


# Plan Estratégico de Recursos Humanos

2008-2011




**Area de Gobierno de Recursos Humanos**  
**Departamento de Personal**

	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 2 de 44

## **INDICE DE CONTENIDOS**

	<b>Página</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>04</b>
<b>Presentación</b>	<b>05</b>
<b>Introducción</b>	<b>06</b>
<b>1. ENFOQUE Y PREMISAS</b>	<b>08</b>
<hr/>	
<b>1.1.Enfoque</b>	
<b>1.2.Premisas</b>	
<b>2. MISION, VISION Y VALORES</b>	<b>10</b>
<hr/>	
<b>2.1. Misión</b>	
<b>2.2. Visión</b>	
<b>2.3. Valores</b>	
<b>3. ANALISIS DE SITUACION (DAFO)</b>	<b>12</b>
<hr/>	
<b>3.1.Fortalezas</b>	
<b>3.2.Debilidades</b>	
<b>3.3.Oportunidades</b>	
<b>3.4.Amenazas</b>	
<b>4. PRINCIPIOS Y AMBITOS DE ACTUACIÓN</b>	<b>19</b>
<hr/>	
<b>4.1.Principios básicos</b>	
<b>4.2.Ámbitos de actuación</b>	
<b>5. POLITICA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>21</b>
<hr/>	
<b>6. OBJETIVOS</b>	<b>27</b>
<hr/>	
<b>6.1.Definición de objetivos</b>	

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 3 de 44

## **7. PROYECTOS ESTRATEGICOS 29**


---

- 7.1.Aclaración conceptual**
- 7.2.Relación de proyectos**
- 7.3.Descripción de proyectos**

## **8. EJECUCION DEL PLAN 40**


---

- 8.1.Gestión de proyectos**
- 8.2.Líneas de acción**
- 8.3.Niveles de responsabilidad**
- 8.4.Programación anual**
- 8.5.Proyectos piloto**
- 8.6.Comité de seguimiento**
- 8.7.Difusión**
- 8.8. Presupuesto**
- 8.9.Marco jurídico**

	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 4 de 44

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En este documento se presenta el **Plan Estratégico de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles**, que establece objetivos y proyectos concretos para la modernización y mejora continua en materia de gestión de personal. Se establece el **enfoque y las premisas** de partida, así como la **misión, visión y valores** que guiarán las actuaciones de la Concejalía de Recursos Humanos. A partir de un **análisis DAFO**, se concretan los **principios y ámbitos** de actuación del Plan. Posteriormente se fija la **Política de Personal**, como marco genérico de actuación en esta materia. A continuación, se formulan **6 objetivos** y se describen **25 proyectos específicos**, así como los mecanismos de **ejecución del Plan**. Se espera que el resultado sean un clima laboral suficientemente motivador para las personas que trabajan para esta administración, que contribuya a que las áreas de gobierno/unidades administrativas alcancen sus objetivos y que todo ello redunde positivamente en la satisfacción de los ciudadanos de Mostoles con los servicios municipales.

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 5 de 44

## Presentación

---

El Plan Estratégico de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles, surge de la necesidad de transformar la gestión de los recursos humanos al objeto de poder alcanzar una organización eficaz y con capacidad de respuesta ante los nuevos retos, que como administración pública, hemos de afrontar.


Mucho se ha debatido en los últimos años sobre la gestión de los recursos humanos en la administración pública, y actualmente nos encontramos en un entorno en el que hemos alcanzado el consenso no solo en la necesidad del cambio, sino también en los aspectos a cambiar. Si bien, esto es insuficiente, y hemos de superar la etapa del "qué hay que hacer" para definitivamente implantar el cambio, también desde el consenso.

En la elaboración del Plan Estratégico de Recursos Humanos hemos tenido muy presente todo lo anterior, y tras un intenso periodo de análisis, hemos concretado la ejecución del mismo con 25 proyectos a implantar en el periodo 2008-2011.

La elaboración, presentación y aprobación de este Plan, pone de manifiesto el firme compromiso del departamento de Recursos Humanos con la implantación del mismo, pero para la efectiva puesta en práctica se hace imprescindible la implicación de todos; gobierno, sindicatos y empleados públicos.

Esperamos vuestra máxima colaboración, para conseguir posicionar a los empleados públicos como elemento clave para alcanzar un servicio público de calidad, que sea percibido por los ciudadanos como tal.

Mercedes Parrilla Martín  
Concejal de Recursos Humanos

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 6 de 44

## Introducción

---

En los tiempos actuales, en el que nos esperan importantes cambios científicos, tecnológicos y sociales, nuestro Ayuntamiento debe disponer tanto de una **plantilla de empleados motivados y competentes**, como de una **organización administrativa capaz de dar respuesta eficaz a** las necesidades y expectativas de los **ciudadanos**.

