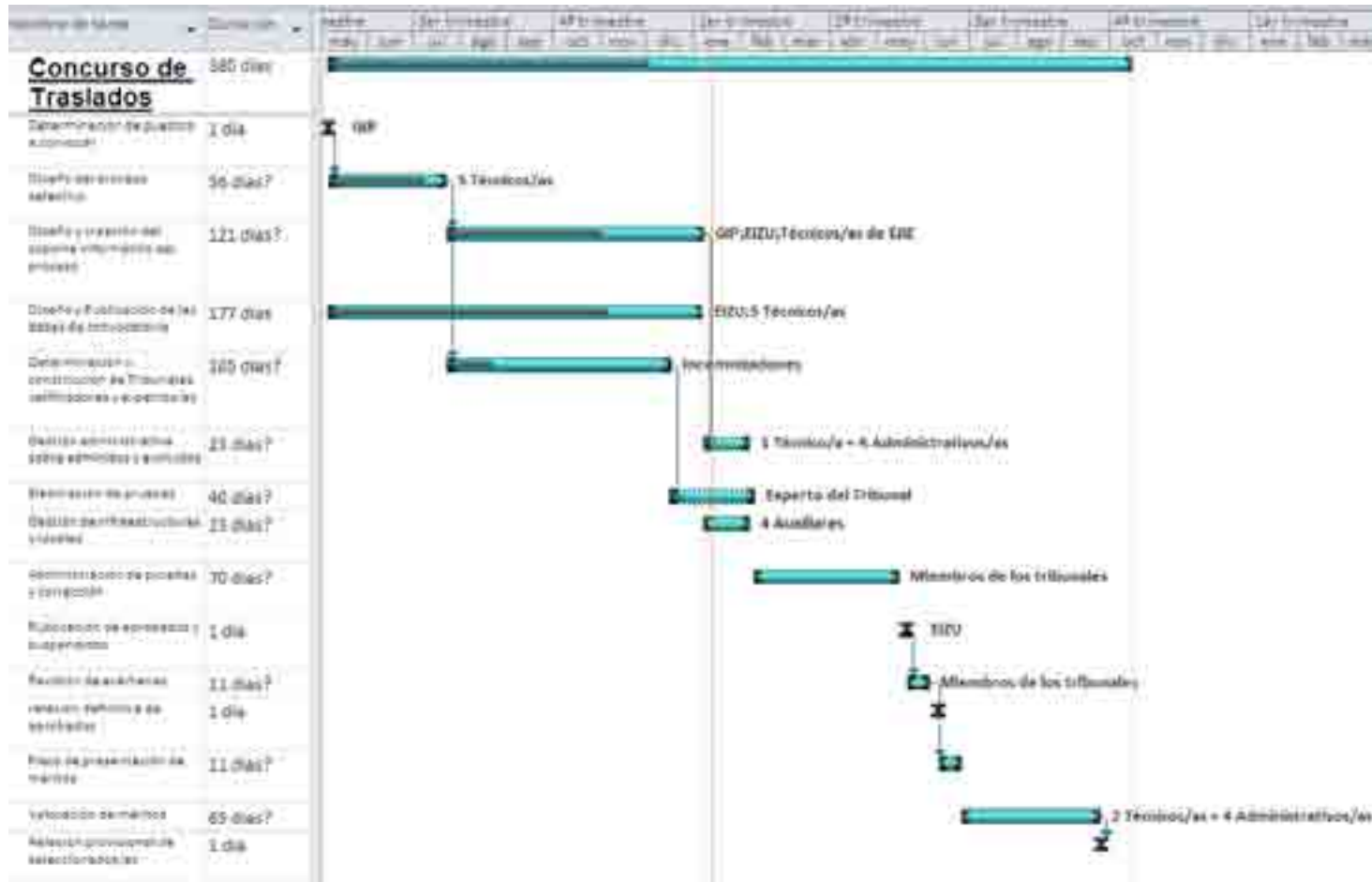
³⁵ Se trata de sopesar las ventajas de la incentiación (en el caso de que se puedan instrumentar indemnizaciones o cualquier otro tipo de beneficios más allá de los que marca la Ley) o no, de la jubilación anticipada, ya que no se trata de la implantación, porque por ley las personas se pueden acoger a esta modalidad de jubilación.

<i>Actuación</i>	<i>Pasos³¹</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="544 226 1415 271">• Identificación de los determinantes por los que las personas se acogen a la jubilación anticipada

4. Planificación de Actuaciones.

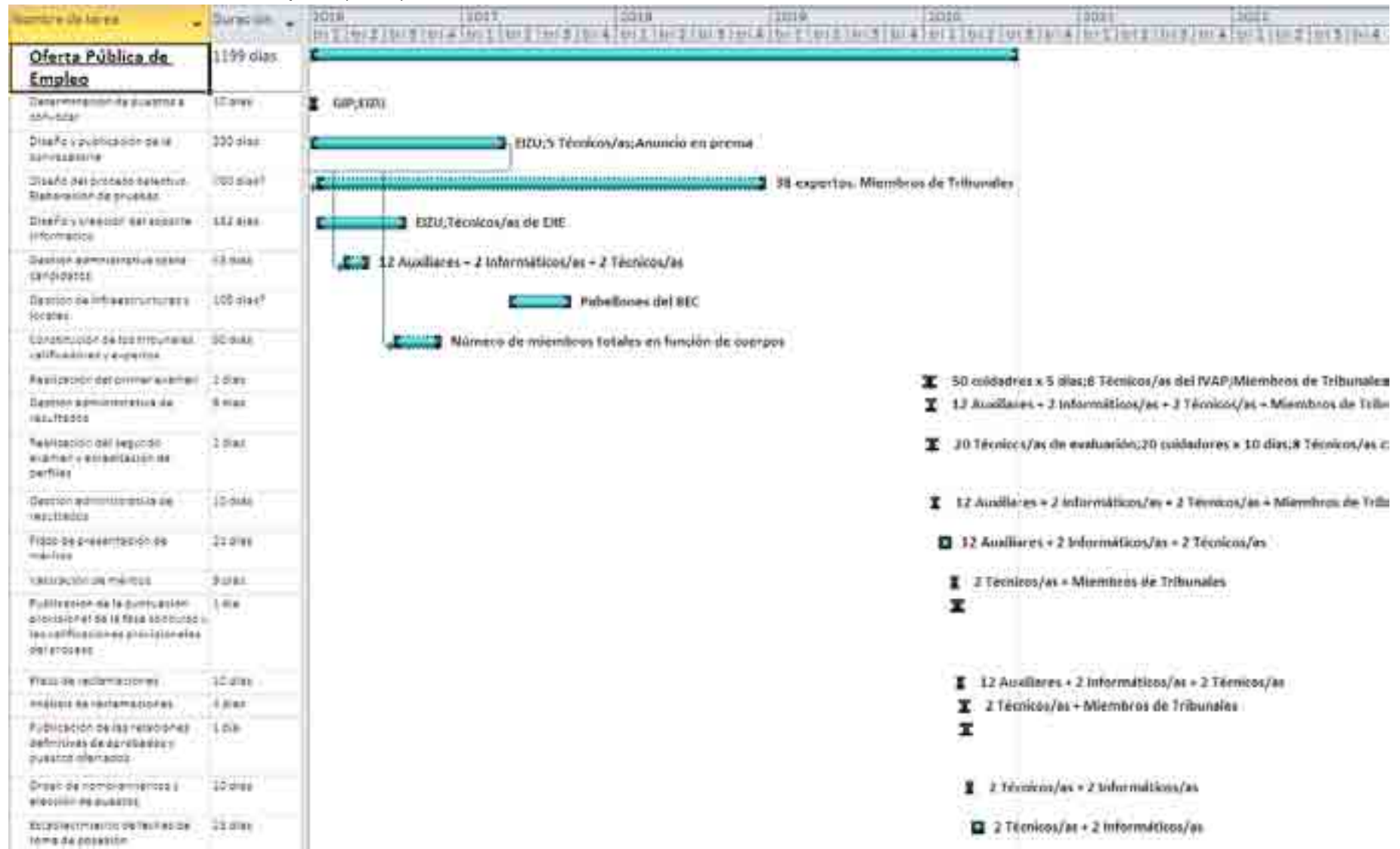
4.1. Recursos de Tiempo. Cronogramas³⁶.

4.1.1. Concurso de Traslados.

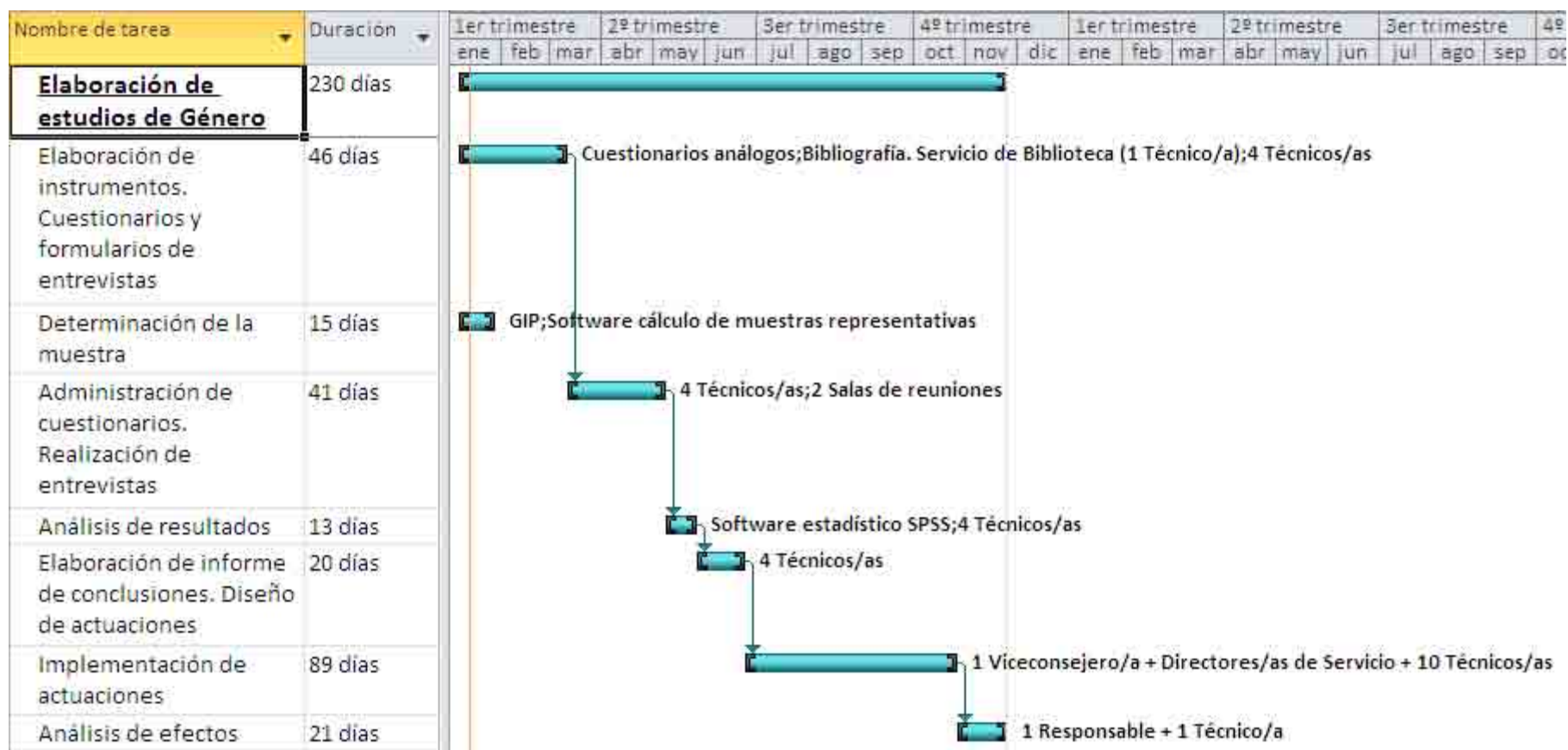


³⁶ Estas apreciaciones son orientativas. Su precisión, hoy por hoy, es casi imposible.

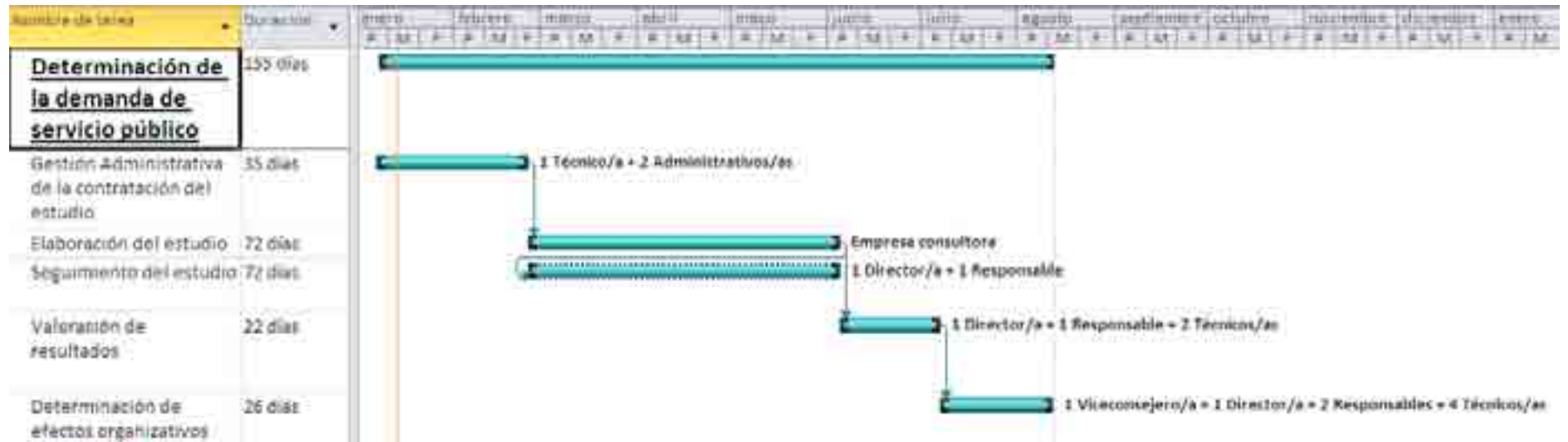
4.1.2. Oferta Pública de Empleo (OPE).