En el contexto actual de cambio y mejora continua de los servicios públicos, los empleados de esta administración municipal constituyen el **factor clave y esencial** para lograr satisfacer las necesidades ciudadanas.


Por ello se ha elaborado este **Plan Estratégico de Recursos Humanos**, que contiene los **objetivos y proyectos** en materia de personal para los próximos años (2008-2011)

Es Plan es un documento dinámico que se ha de **revisar anualmente** cuando se debe concretar la programación de actuaciones del año siguiente, y que se **actualiza en profundidad cada cuatro años**, ya que tanto la institución como la sociedad a la que sirve están en permanente cambio, modificándose las circunstancias iniciales en que fue concebido.

En el proceso de reflexión estratégica se ha formulado la **Misión**, la **Visión** y los **Valores** de la Concejalía/Departamento de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles.

También se analiza la situación actual del Ayuntamiento respecto a sus **puntos fuertes y débiles**, y a las **oportunidades y amenazas** que deben considerarse en la formulación de las **estrategias y proyectos**.

Posteriormente, se establecen los **principios** que inspiran todas las actuaciones del Plan: igualdad, participación, comunicación, planificación, descentralización, cooperación y colaboración, compromiso y responsabilidad; así como los **ámbitos de actuación** o intervención: empleados públicos, responsables de unidades administrativas, concejalías delegadas, organizaciones sindicales y, por último, los ciudadanos

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 7 de 44


Se establece, también, la **Política de Recursos Humanos**, como marco de actuación de las decisiones en materia de personal

A continuación se relacionan 6 **objetivos estratégicos** que, sintéticamente expuestos, se concretan en:

- ❑ Implantar un modelo de gestión estratégica de recursos humanos.
- ❑ Planificar, adquirir y adecuar los recursos humanos, así como mejorar sus aspiraciones de promoción y desarrollo.
- ❑ Impulsar los procesos de formación
- ❑ Implantar sistemas de comunicación e información interna.
- ❑ Desarrollar los planes de seguridad y salud en el trabajo.
- ❑ Implantar paulatinamente técnicas y herramientas de calidad de los servicios.

Para la consecución de estos 6 objetivos el Plan se estructura **25 proyectos** (medidas o planes de acción), en el horizonte temporal 2008-2011.

Finalmente, se articulan los mecanismos de **ejecución** del Plan Estratégico, proponiendo la metodología de **gestión de proyectos**, estableciendo los **niveles de responsabilidad**, la necesidad de **programación anual y planificación**, la posibilidad de incorporar **proyectos pilotos** y creando el **Comité de seguimiento y evaluación**.

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 8 de 44

# 1 ENFOQUE Y PREMISAS

La modernización del Ayuntamiento de Mostoles es un proceso iniciado por el Gobierno local con la aprobación por la Junta de Gobierno Local del Plan estratégico de Modernización administrativa y Calidad de los servicios, que se desarrollará durante el período 2008 al 2011 y pretende transformar la organización y gestión local hacia la mejora continua de la calidad de los servicios que se prestan al los ciudadanos de Mostoles.

Es indudable que para lograr el ambicioso objetivo de mejorar continuamente la prestación de los servicios a los ciudadanos, los empleados públicos, es decir, las personas al servicio del Ayuntamiento de Mostoles, constituyen el factor clave y esencial para que ese ambicioso objetivo de mejora continua y calidad sea cada vez mas alcanzable.

## 1.1. ENFOQUE


El enfoque de la gestión de los recursos humanos del Ayuntamiento de Mostoles se plantea desde el convencimiento de que se puede y se debe **compatibilizar** la adecuada prestación de los diferentes servicios públicos dirigidos a los ciudadanos con la mejora de las condiciones laborales de los empleados de nuestra administración.

## 1.2. PREMISAS


Tomando esta idea como marco general de la política de personal, el equipo de gobierno basará en las siguientes **premisas** su **línea de actuación**:

- En primer lugar, la consideración de que los **empleados públicos** del Ayuntamiento de Mostoles son un **factor clave y decisivo** para la prestación y desarrollo de los servicios públicos.



 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 9 de 44

- En segundo lugar, la necesidad de crear y mantener con las organizaciones sindicales unas relaciones basadas en el **entendimiento y diálogo social**, a través de la búsqueda constante de consenso en las situaciones discrepantes.
- En tercer lugar, la mejora continua de la **calidad de vida laboral**, abarcando todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son las retribuciones, las jornadas, las posibilidades de carrera profesional o promoción, la formación, la mejora de la salud laboral, etc.
- Y en cuarto lugar, la necesidad de **modernización y cambio en la gestión de los recursos humanos** mediante la introducción de técnicas y herramientas de calidad y la utilización y aprovechamiento de las posibilidades de las nuevas tecnologías y medios de comunicación.