4.1.3. Estudios de Género.



4.1.4. Análisis de la Demanda Ciudadana.

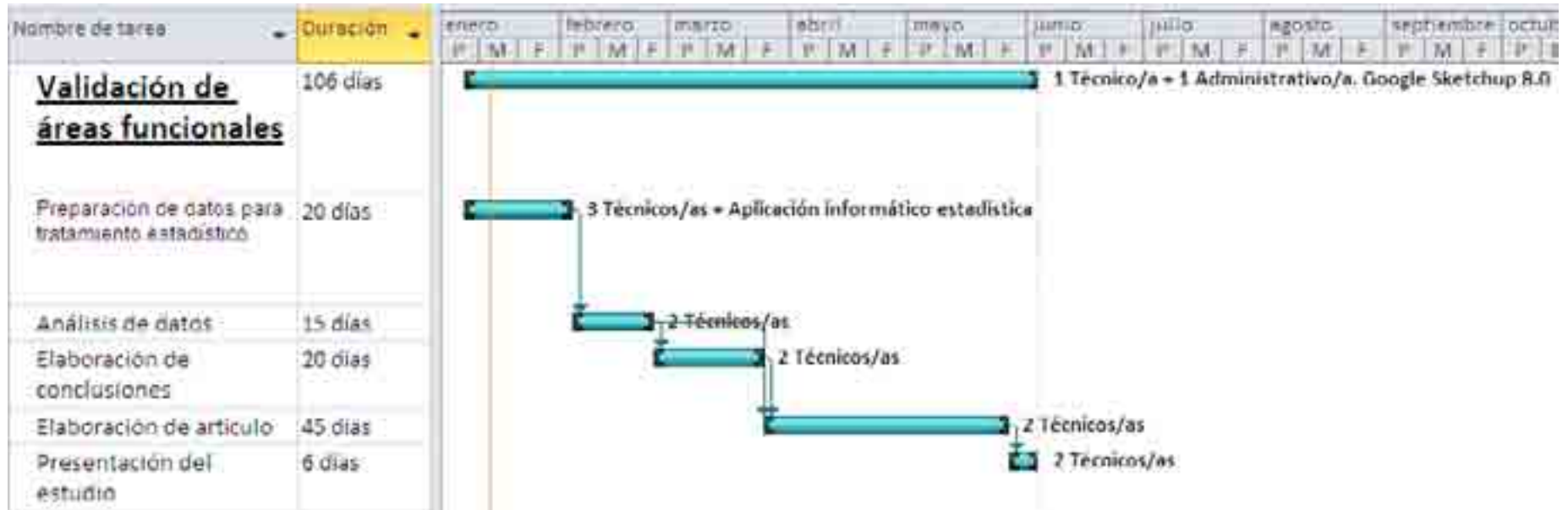


4.1.5. Servicios Horizontales.

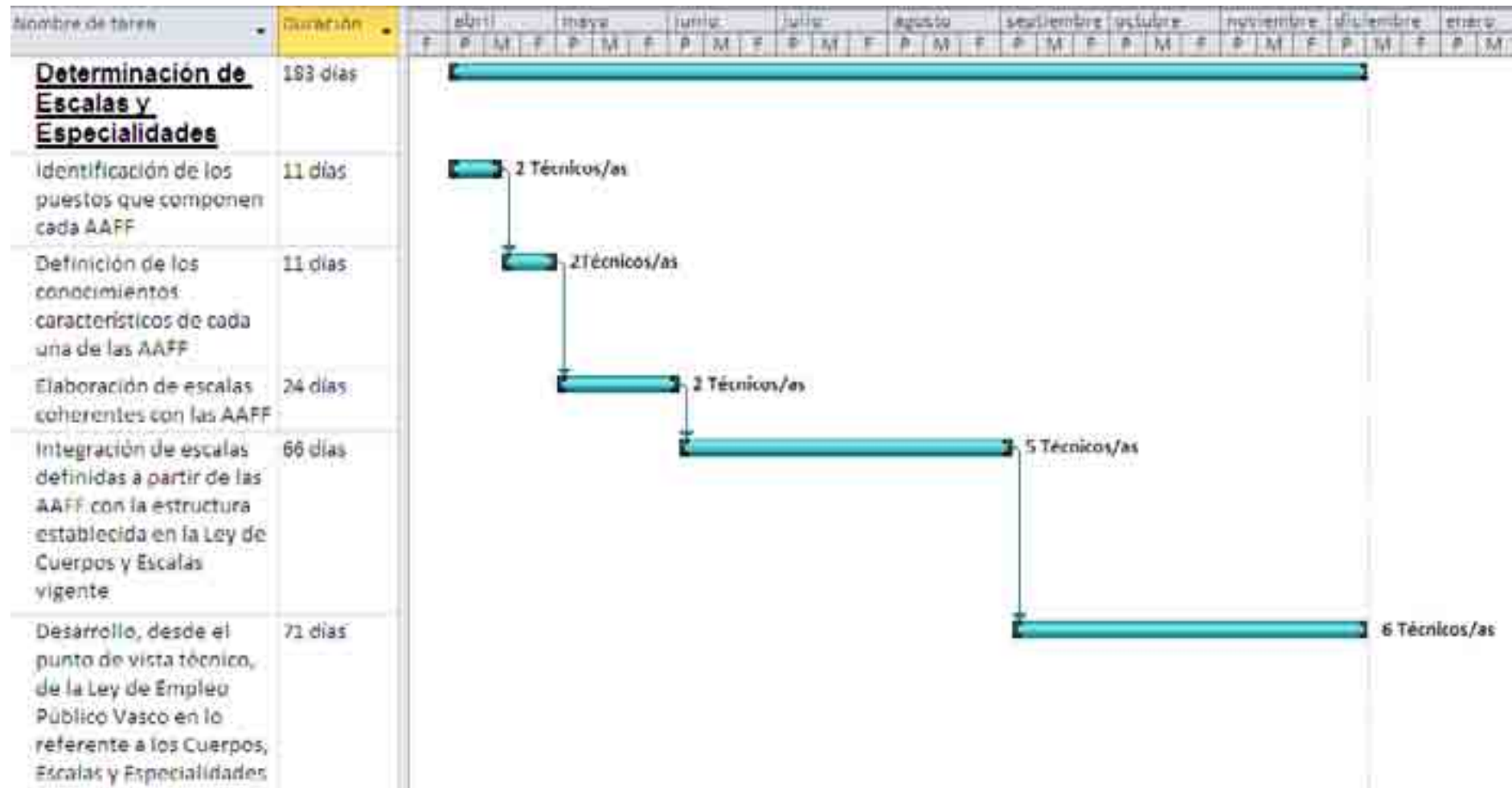


4.1.6. Movilidad/Carrera.

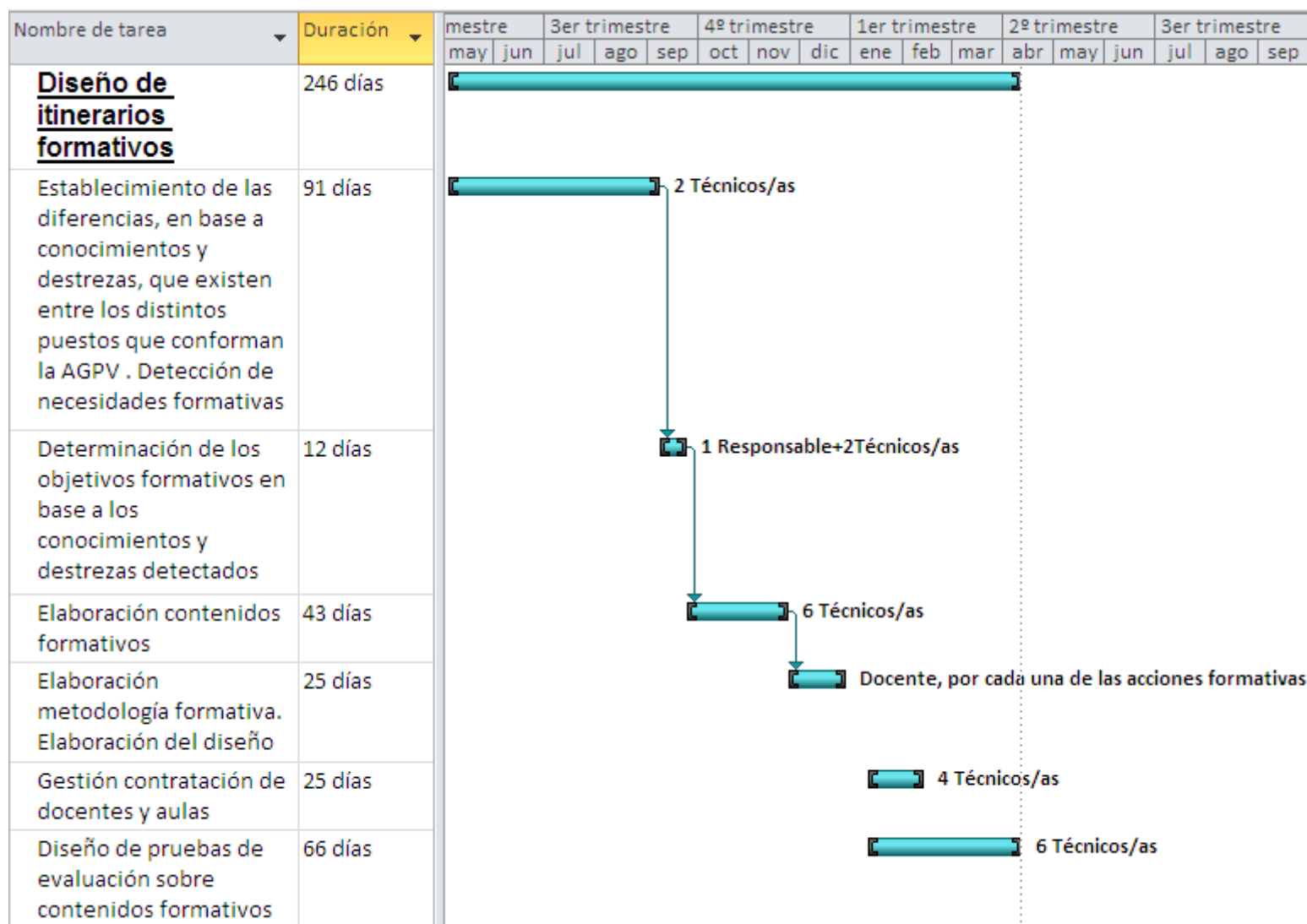
4.1.6.1. Validación de áreas funcionales.



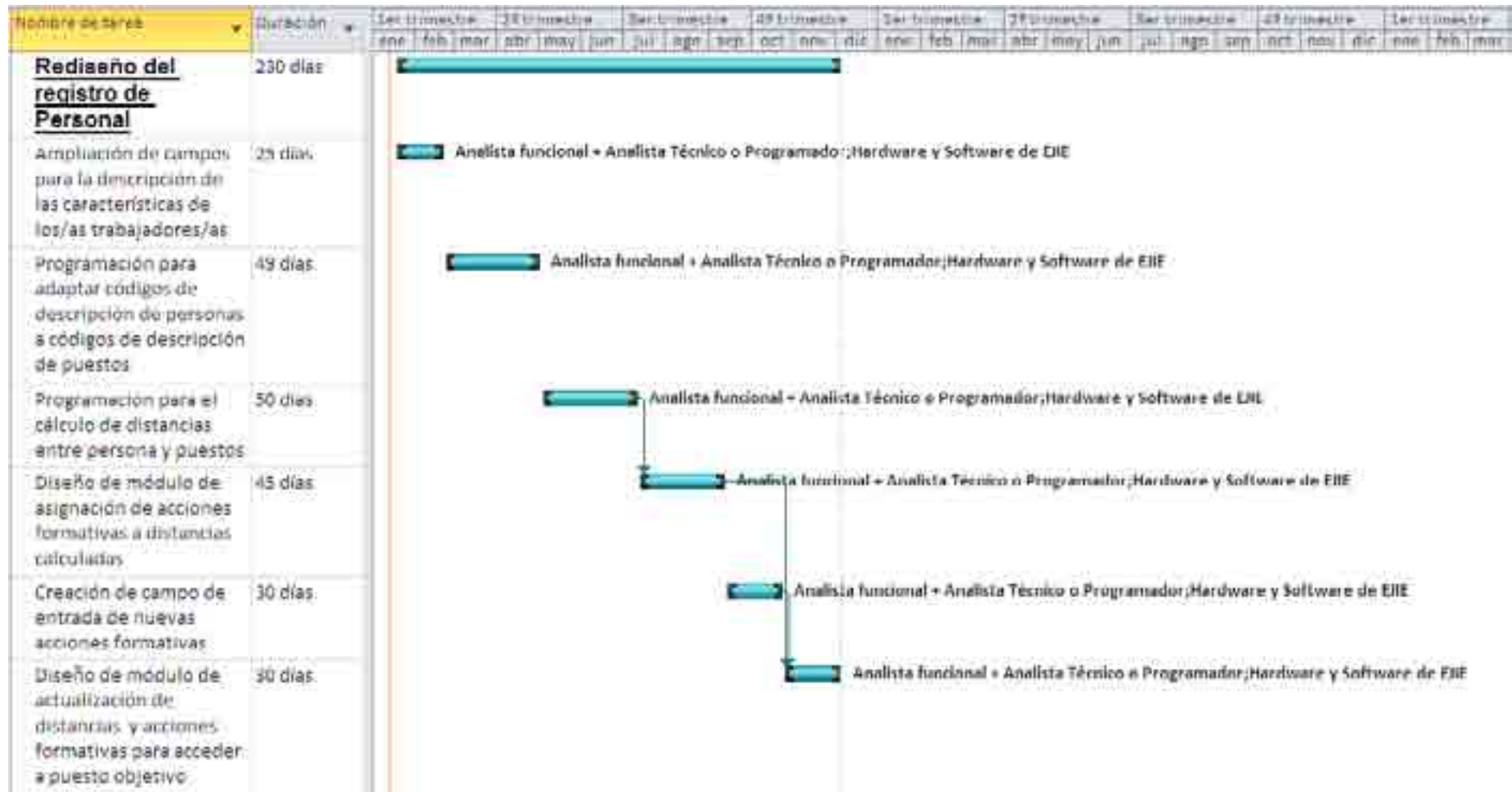
4.1.6.2. Determinación de Escalas y Especialidades.



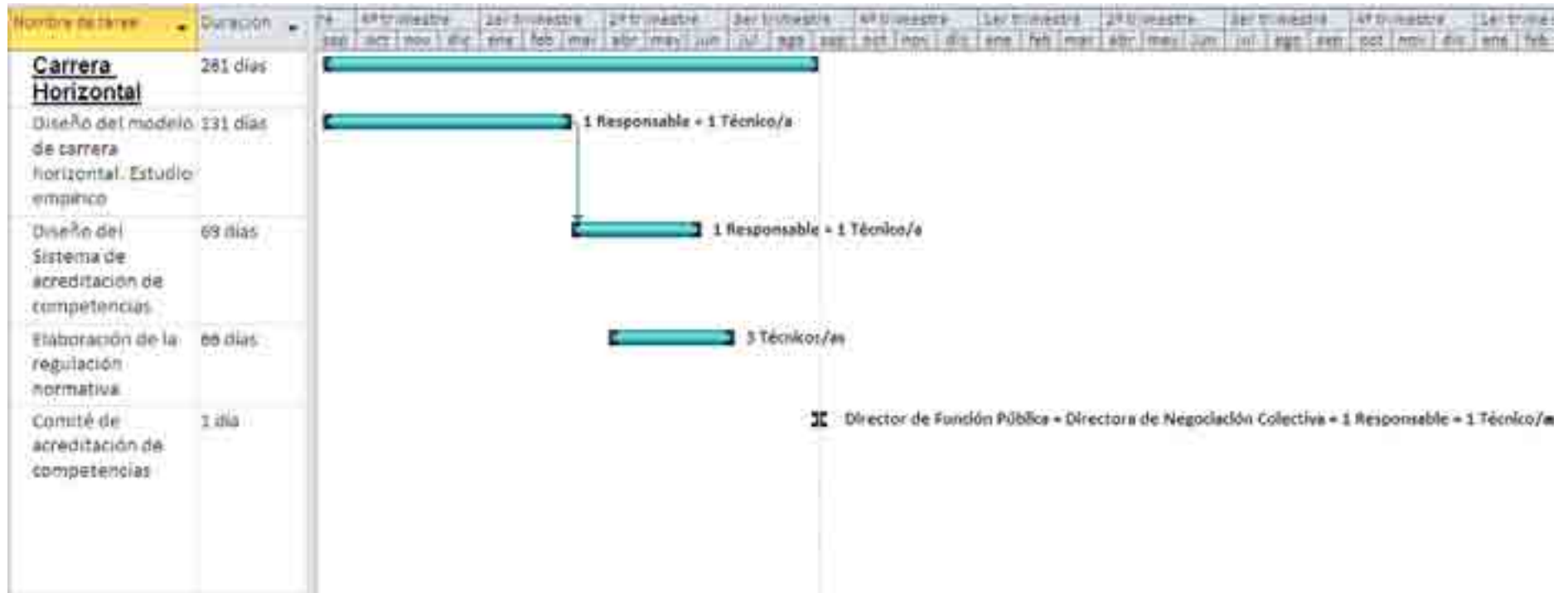
4.1.6.3. Diseño de itinerarios formativos



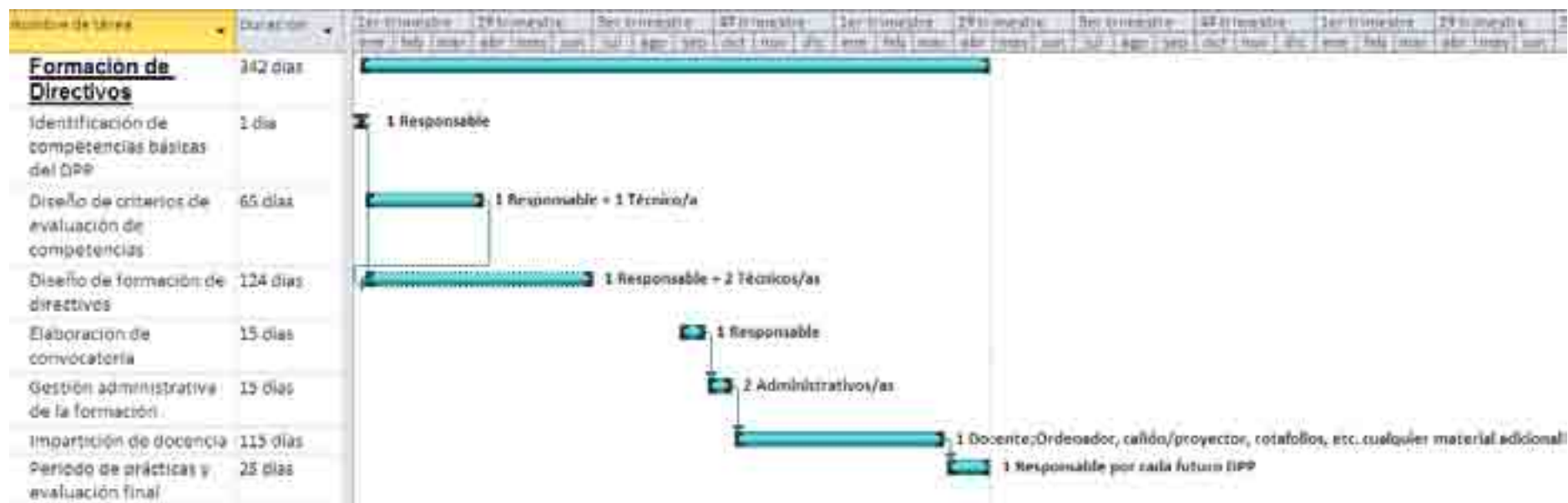
4.1.6.4. Rediseño del registro de Personal.