	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 10 de 44

## 2 MISION, VISION Y VALORES

Un planteamiento estratégico de la gestión de los recursos humanos supone reflexionar sobre la misión, visión y valores de la Concejalía/Departamento de Recursos Humanos de nuestra administración municipal.

### 2.1. MISION


La **Misión**, o **razón de ser**, es lo que justifica la existencia de esta unidad administrativa en el conjunto de unidades directivas de la estructura organizativa municipal.

Se declara la siguiente **Misión** del departamento de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles:

*La Misión del Departamento de Recursos Humanos consiste en asegurar, en el marco jurídico y organizativo de la administración municipal, una política y unas prácticas de gestión de recursos humanos eficaces, profesionales, innovadoras que, con la colaboración necesaria, garanticen el número adecuado de personas competentes, posibilitando así la eficacia de nuestra Institución y el desarrollo y mejora de sus empleados*

### 2.1. VISIÓN

Así como la Misión es la razón de ser, la Visión, en cambio, es lo que se **pretende ser**, esto es, la realidad deseada, que debe inspirar la dirección a seguir. Por tanto, la visión es la respuesta a cómo la Concejalía/Departamento de Recursos Humanos desea ser y como quiere ser percibido en el futuro.

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 11 de 44

Se formula la siguiente **Visión** de la Concejalía/Departamento de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles:


*Una gestión municipal de la gestión de los recursos humanos eficaz, que permita a nuestra administración municipal incorporar, estimular, desarrollar y retribuir a unos empleados públicos competentes, profesionales, objetivos, con vocación de servicio público, y por medio de la cual los ciudadanos cumplan sus expectativas en la prestación de servicios de calidad, los empleados se sientan comprometidos con las necesidades de los servicios y motivados en sus aspiraciones de mejora, y los gestores políticos y directivos la consideren útil y necesaria en sus responsabilidades y tareas de gestión.*

### **2.3. VALORES**


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

En consecuencia, los valores de la Concejalía/Departamento de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles mediante los cuales desarrollará su visión y misión son los siguientes:

- **Eficacia y eficiencia**.- Gestión orientada no sólo a la consecución de los objetivos, sino también a ser eficiente, es decir, a que se alcancen al menor coste posible, de acuerdo a los principios de racionalidad, economía y eficiencia.
- **Servicio público**. Actuación de servicio al ciudadano y a los intereses generales, intentando compatibilizar las necesidades de los servicios con los objetivos de desarrollo de sus empleados públicos.
- **Legalidad**.- Cumplimiento de las normas bajo el principio de legalidad.

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 12 de 44

- **Profesionalidad**.- Personal competente, con rigor profesional, comprometido con el servicio público y con sensibilidad social.
  
- **Flexibilidad**.- Para alcanzar una administración eficaz, con unos recursos humanos flexibles y adaptables, formados, competentes y polivalentes en la prestación del servicio

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 13 de 44

## 3 SITUACION ACTUAL (DAFO)

A continuación se concreta el conjunto de puntos críticos que configurarán la Matriz **DAFO** (**D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades) que se han identificado como relevantes para el Plan Estratégico de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles, a desarrollar en el horizonte temporal de 2008-2011

### 3.1.- FORTALEZAS


Se entiende por fortalezas aquellos **factores internos** propios del Ayuntamiento de Mostoles que pueden **favorecer** el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico.

La tabla que se presenta a continuación recoge el resumen de factores identificados como fortalezas. Una valoración entre 1 y 3\* indica la importancia que pueden tener como aspectos favorecedores para la consecución de los objetivos del Plan.

La breve explicación con que concluye este apartado de fortalezas pretende ayudar a comprender el alcance y relevancia de cada una de ellas en el ámbito del Ayuntamiento.

FORTALEZAS	IMPORTANCIA
Consenso general sobre la necesidad de cambio y mejora	3
Voluntad política de adoptar iniciativas de mejora	2
Alto grado de entendimiento y diálogo sindical	2
Implicación del personal del área de recursos humanos	3
Visión conciliadora entre necesidades de los servicios y mejoras de los empleados	2
Aplicación informática de Recursos Humanos	1