4.1.6.5. Carrera Horizontal.

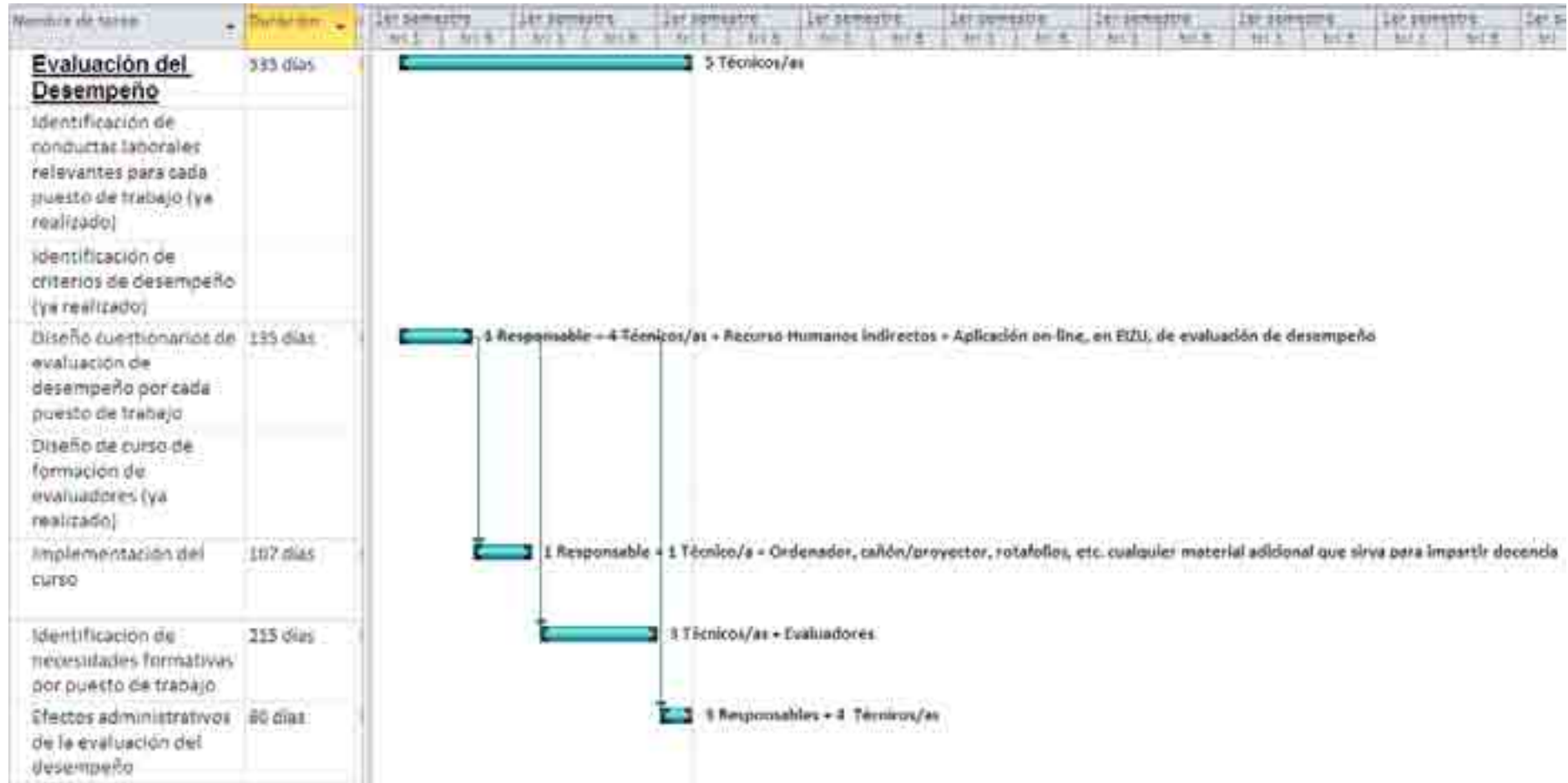


4.1.7. Formación para la Dirección.



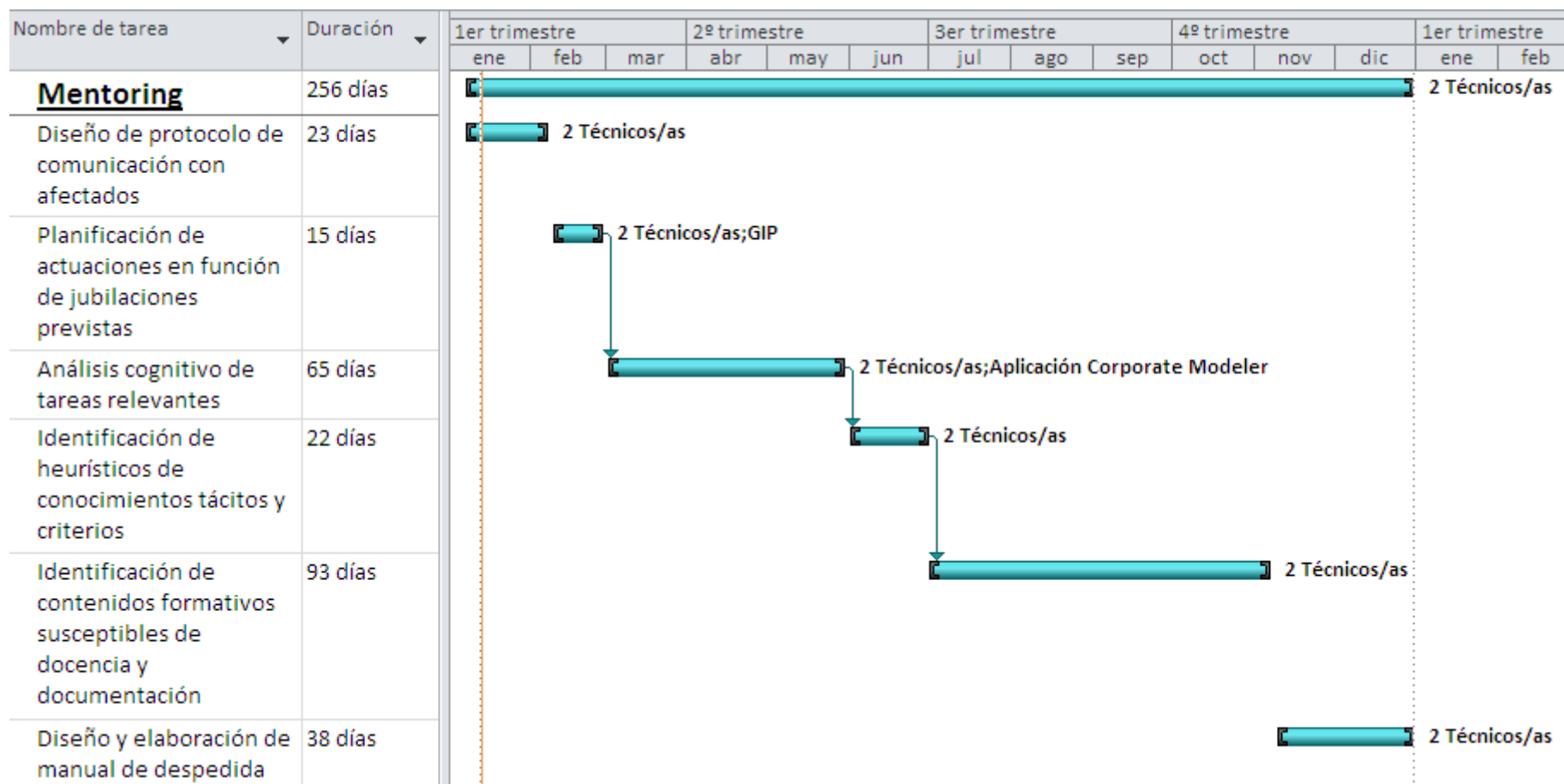
4.1.8. Reconocimiento.

4.1.8.1. Evaluación del Desempeño³⁷



³⁷ El plazo de implementación del curso para evaluadores se ha calculado, de forma aproximada, a partir de los puestos de funcionarios/as susceptibles de responsabilidad jerárquica, así como los puestos de alto cargo (directores/as, subdirectores/as, delegados/as territoriales y similares), con una previsión de un curso cuya duración sea 25 horas, impartido a lo largo de una semana por dos docentes que se harán cargo de grupos de 15 alumnos cada uno de ellos.

4.1.8.2. Mentoring.



4.1.9. Diseño de los determinantes de Selección y Formación de Administración Electrónica y TIS.

Nombre de tarea	Duración	1er trimestre			2º trimestre			3er trimestre			4º trimestre			1er trimestre			2º trimestr		
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	
Diseño de Determinantes de Selección y Formación	238 días	[Barra de actividad que cubre todo el periodo de enero a mayo]																	
Determinación del modelo y contenidos selectivos y formativos aplicables	65 días	[Barra de actividad que cubre desde el inicio hasta el inicio del 2º trimestre] 2 Técnicos/as																	
Identificación de puestos afectados por necesidades de incorporar nuevas funciones derivadas de la innovación pública	83 días	[Barra de actividad que cubre desde el inicio hasta el inicio del 3er trimestre] 2 Técnicos/as + Aplicación on-line de Análisis de Puestos																	
Sanción organizativa de los nuevos diseños de puestos	155 días	[Barra de actividad que cubre desde el inicio del 2º trimestre hasta el inicio del 4º trimestre] 2 Técnicos/as																	
Identificación de contenidos de aptitud necesarios para el aprendizaje	45 días	[Barra de actividad que cubre desde el inicio del 3er trimestre hasta el inicio del 4º trimestre] 2 Técnicos/as + Aplicación on-line de Análisis de Puestos																	
Identificación de los objetivos y contenidos de aprendizaje	110 días	[Barra de actividad que cubre desde el inicio del 4º trimestre hasta el inicio del 1er trimestre siguiente] 2 Técnicos/as																	

5. Evaluación.

En este apartado se pretende identificar las razones y evidencias por las que las acciones arriba descritas pueden ser calificadas como conseguidas o bien hechas. Se describen en tres apartados: hitos, como momentos de comprobación; criterios, a modo de leyes o razones de dicha bondad; indicadores, como efectos ocurridos y constatables, fruto de las acciones realizadas.

<i>Actuación</i>	<i>Hitos</i>	<i>Criterio</i>	<i>Indicador</i>
Concurso de traslados	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de la bases de convocatoria. • Publicación de la relación definitiva de admitidos y excluidos. • Convocatoria de pruebas. • Relación definitiva de aprobados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de falsos positivos • Ausencia de falsos negativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de recursos perdidos/ganados en corte. • Evaluaciones de desempeño para validación del proceso.
Procesos selectivos y ofertas Públicas de empleo.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de la convocatoria • Publicación de la relación definitiva de admitidos y excluidos. • Publicación de la convocatoria del 1er examen • Publicación de resultados definitivos del 1er examen • Publicación de la convocatoria del 2º examen • Publicación de resultados definitivos del 2º examen • Publicación de la valoración de méritos • Publicación de la relación definitiva de aprobados • Publicación de la relación definitiva de seleccionados 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de falsos positivos • Ausencia de falsos negativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de recursos ganados/perdidos en corte. • Evaluaciones de desempeño • No discriminación por género o raza. • % de variación del presupuesto estimado. >15%
Estudios de Género	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de encuestas • Publicación de informe de conclusiones. Diseño de actuaciones. • Implementación de acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de causas de discriminación. Comprensión de su génesis, naturaleza y posibilidades de solución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de la investigación. • Discriminación positiva. • Cuotas.
Análisis de la Demanda de servicio público	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de resultados Determinación de efectos organizativos sobre puestos: amortizar, rediseñar, crear. Publicación de la adjudicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del modelo de administración pública y de la forma y naturaleza del servicio público desde 2015 a 2030 • En función de las necesidades identificadas, amortización y creación 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad del Plan de amortización y creación de plazas entre 2015 y 2030 • Número de modificaciones de RPT debidas al plan.

Actuación	Hitos	Criterio	Indicador
		de puestos en función de la tasa de reposición.	
Servicios horizontales	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y aprobación de la intervención • Constitución de los equipos de análisis y propuestas • Informe de simplificación y mejora por áreas horizontales • Implantación de mejoras consensuadas • Evaluación del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del análisis y viabilidad y compromiso para su implantación 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de servicios horizontales redefinidos • Nº de servicios horizontales redefinidos implantados • Grado de satisfacción de los usuarios de los servicios centrales y de los servicios descentralizados en los departamentos con los cambios y mejoras implantadas
Movilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de regulación sobre condiciones de movilidad. • Convocatoria del Curso de formación para movilidad. • Publicación de las Adscripciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de dotaciones en función de cargas de trabajo para cada puesto tipo o agrupación de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones de RPT • Bolsas no convocadas.
Carrera ³⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de la regulación de escalas y especialidades. • Publicación de los itinerarios formativos. • Publicar la oferta formativa para itinerario formativo. • Aplicativo para gestión propia de la carrera 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de falsos positivos • Ausencia de falsos negativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación del Estudio relativo al análisis empírico de áreas funcionales de los Grupos A1 y A2 • Número de cursos convocados y superados. • Grado de uso del aplicativo en Geutzen. • Modificación de registro de personal.
Carrera Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación del modelo de carrera horizontal y su regulación normativa. • Diseño del soporte informático del proceso. Rediseño del registro de personal. Creación del aplicativo para gestión de la propia carrera. • Diseño del portfolio de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión e identificación de posibilidades de complejidad por áreas • Comprensión de los grados de desarrollo profesional y sus posibilidades de acreditación académica y por desempeño. • Comprensión del concepto de éxito interno. Identificación de indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad del mapa de grados de desarrollo profesional • Modificación de registro de personal. Posibilidad de gestión del portfolio. • Variaciones retributivas ocurridas sin cambio de puesto. • Nuevos instrumentos de evaluación del desempeño.
Formación para la Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de la convocatoria del curso de formación de directivos • Publicación de la relación definitiva de admitidos y excluidos. • Inicio del curso • Inicio del Periodo de prácticas. • Acreditación en el registro de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de falsos positivos • Ausencia de falsos negativos • Solventar el gap formativo entre técnico y directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de funcionarios acreditados en función de las solicitudes. • Grado de cobertura de puestos de DPP convocados. • Número de cursos convocados. • Número de recursos ganados/perdidos en corte. • Evaluaciones de desempeño

³⁸ Siendo el Concurso el proceso normal de carrera, así como la promoción interna, no se incluye en este apartado por tener uno propio ya definido.

Actuación	Hitos	Criterio	Indicador
Evaluación del Desempeño (ED)	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad del Cuestionario de Evaluación de Desempeño. Convocatoria del curso de formación de evaluadores³⁹ Fecha de fijación de objetivos y compromisos de desempeño. Superior y subordinado Entrevista de Seguimiento Entrevista de evaluación Elaboración de necesidades formativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de comportamientos laborales relevantes Relevancia fiabilidad y no contaminación de las medidas. Identificación de necesidades formativas Validación de procesos selectivos y formativos. 	<ul style="list-style-type: none"> No discriminación por género o raza. Número de recursos ganados/perdidos en corte. Número de Cuestionarios de Evaluación de desempeño rediseñados. No discriminación por género o raza. Número de informes de necesidades formativas generadas. Modificaciones de procesos selectivos. Variaciones del complemento de productividad. Identificación de dotaciones susceptibles de carrera horizontal. Modificaciones presupuestarias derivadas.
Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de protocolo de comunicación con afectados Planificación de actuaciones en función de jubilaciones previstas Análisis cognitivo de tareas relevantes. Identificación de heurísticos conocimientos tácitos y criterios Identificación de contenidos formativos susceptibles de docencia y documentación. Diseñar y elaborar el manual de despedida. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de analistas de Mentoring para su uso discrecional Falsos positivos y negativos del curso de formación. Establecer el Mentoring como rutina de actividad de la Función Pública y del IVAP. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponer del manual de despedida Inicio de actividades reales de Mentoring. Solicitudes de intervención por parte de los departamentos. Informes de Mentoring solicitados y estandarizados.
Diseño de los determinantes de Selección y Formación de Administración Electrónica y TIS.	<ul style="list-style-type: none"> Determinación del modelo selectivo y formativo aplicable. Identificación de puestos afectados por necesidades de incorporar nuevas funciones derivadas de la innovación pública. Sanción organizativa de los nuevos diseños de puestos. Identificación de contenidos de aptitud necesarios para el aprendizaje Identificación de los contenidos y objetivos de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de falsos positivos Ausencia de falsos negativos Solventar necesidades formativas identificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> % de funcionarios acreditados en función de las solicitudes. Grado de cobertura de puestos de administración electrónica y TIS. Número de cursos convocados. Evaluaciones de desempeño No discriminación por género o raza.
Jubilación anticipada	<ul style="list-style-type: none"> Determinación de ventajas y 	<ul style="list-style-type: none"> Comprensión de la idoneidad de la 	<ul style="list-style-type: none"> Número de modificaciones de RPT debidas

³⁹ Ya diseñado.

Actuación	Hitos	Criterio	Indicador
	<p>desventajas de la jubilación anticipada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación del impacto de la jubilación anticipada en la estructura organizativa • Identificación de los determinantes para acogerse a la jubilación anticipada 	<p>incentivación de la jubilación anticipada</p> <ul style="list-style-type: none"> • En función de las necesidades detectadas con el análisis de la demanda de servicio público, amortización o creación de puestos 	<p>al modelo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variación de personas acogidas al modelo de jubilación anticipada tras su implantación • Costes por grupo de titulación y régimen de previsión social de posibles incentivos a la jubilación anticipada

Anexo. Asignación de recursos.

En este anexo se presenta la asignación de recursos tanto humanos como económicos que se prevé, serán necesarios en el caso de que se ejecuten las actuaciones descritas en el Plan.

1. Recursos Humanos y Costes.

A efectos del cálculo de costes, y como regla general, se excluirán aquellos recursos humanos que tengan como tareas de los puestos que ocupan las que aquí se detallan. Se trata de calcular el coste extra que le supondrá a la AGPV la implementación de las acciones que en este documento se detallan.

Al igual que en los apartados anteriores se exponen las más representativas.

1.1. Concurso de Traslados

Salvo modificaciones posteriores, son 18 tribunales específicos más uno general:

<i>Tribunales</i>	<i>Dotaciones</i>	<i>Coste⁴⁰</i>
1. Administración General y Acción Exterior	36	13.242€
2. Administración Industrial y Energía	9	2.485€
3. Competitividad y Defensa de la Competencia	18	5.342€
4. Cultura y Comunicación social	6	1.975€
5. Economía y Hacienda	48	12.262€
6. Salud	60	9.463€
7. Estadística	16	9.013€
8. Gestión Educativa y de la Formación	17	9.607€
9. Informática y Telecomunicaciones	6	3.544€
10. Jurídica	33	15.562€
11. Euskera	8	10.024€
12. Obras e Instalaciones	8	3.100€
13. Ordenación Territorial	5	1.938€
14. Organización, Recursos Humanos y Calidad	9	4.374€
15. Protección Civil, Tráfico y Transporte	16	3.549€
16. Medio Ambiente	7	3.155€
17. Sector agropecuario	4	4.792€
18. Servicios Sociales, Desarrollo Comunitario e Igualdad	8	5.543€
19. General	835	2.377€

⁴⁰ Estos costes únicamente tienen en consideración las indemnizaciones que habría de abonarse a los miembros del tribunal en función de las responsabilidades que asumen: Presidente/a y Secretario/a 63€ por sesión (6 horas) y para vocales 70€ por sesión.

Dado que el número de plazas que salen a concurso en los distintos tribunales, la carga de trabajo a realizar por sus miembros es distinta, por lo que en el cálculo provisional de coste se tiene en cuenta esta eventualidad.

Hay que señalar que en algunos casos, tribunales de los concursos de 2007 y 2008 que tenían menos plazas a gestionar tuvieron más miembros que aquellos tribunales con más plazas a gestionar.

Hay que señalar que se trata de una estimación media y que la variabilidad entre los miembros de un tribunal y otro es grande, con una desviación típica de 7,61 sesiones.

<i>Tribunales</i>	<i>Dotaciones</i>	<i>Coste⁴⁰</i>
Totales	1149	121.347€

Cada tribunal tendrá más o menos miembros en función de las plazas que se convoquen en su ámbito. La dedicación media⁴¹ de los miembros del tribunal en el concurso de 2007 y 2008, en su inmensa mayoría de funcionarios de carrera de la AGPV, fue de **10,77** sesiones⁴² (64,62 horas). Si excluimos de este cálculo el tribunal del ámbito jurídico cuya media de sesiones fue de 34,39 (mucho más alta que la de del resto de los tribunales) la media de sesiones baja a **9,51** sesiones, con una desviación típica de **5,40**, dato más exacto para describir lo que dedicaron cada uno de los miembros en su participación en los distintos tribunales en el concurso anterior.