\* Grados: 3 máximo; 2 medio; 1 mínimo

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 14 de 44

- **Consenso general sobre la necesidad de cambio y mejora.** Se considera como fortaleza la opinión generalizada de necesidad de un cambio hacia posiciones y objetivos que modernicen la administración municipal. Ello significa que se comprende la necesidad de un cambio, por lo que las iniciativas de mejora pueden ser apoyadas por la existencia de esta visión compartida.
- **Voluntad política de adoptar iniciativas de mejora.** Cualquier iniciativa de mejora de gestión debe contar con el apoyo decidido de los concejales del equipo de gobierno. Entendemos como fortaleza la voluntad política y la implicación en el proyecto de la Concejalía de Recursos Humanos y del resto de concejalías delegadas.
- **Alto grado de entendimiento y diálogo sindical.**- Existe actualmente una relación altamente positiva de diálogo y entendimiento con las organizaciones sindicales, por lo que los proyectos de mejora pueden iniciarse esperando colaboración y participación con los representantes de los empleados públicos.
- **Implicación del personal del área de recursos humanos.** El personal adscrito al departamento de personal del Ayuntamiento de Mostoles presenta un grado de implicación necesario y suficiente para la puesta en marcha de los proyectos del plan y el logro de sus objetivos.
- **Visión conciliadora entre necesidades de los servicios y mejoras de los empleados.**- Existe una visión que entiende compatible las necesidades de los servicios públicos con las aspiraciones de los empleados de la entidad local
- **Aplicación informática de Recursos Humanos.**- La reciente adquisición de una aplicación informática integral de gestión de recursos humanos supondrá, entre otras ventajas, una mayor rentabilidad del tiempo dedicado a las tareas burocráticas de tipo rutinario, disminución de posibles errores en la gestión, mayor eficacia, así como la aportación de un valor añadido para el análisis de los problemas y la toma de decisiones.

### 3.2.- **DEBILIDADES**

Como contrapunto a las fortalezas, se entiende por debilidades el conjunto de factores internos propios del Ayuntamiento de Mostoles que pueden dificultar el cumplimiento de los objetivos del plan y la eficacia de los proyectos.


 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 15 de 44

La tabla que se presenta a continuación recoge el resumen de factores identificados como debilidades. Una valoración entre 1 y 3 indica la importancia que pueden tener como aspectos que dificultan la consecución de los objetivos del Plan Estratégico.

La breve explicación con que concluye este apartado de debilidades pretende ayudar a comprender el alcance y relevancia de cada una de ellas en el ámbito del Ayuntamiento.

DEBILIDADES	IMPORTANCIA
Visión Responsables Servicios orienta a la gestión del Área	3
Inexistencia de buena imagen del departamento de personal	2
Excesiva burocratización e indefinición de procesos y procedimientos	1
Prioridad del "caso individual"	2

- **Visión Responsables Servicios orienta a la gestión del Área.-** Esta visión de los responsables de servicio y mandos intermedios origina una grave deficiencia en la definición y ejecución de la políticas y prácticas en la gestión de personas y equipos de trabajo a su cargo.
- **Inexistencia de buena imagen del departamento de recursos humanos.-** La imagen o percepción general del departamento de personal no es positiva, por lo que puede restar credibilidad y eficacia a algunas iniciativas.
- **Excesiva burocratización e indefinición de procesos y procedimientos.-** En las relaciones con los servicios existe excesiva burocracia, además de indefinición de procesos que normalicen las interacciones profesionales, lo cual implica una alta improvisación en la solución de los problemas.
- **Prioridad del "caso individual" y visión "apagafuegos".-** Existe una cultura organizativa orientada a la resolución de las cuestiones individuales y de "apagafuegos", que resta eficacia a los planteamientos profesionales de planificación y consecución de resultados.

	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 16 de 44

### 3.3.- OPORTUNIDADES

En el análisis de oportunidades se identifican los factores externos al Ayuntamiento de Mostoles y, por lo tanto, normalmente no controlables, que pueden favorecer la consecución de sus objetivos.


La tabla que se presenta a continuación recoge el resumen de factores identificados como oportunidades. Una valoración entre 1 y 3 indica la importancia que tienen como aspectos que, en un marco de actuación futuro, pueden facilitar la consecución de los objetivos del Plan Estratégico.

La breve explicación con que concluye este apartado de oportunidades pretende ayudar a comprender el alcance y relevancia de cada una de ellas en el ámbito de la administración municipal.

OPORTUNIDADES	IMPORTANCIA
Flexibilidad normativa según el EBEP	1
Apoyos y relaciones Institucionales	2
Nuevos canales tecnológicos de comunicación externa e interna	2
Cultura de modernización, mejora y cambio	3
Posibilidad de incorporar asistencia técnica externa	3

- **Flexibilidad normativa según el EBEP.** El Estatuto Básico del Empleado Público posibilita la adopción de medidas en materia de personal desde un punto de vista mas flexible y abierto. Especialmente, respecto a la estructuración del empleo público, así como a la selección de personal, promoción, desarrollo y evaluación del rendimiento.
- **Apoyos y relaciones Institucionales.**- Se dispone de una adecuada red de contactos y relaciones institucionales, con lo que la posibilidad del intercambio de información, y análisis conjunto de medidas o actuaciones en materia de personal pueden contribuir a mejorar la consecución de los objetivos.
- **Nuevos canales tecnológicos de comunicación externa e interna.** No se puede olvidar las posibilidades de las nuevas tecnologías de comunicación e información. En este sentido existe todo un campo de actuación orientado a rentabilizar los tiempos de gestión, a mejorar la calidad de la gestión operativa, reduciendo errores, así como introducir nuevos canales de colaboración y participación de los agentes implicados en el Plan.



 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 17 de 44

- **Cultura de modernización, mejora y cambio.**- Las Administraciones Públicas están inmersas en la actualidad en una cultura de modernización , cambio y mejora continua de los servicios. Existen administraciones con experiencias avanzadas en este sentido. Esta corriente actual, se considera una oportunidad, pues además de facilitar la inclusión de medidas o actuaciones de mejora, existe un amplia documentación, así como cursos, jornadas y congresos que facilitan la transmisión de experiencias y conocimientos.
- **Posibilidad de asistencia técnica externa.**- La imposibilidad humana, material o temporal de dedicar esfuerzos a los proyectos o iniciativas de mejora, se ve equilibrada con la factibilidad de contratar asistencia técnica y consultoría de empresa, con experiencia contrastada en la ejecución de proyectos similares en el ámbito de las administraciones públicas.


### 3.4.- AMENAZAS

Se concluye el análisis DAFO con la identificación y valoración de las amenazas, es decir, aquellos **factores externos** al Ayuntamiento y, por lo tanto, normalmente no controlables que pueden dificultar la consecución de los objetivos que se marque.


Al igual que en los apartados precedentes, la tabla que se presenta a continuación recoge el resumen de factores identificados como amenazas. Una valoración entre 1 y 3 indica la importancia que se les otorga como aspectos que, en un marco de actuación futuro, pueden dificultar la consecución de los objetivos del Ayuntamiento.

La breve explicación con que concluye este apartado de amenazas pretende ayudar a comprender el alcance y relevancia de cada una de ellas en el ámbito del Plan estratégico.

AMENAZAS	IMPORTANCIA
Exigencias de los ciudadanos de servicios de calidad	1
Modificaciones legislativas	1
Escasez de recursos económicos y financieros	2
Evolución permanente de las nuevas tecnologías	2

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 18 de 44

- **Exigencias de los ciudadanos de servicios de calidad.** El progresivo nivel de exigencia de los ciudadanos con los servicios que prestan las administraciones públicas, puede implicar que se cuestione la forma de gestionar los servicios, así como los medios personales o materiales necesarios. En todo caso, esta amenaza puede verse como oportunidad de cambio, desde una perspectiva de mejora continua.
  
- **Modificaciones legislativas.** Los cambios normativos o legislativos, y especialmente sus -a veces- poco claros contenidos, puede implicar una cierta incertidumbre o indecisión en determinadas materias, pudiendo quedar en entredicho algunas de las medidas o actuaciones llevadas a cabo.
  
- **Escasez de recursos económicos y financieros.** Es sabido que los recursos económicos y financieros son escasos. Ello implica la necesidad de priorizar los mismos en función de varios criterios. En la práctica, puede significar la merma de las posibilidades de ejecutar proyectos o incluso la imposibilidad misma llevarlos a cabo.
  
- **Evolución permanente de las nuevas tecnologías.** La rápida evolución de las tecnologías puede convertir en obsoleto lo que era pionero. Es preciso una visión proactiva para que las dependencias tecnológicas y sus avances no comprometan los objetivos y los proyectos de cambio.


 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 19 de 44

## 4 PRINCIPIOS Y AMBITOS DE ACTUACION

### 4.1. PRINCIPIOS BÁSICOS

Los principios básicos que han inspirado este Plan Estratégico de Recursos Humanos son los siguientes:


- **Igualdad.** El desarrollo de la función de personal será, con el límite de las leyes y las políticas sectoriales, igual para todos los empleados públicos, sin exclusión, discriminación o marginación por razón de sexo, categoría, etc.
- **Participación.** Diálogo permanente con los concejales delegados, gestores públicos, empleados y organizaciones sindicales.
- **Comunicación.** Establecimiento de canales de comunicación, internos y externos, que permitan disponer y compartir información entre los órganos administrativos, unidades de gestión, los empleados públicos y las secciones sindicales aprovechando las nuevas tecnologías
- **Planificación.** Implantación y aplicación de sistemas de integración, coordinación y gestión que garanticen la eficacia y la eficiencia.
- **Descentralización.** Transferir y delegar funciones a las áreas de gobiernos y sus directivos y gestores.
- **Cooperación y colaboración.** Optimizar los esfuerzos en la consecución de los objetivos del plan, reforzando la colaboración y cooperación entre las diferentes áreas de gobierno, órganos administrativos, servicios, departamentos y unidades de gestión, empleados y secciones sindicales.
- **Compromiso y responsabilidad.** Implicación permanente y compromiso activo del conjunto áreas de gobierno, responsables de unidades de gestión y empleados públicos. Medición del cumplimiento de objetivos y exigencia de responsabilidad.