Tras el análisis de los costes de cada tribunal de los concursos de 2007 y 2008, se constata que no existe una progresión lógica del coste en función del número de plazas. Por ejemplo, el tribunal del ámbito jurídico, tuvo un coste global por indemnización de sus miembros de 11.318€ (24 dotaciones). En el de Sanidad, (36 dotaciones) tuvo un coste de 5678€. Por ello y a efectos de realizar una extrapolación más coherente, en vez de utilizar como criterio el número de plazas, se utilizará la comparación con ámbitos análogos de conocimiento. Se multiplicará o dividirá por un factor calculado a partir del número de plazas convocadas. Por ejemplo, en el concurso de 2007 se convocaron 7 dotaciones del ámbito Administración General y Personal. En el próximo concurso de 2015, el tribunal más cercano en el ámbito de conocimiento es el de Administración General y Acción Exterior. En él se ofertarán 36 dotaciones, por lo que se multiplica por 5 (36/7) el coste global del tribunal de 2007 para hacer una estimación del coste del concurso de 2014

⁴¹ Hay que señalar que se trata de una estimación media y que la variabilidad entre los miembros de un tribunal y otro es grande, con una desviación típica de 7,61 sesiones

⁴² Cada sesión consta de 6 horas de trabajo.

1.2. Oferta Pública de Empleo (OPE)

Los datos de este apartado se basan en los aportados por el IVAP tomando como referencia la última OPE realizada el año 2000. Los recursos humanos necesarios para la ejecución de una OPE que tuviera características similares serían los siguientes:

- 70 Cuidadores para exámenes y pruebas de acreditación
- 20 Evaluadores de euskera para entrevistas y correcciones
- 50 Miembros de Tribunales con dedicación del 50% de su jornada para el caso del Presidente y Secretario/a y 25% para el resto de los miembros.

Se hace necesario actualizar los costes económicos aportados, por la inflación⁴³ que se ha producido en el periodo.

Concepto	Costes año 2000	Costes previsibles año 2014⁴⁴	Recursos materiales y/o tecnológicos
Anuncio en prensa	12.000,00€	16.704,5341€	
Alquiler de locales ⁴⁵	377.000,00€	524.800,778€	
Cuidadores	27.000,00€	37.585,2016€	
Tribunales	7.200,00€	10.022,7204€	Ordenadores con lectores informáticos para corrección de exámenes tipo test (en función de las personas que se presenten a las OPE's)
Seguridad y transporte	10.000,00€	13.920,4451€	
Comidas, desplazamientos y otros	10.000,00€	13.920,4451€	
Totales	443.200,00€	616.954,12€⁴⁶	

Estos datos se estiman para una OPE. La propuesta es realizar dos OPE's por lo que el coste deberá multiplicarse por dos caso de así realizarse, teniendo en cuenta la inflación del año en el que se convoquen.

⁴³ El índice de inflación que se utiliza en este informe es el Índice de Precios al Consumo Armonizado (IPCA)

⁴⁴ La proyección únicamente se puede realizar hasta el año corriente, por carecer, obviamente, de los datos de inflación de años venideros

⁴⁵ Este coste es el más susceptible de generar ahorro por alternativas en los diseños de las OPE's: no hacer convocatorias masivas, sino más pequeñas convocadas secuencialmente en función de las necesidades de la AGE.

⁴⁶ No se tienen en cuenta los ingresos por las tasas.

1.3. Estudios de Género

Concepto	Recursos Humanos	Costes	Recursos Tecnológicos
Elaboración del cuestionario	4 Técnicos/as	0	
Implementación del cuestionario	4 Técnicos/as	0	On-line a través de EIZU
Análisis de las contestaciones	4 Técnicos/as	0	Programa estadístico SPSS o similar
Elaboración de documento explicativo	2 Técnicos/as	0	
Presentación del estudio	2 Técnicos/as	0	
Plan de igualdad en la AG	2 Técnicos/as	0	
Totales		0	

Las acciones concretas que se puedan implementar para que la presencia de las mujeres sea más igualitaria con respecto a los hombres, en los puestos de responsabilidad de la AGPV, estarán directamente relacionadas con las conclusiones que se hayan obtenido de la elaboración del estudio anterior, por lo que no se puede determinar, a priori, los recursos necesarios para implementarlos. Lo que sí se puede asegurar que en este caso Emakunde jugará un papel importante por su experiencia en este campo. Deberá valorarse la oportunidad de la contratación de una empresa especializada en este tipo de estudios.

1.4. Análisis de la Demanda Ciudadana

Concepto	Recursos Humanos	Costes	Recursos Tecnológicos
Gestión Administrativa de la contratación del estudio	1 Técnico/a + 2 administrativos/as	0	
Seguimiento del estudio	1 Director/a + 1 Responsable	0	
Elaboración del estudio ⁴⁷	Contrata	82.500 ⁴⁸ €	
Valoración de resultados	1 Director/a + 1 Responsable + 2 Técnicos/as	0	
Determinación de efectos organizativos	1 Viceconsejero/a + 1 Director/a + 2 Responsables + 4 Técnicos/as	0	
Totales		82.500€	

⁴⁷ El estudio constaría de técnicas cualitativas como el focus group y técnicas cuantitativas como encuestas telefónicas y en persona.

⁴⁸ Tras consulta consultora especializada.

1.5. Servicios Horizontales.

Concepto	Recursos Humanos	Costes	Recursos Tecnológicos
Soporte material para la elaboración del estudio	Contratación externa	45.906 €	Share Point
Dirección técnica del proyecto	1 jefe/a de proyecto	0	
Red interna de colaboradores	Directores de servicios de los departamentos Director de funciones horizontales en materia de recursos humanos, control económico, innovación pública, informática y telecomunicaciones...	0	Share Point

1.6. Movilidad/Carrera.

- Validación de áreas funcionales.

Concepto	Recursos Humanos	Costes⁴⁹	Recursos Tecnológicos
Preparación de datos para tratamiento estadístico	1 Técnico/a + 1 Administrativo/a	0	Google Sketchup 8.0
Análisis de datos	3 Técnicos/as	0	SAS o paquete informático estadístico análogo (EUSTAT)
Elaboración de conclusiones	2 Técnicos/as	0	
Elaboración de artículo	2 Técnicos/as	0	
Presentación del estudio	2 Técnicos/as	0	

- Diseño de Escalas y Especialidades.

Concepto	Recursos Humanos	Costes⁵⁰	Recursos Tecnológicos
Identificación de los puestos que componen cada AAFF	2 Técnicos/as	0	
Definición de los conocimientos característicos de cada una de las AAFF	2 Técnicos/as	0	
Elaboración de escalas coherentes con las AAFF	2 Técnicos/as	0	
Integración de escalas definidas a partir de las AAFF con la estructura establecida en la Ley de Cuerpos y Escalas vigente	5 Técnicos/as	0	
Desarrollo, desde el punto de vista técnico, de la Ley de Empleo Público Vasco en lo referente a los Cuerpos, Escalas y Especialidades	6 Técnicos/as	0	

- Diseño de itinerarios formativos

⁴⁹ Tareas propias de los puestos de trabajo que se detallan en la tabla

⁵⁰ Los costes son cero porque se trata de tareas propias de los puestos de trabajo que se detallan en la tabla.

Acciones formativas que son necesarias superar para pasar de un puesto a otro, bien sea entre puestos de una misma AAFF, o bien entre puestos de distintas AAFF.

Concepto	Recursos Humanos	Costes ⁵¹	Recursos Tecnológicos
Establecimiento de las diferencias, en base a conocimientos y destrezas, que existen entre los distintos puestos que conforman la AGPV ⁵² . Detección de necesidades formativas	2 Técnicos/as	0	
Determinación de los objetivos formativos en base a los conocimientos y destrezas detectados	1 Responsable+2Técnicos/as	0	
Elaboración contenidos formativos	6 Técnicos/as	0	
Elaboración metodología formativa. Elaboración del diseño instruccional ⁵³	Docente, por cada una de las acciones formativas	700€ ⁵⁴	En el caso de que el docente tuviera que diseñar materiales didácticos específicos el coste subiría
Gestión contratación de docentes y aulas	4 Técnicos/as	0	
Diseño de pruebas de evaluación sobre contenidos formativos	6 Técnicos/as	0	
Totales		700€	

- Rediseño del registro de Personal. Autogestión de la carrera⁵⁵

Concepto	Recursos Humanos	Costes	Recursos Tecnológicos
Ampliación de campos para la descripción de las características de los/as trabajadores/as	1 Analista funcional + 1 Analista Técnico o Programador (EJIE)	8.500€	Hardware y software de EJIE
Programación para adaptar códigos de descripción de personas a códigos de descripción de puestos	1 Analista funcional + 1 Analista Técnico o Programador (EJIE)	17.000€	Hardware y software de EJIE
Programación para el cálculo de distancias entre persona y puestos	1 Analista funcional + 1 Analista Técnico o Programador (EJIE)	17.000€	Hardware y software de EJIE
Diseño de módulo de asignación de	1 Analista funcional + 1 Analista	10.500€	Hardware y

⁵¹ Los costes son cero porque se trata de tareas propias de los puestos de trabajo que se detallan en la tabla.

⁵² El establecimiento de las AAFF para los puestos de los grupos de clasificación C1, C2 y Agrupaciones Profesionales ya se han realizado y fue publicado el estudio correspondiente en la Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, nº3, año 2012, editada por el IVAP. El título del artículo es: Carrera Administrativa: Identificación de las Áreas Funcionales.

⁵³ Se trata del diseño del curso, de la secuencia pedagógica del mismo.