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 20 de 44

## 2. ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

Con la finalidad de lograr los objetivos del Plan Estratégico de Recursos Humanos las actuaciones se proyectarán sobre distintos ámbitos:

- **Empleados públicos.** Como destinatarios directos de las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, los empleados al servicio del Ayuntamiento de Mostoles se constituyen en el principal ámbito de actuación.
- **Responsables de unidades administrativas.** Los jefes y responsables de servicios y unidades de gestión son parte esencial de la aplicación de los objetivos y proyectos estratégicos en materia de recursos humanos, pues, en definitiva, necesitan de medios personales suficientes y cualificados para cumplir con sus objetivos de gestión.
- **Concejales Delegados.** Los objetivos políticos de cada área de gobierno, que se concretan en los compromisos con la ciudadanía y en la adopción de acuerdos en el ejercicio de sus competencias, constituyen un ámbito necesario para facilitar la dirección política de los servicios atendiendo a las necesidades y expectativas de los ciudadanos
- **Organizaciones sindicales.** Como organizaciones que defienden los intereses de los empleados públicos, bien a través de los órganos de representación (Junta de Personal o Comité de Empresa) o bien a través de sus delegados, las organizaciones sindicales necesariamente formarán parte del ámbito de actuación del Plan de Recursos Humanos, por cuanto una relación positiva y fluida facilitará y mejorará los acuerdos necesarios en el ámbito de sus competencias.
- **Ciudadanos.** Como destinatarios de los servicios de nuestro Ayuntamiento, los ciudadanos de Mostoles son un referente necesario. No olvidemos que las personas de nuestro Ayuntamiento son, en última instancia, el vehículo por el que dichos servicios se prestan.

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 21 de 44

## 5 POLITICA DE RECURSOS HUMANOS


Como marco de actuación de las decisiones en materia de personal del Ayuntamiento de Mostoles para el periodo 2008-2011, se considera conveniente que exista la declaración de una **Política de Recursos Humanos**.

En consecuencia, la Política de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles para el horizonte estratégico de 2008-2011 se formula en los siguientes términos:

**5.1. Necesidad de cambio y modernización.-** El actual modelo de gestión de Recursos Humanos puede ser mejorable, especialmente desde una visión estratégica del papel que las personas tienen en la repercusión de los servicios públicos. Es preciso, por ello, la implantación de una gestión de Recursos Humanos moderna, avanzada, innovadora, eficaz y profesional, que supere las disfunciones actuales, y presente - como elemento estratégico - una actuación orientada al ciudadano y al servicio público, así como a la mejora de las condiciones laborales y de desarrollo profesional de sus empleados.

**5.2. Los Recursos humanos, factor clave y decisivo.-** Todas las personas al servicio del Ayuntamiento de Mostoles son un elemento central de la actividad municipal y administrativa. Son, además, un factor clave y decisivo, por lo que es preciso impulsar y desarrollar un nuevo modelo de gestión - motor del cambio- donde confluyan el interés público general y los intereses y expectativas de los empleados.

**5.3. Una nueva cultura de cambio y mejora continua.** Consideramos que debe producirse un cambio en la cultura de nuestro Ayuntamiento, que afecte al conjunto de sistemas de valores, principios y creencias, pues la cultura organizacional es un elemento esencial en cualquier proceso de modernización y mejora continua. Aun siendo conscientes de que cambiar la cultura es una tarea muy difícil y un proceso largo en el tiempo, consideramos que existen posibilidades reales de lograr dicho cambio cultural.

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 22 de 44


**5.4. Posicionar estratégicamente la función de personal.-** Entendemos que la gestión de Recursos Humanos como elemento decisivo para el buen funcionamiento de nuestra administración local. Esta gestión debe tener un verdadero carácter estratégico, situándola en el más alto nivel posible de toma de decisiones. Para ello debe adoptarse un modelo de gestión de Recursos Humanos que explícitamente incluya esta consideración estratégica. Un modelo de gestión profesionalizado encaminado a adquirir, estimular y mantener las competencias de los empleados públicos, y que ofrezca servicios internos de consultor, asesor y coordinador de las áreas de gobierno,/unidades administrativas y empleados.

**5.5. Descentralizar la función de Recursos Humanos a los gestores.-** La gestión de Recursos Humanos debe desplegarse, transfiriendo responsabilidades a los responsables de los servicios y unidades de gestión, proporcionando para ello -si es preciso- la capacitación necesaria. En este sentido, asumir responsabilidades en la gestión de *su personal* significa ejercer un papel activo en aspectos tales como asignar tareas, marcar objetivos, detectar necesidades formativas, motivar, promover la participación, etc.