⁵⁴ Este coste se refiere a que los conocimientos y destrezas que se aprenden en la acción formativa se transfieren o aplican en el puesto de trabajo. En el caso de que el curso se limitara a la transmisión de los conocimientos y destrezas sin un ulterior seguimiento para que se aplique en el puesto de trabajo, el coste sería de 450€ y su duración de 20 horas, si existe evaluación de conocimientos y destrezas transmitidos (en el caso de que no se hiciera tal evaluación el coste asciende a 300€ y su duración sería de 15 horas).

Cuando se imparta la docencia, para una acción formativa con seguimiento de transferencia de la formación al puesto de trabajo. El coste, aparte del coste del diseño, asciende a 9.000€. En el caso de que no se hiciera seguimiento de la transferencia e incluyese una evaluación de conocimientos al final de la acción formativa, el coste sería de 6.500€. Por último, si sólo se trata de una acción formativa donde se transmite el conocimientos sin ningún tipo de evaluación el coste es de 4.700€.

⁵⁵ Las previsiones de RRHH, costes y plazos son acercamientos aportados por EJIE.

Concepto	Recursos Humanos	Costes	Recursos Tecnológicos
acciones formativas a distancias calculadas	Técnico o Programador (EJIE)		software de EJIE
Creación de campo de entrada de nuevas acciones formativas	1 Analista funcional + 1 Analista Técnico o Programador (EJIE)	10.500€	Hardware y software de EJIE
Diseño de módulo de actualización de distancias y acciones formativas para acceder a puesto objetivo	1 Analista funcional + 1 Analista Técnico o Programador (EJIE)	10.500€	Hardware y software de EJIE
Totales		74.000€	

- Diseño de la Carrera Horizontal

Concepto	Recursos Humanos	Costes	Recursos Tecnológicos
Diseño del modelo de carrera horizontal. Estudio empírico	1 Responsable + 1 Técnico/a	0	
Diseño del Sistema de acreditación de competencias	1 Responsable + 1 Técnico/a	0	
Elaboración de la regulación normativa	3 Técnicos/as	0	
Comité de acreditación de competencias	Director de Función Pública + Directora de Negociación Colectiva + 1 Responsable + 1 Técnico/a (creemos que habría que meter representación sindical)	0	
Diseño del registro de personal ⁵⁶			

1.7. Formación para la Dirección.

Concepto	Recursos Humanos	Costes	Recursos Tecnológicos
Identificación de competencias básicas del DPP ⁵⁷	1 Responsable	0	
Diseño de criterios de evaluación de competencias	1 Responsable + 1 Técnico/a	0	
Diseño de formación de directivos	1 Responsable + 2 Técnicos/as	0	
Elaboración de convocatoria	1 Responsable	0	
Gestión administrativa de la formación	2 Administrativos/as	0	
Impartición de docencia	1 Docente ⁵⁸	31.040€ ^{59/60}	Ordenador, cañón/proyector, rotafolios, etc. cualquier material adicional que sirva para impartir docencia (p.e. Pruebas prácticas: Role-

⁵⁶ Esta fase ya ha sido tratada como una acción independiente debido a su importancia para la gestión de cualquier modalidad de carrera profesional y para la gestión integrada del personal de la AGPV. Por lo que se remite a dicho apartado para conocer los costes materiales, humanos, económicos y de tiempo.

⁵⁷ Están definidas las competencias básicas.

⁵⁸ En función del número de alumnos y de la urgencia de la impartición del curso podría ser necesario contratar a más docentes

⁵⁹ Aquí se incluyen los 700€ del diseño de la acción formativa más la ejecución de la misma

⁶⁰ La referencia a costes es para un curso de 25 horas, que sería de 9.700€, sin embargo para un curso de esta naturaleza y dada la complejidad de las competencias directivas, se considera que dicho curso debería ser, como mínimo de 80 horas. Por lo que el coste sería algo más de tres veces mayor que es el que se muestra en la tabla.

Concepto	Recursos Humanos	Costes	Recursos Tecnológicos
			Playing, In-Basket, Discusión en grupo,....)
Periodo de prácticas y evaluación final	1 Responsable por cada futuro DPP	30.586€ ⁶¹ (coste indirecto)	
Totales		61.626€	

1.8. Reconocimiento.

- Evaluación del Desempeño.

Concepto	Recursos Humanos	Costes	Recursos Tecnológicos
Identificación de conductas laborales relevantes para cada puesto de trabajo (ya realizado)	5 Técnicos/as	0	
Identificación de criterios de desempeño (ya realizado)	5 Técnicos/as	0	Aplicación Corporate Modeler
Diseño cuestionarios de evaluación de desempeño por cada puesto de trabajo	1 Responsable + 4 Técnicos/as + Recursos Humanos indirectos	0	Aplicación on-line, en EIZU, de evaluación de desempeño ⁶²
Diseño de curso de formación de evaluadores (ya realizado)	1 Responsable + 1 Técnico/a	0	
Implementación del curso ⁶³	1 Responsable + 1 Técnico/a	0	Ordenador, cañón/proyector, rotafolios, etc. cualquier material adicional que sirva para impartir docencia
Identificación de necesidades formativas por puesto de trabajo	3 Técnicos/as + Evaluadores	0	
Efectos administrativos de la evaluación del desempeño	3 Responsables + 4 Técnicos/as	0	
Colaboración Externa		¿?	

- Mentoring. Retener conocimiento en jubilaciones.

Concepto	Recursos Humanos	Costes	Recursos Tecnológicos
Diseño de protocolo de comunicación con afectados	2 Técnicos/as	0	
Planificación de actuaciones en función de jubilaciones previstas	2 Técnicos/as	0	GIP
Análisis cognitivo de tareas relevantes.	2 Técnicos/as	0	Aplicación Corporate Modeler

⁶¹ Se trata de la mitad del salario de un responsable de servicio nivel I-A, ya que se entiende que las prácticas deben ser supervisadas pero no más allá de la mitad de la jornada laboral

⁶² El acceso a esta aplicación deberá ser restringido, cada evaluador y evaluado sólo podrán visionar las evaluaciones que les competen.

⁶³ Este curso llevará evaluación final de los conocimientos y destrezas y además un seguimiento y valoración de la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo. Se trata de llevar a cabo una evaluación de desempeño de los evaluadores en cuanto a la tarea de evaluar y cómo se transmite dicha evaluación.

Concepto	Recursos Humanos	Costes	Recursos Tecnológicos
Identificación de heurísticos conocimientos tácitos y criterios	2 Técnicos/as	0	
Identificación de contenidos formativos susceptibles de docencia y documentación.	2 Técnicos/as	0	
Diseñar y elaborar el manual de despedida	2 Técnicos/as	0	

1.9. Diseño de los determinantes de Selección y Formación de Administración Electrónica y TIS.

Concepto	Recursos Humanos	Costes	Recursos Tecnológicos
Determinación del modelo y contenidos selectivos y formativos aplicables	2 Técnicos/as	0	
Identificación de puestos afectados por necesidades de incorporar nuevas funciones derivadas de la innovación pública	2 Técnicos/as	0	Aplicación on-line de Análisis de Puestos. Diseño propio.
Sanción organizativa de los nuevos diseños de puestos		0	
Identificación de contenidos de aptitud necesarios para el aprendizaje	2 Técnicos/as	0	Aplicación on-line de Análisis de Puestos. Diseño propio
Identificación de los objetivos y contenidos de aprendizaje	2 Técnicos/as	0	

1.10. Jubilación anticipada.

Concepto	Recursos Humanos	Costes	Recursos Tecnológicos
Determinación de las ventajas y desventajas de la jubilación anticipada	Viceconsejero/a + Director/a + Responsable + 2 Técnicos/as	0	
Identificación de personas que son susceptibles de acogerse a la jubilación anticipada	1 Técnico/a	0	EIZU + GIP.
Planificación del impacto de la jubilación anticipada en la estructura organizativa	Responsable + 3 Técnicos/as	0	
Determinación del impacto económico de la incentivación a la jubilación anticipada	2 Técnicos/as	0	EIZU Nómina
Identificación de los determinantes por los que las personas se acogen a la jubilación anticipada	2 Técnicos/as	0	

2. Globales.

En este apartado se presentan los recursos humanos, costes y plazo de tiempo totales necesarios para implantar todas las acciones definidas en los apartados anteriores.

Recursos Humanos	Costes
<p>Hay muchas personas que se solapan en distintas acciones. Además existen personas que no se puede calcular su número, como por ejemplo, los docentes, los tutores, los evaluadores.</p>	<p>1.619.287,24€⁶⁴</p>

⁶⁴ En este cálculo no se han considerado los siguientes conceptos de coste económico por no poder ser calculados ni siquiera de forma aproximada o preverlos:

1. Coste de diseño de acción formativa: 700€, pero no se sabe, a priori, cuántas acciones formativas se deberán diseñar
2. Coste de impartición de cada acción formativa: La impartición de docencia oscila entre los 300€ hasta los 9.000€, tal y como se detalla en el pie de página número 45. Por la misma razón expuesta anteriormente, no se puede calcular el total del coste de la docencia a futuro.
3. Coste indirecto de las personas que tengan que supervisar las prácticas de los futuros DPP, ya que no se puede prever cuántas personas accederán a dichas prácticas tuteladas.

Por otro lado, en este dato se ha incluido la OPE general, con un coste estimado igual al proceso de Consolidación de empleo temporal.