**5.6. Una gestión municipal basada en objetivos y resultados.-** Es necesario responsabilizar a todos los empleados públicos para obtener objetivos y resultados, una aspiración que, aunque lenta y difícil al principio, ha de ser conseguida a largo plazo. Más que el cumplimiento formal de las normas, reglas y procedimientos, se impone la necesidad de responder por la utilización eficiente de los recursos y por el grado de cumplimiento de los objetivos, mediante la evaluación de resultados. Paulatinamente, deben crearse las condiciones favorables para establecer una política de dirección por objetivos, asumiendo una nueva cultura de gestión cuyos resultados pudieran ser medidos en términos de eficacia y eficiencia.

Será preciso, además, la formación de los empleados proporcionándoles las herramientas necesarias para operar en esta nueva cultura de gestión. En su momento, habrán de introducirse los sistemas de evaluación del desempeño y del rendimiento, a los que se vinculará retribuciones de carácter variable.

**5.7. Adecuación de las estructuras organizativas.-** Consideramos que el cambio de las estructuras y el diseño de la Organización son variables de gran importancia para la consecución de la eficacia y eficiencia en la satisfacción de las demandas ciudadanas. Por ello, es preciso adecuar la estructura organizativa a los fines que se persiguen. En este sentido el diseño organizativo lo concebimos como una adaptación constante de la organización de nuestro Ayuntamiento a las demandas internas y externas, de forma que la estructura sirva de soporte adecuado a su misión.

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 23 de 44


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

**5.8. Adaptabilidad a las necesidades de los servicios.** Participamos de la opinión de que una de las formas más adecuadas de garantizar la función pública y la generación de empleo es que las condiciones laborales se flexibilicen y se adapten a las necesidades municipales, siempre bajo la orientación del consenso y la existencia de criterios mínimos de regulación. El horario de trabajo, por ejemplo, condiciona la accesibilidad de los ciudadanos a los servicios municipales. En consecuencia, cabe hacer un énfasis especial en aquellas modalidades alternativas a los sistemas de horarios más habituales, adaptándolos a las necesidades ciudadanas.

**5.9. Mejorar la Gestión Previsional de los Recursos Humanos.** La Gestión previsional tiene por objetivo permitir a la administración municipal disponer en el momento deseado del personal suficiente y con las competencias, motivación y formación necesarias para ejercer las tareas asignadas. Para ello será preciso realizar una previsión de las necesidades de personal a un plazo de tiempo mediante los estudios pertinentes y teniendo en cuenta los recursos humanos actuales con los que se cuenta.

**5.10. Introducir la Gestión por competencias.** Para modernizar la gestión de Recursos Humanos, conviene ir progresivamente abandonando la gestión del puesto de trabajo y centrarnos en la gestión de competencias, es decir, el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para alcanzar los objetivos de nuestra Institución. Con ello se logra adoptar un enfoque distinto, al focalizar la división del trabajo en el conjunto de competencias que son necesarias para el desempeño de las conductas que conducen al logro de resultados.

**5.11. Mejorar el Reclutamiento y la Selección de Personal.** La selección de personal podrá mejorarse si se basa en un análisis del puesto, que describa detalladamente las tareas y responsabilidades, así como establecer los requisitos exigibles a los candidatos, de modo que se establezcan perfiles que orienten el proceso selectivo. También pueden mejorarse los métodos de selección orientándolos más a evaluar las competencias y potencialidades, técnicas, profesionales o gerenciales, según el caso. Las técnicas de selección (entrevistas, valoración de méritos, pruebas prácticas, dinámica de grupos, pruebas psicológicas, etc.,) habrán de seleccionarse cuidadosamente atendiendo a las circunstancias de cada caso, de modo que proporcionen la información más valiosa para evaluar a los candidatos idóneos.

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 24 de 44

**5.12. La formación, elemento estratégico del cambio.**- Invertir en formación y desarrollo profesional es necesario para adaptarse a las demandas y necesidades cambiantes de los ciudadanos de Mostoles. Por otro lado, mantener y desarrollar las competencias de los empleados públicos en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, ha de ser un objetivo básico de la gestión de la formación.


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

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

**5.13. Importancia de la motivación** . La motivación debe ser una estrategia de primera magnitud, pues de ella dependen dos aspectos básicos: la satisfacción del empleado y la eficacia de la organización. Un aspecto a incorporar en la dirección de personas es precisamente la labor de orientar los esfuerzos de los empleados, mostrando hacia dónde se tiene que ir o qué objetivos se deben alcanzar. La motivación es, en definitiva, una tarea que consiste en hacer converger los esfuerzos de todos hacia una misma dirección. Esta convergencia de esfuerzos significa tanto involucrar a los empleados en los objetivos, estrategia, valores y cultura del Ayuntamiento, como implantar un dirección que suscite cohesión y compromiso, y reduzca o aminore los conflictos entre grupos, desarrollando asimismo el trabajo en equipo.

**5.14. Desarrollar la comunicación interna y el compromiso.**- Consideramos importante la comunicación interna, mejorando la transparencia y los canales de distribución informativa a todos los niveles y en todas las direcciones. Difícilmente se podrá implicar a nuestros empleados con una cultura orientada al servicio público, si estos no participan, desconociendo los planes, proyectos, metas y objetivos de los órganos de gobierno y los servicios y las unidades de gestión. Se trata, en definitiva, de contribuir a la creación de una cultura común a través, también, de instrumentos de comunicación e información.



	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 25 de 44


**5.15. Mejorar la promoción y la carrera profesional.**- El actual modelo de desarrollo de carrera en las Administraciones públicas puede considerarse insatisfactorio, tanto para los empleados como para las Instituciones, pues no existe una alternativa sólida a la trayectoria de carrera vertical. En este sentido, será necesario desarrollar las previsiones del Estatuto Básico del Empleado Público, que contempla la promoción interna y la carrera profesional, tanto vertical como horizontal.

**5.16. Implantación de sistemas de evaluación del desempeño.**- En la actualidad asistimos a un reconocimiento de la necesidad de implementar sistemas formales de evaluación del rendimiento o desempeño de los empleados. El propio Estatuto Básico del Empleado Público dedica un capítulo a la evaluación del desempeño. El proceso de evaluación del rendimiento o desempeño lo entendemos como un proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia y eficiencia con que cada uno de los trabajadores realiza sus funciones y logra resultados, contribuyendo con su esfuerzo a los objetivos globales del Ayuntamiento.

Esta evaluación, por otro lado, debe vincularse a una parte de la retribución variable que compense el logro de esos objetivos; y, además, debe entenderse como una tarea básica de los responsables de unidades administrativas, que tienen a su cargo personas o equipos de trabajo.

**5.17. Mecanismos internos de información y control.**- La toma de decisiones debe basarse en informaciones obtenidas a través de un adecuado sistema de información de gestión. De lo contrario, la presión de lo inmediato y la necesidad de adoptar decisiones rápidas, nos introduce en situaciones donde los flujos de información nos obligarán a estar a veces sobre-informados y en otras ocasiones infra-informados. Es preciso, por ello, contar con un sistema de control y evaluación de la Gestión, que facilite y permita disponer, seleccionar, organizar y generar las informaciones realmente indispensables en un momento dado para tomar las decisiones más adecuadas.

**5.18. Mejorar la calidad de vida laboral.**- El concepto de calidad de vida laboral abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son los horarios, las jornadas, el sueldo, la prevención de riesgos laborales, medidas de conciliación, posibilidades de carrera o promoción, las relaciones sociales de trabajo, etc. . Debemos trabajar para mejorar este entorno laboral, haciéndolo compatible con la mejora de los servicios al ciudadano.


 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 26 de 44

**5.19. Impulsar los sistemas de seguridad y salud laboral.**- La prevención de los riesgos laborales, mediante su evaluación y adopción de las medidas correctoras mas adecuadas, ha de mantenerse y mejorarse para lograr un nivel óptimo de seguridad y salud laboral. Asimismo, además del cumplimiento de la normativa aplicable a esta materia, tanto el Ayuntamiento a través del Comité de Seguridad y Salud, y de la unidad de gestión encargada de la prevención de los riesgos laborales, deberá contar con la colaboración activa de los diferentes responsables de unidades administrativas, delegados de prevención y participación responsable de los empleados públicos para, entre todos, contribuir significativamente a la mejora de la seguridad y salud laboral.

**5.20. Mejorar las formas directas e indirectas de participación.**- Las formas de participación de los empleados públicos entendemos que pueden ser de dos tipos: las directas y las indirectas.

La *participación directa* consiste en que los empleados públicos contribuyan a la elaboración de las decisiones o a colaborar activamente en proyectos en los que ellos mismos pueden verse afectados, además de los proyectos vinculados a la prestación de servicios a los ciudadanos. Así, algunas formas de participación directa serían la creación de equipos de mejora, comités de asesoramiento, grupos de proyectos, etc. Las *formas indirectas de participación*, en cambio, incluyen todos los medios y estructuras en virtud de los cuales los representantes de los trabajadores actúan sobre las decisiones que se adoptan generalmente en los niveles superiores del Ayuntamiento. Nos estamos refiriendo a los delegados sindicales, Junta de Personal, Comité de Empresa, Comisiones Paritarias, etc.

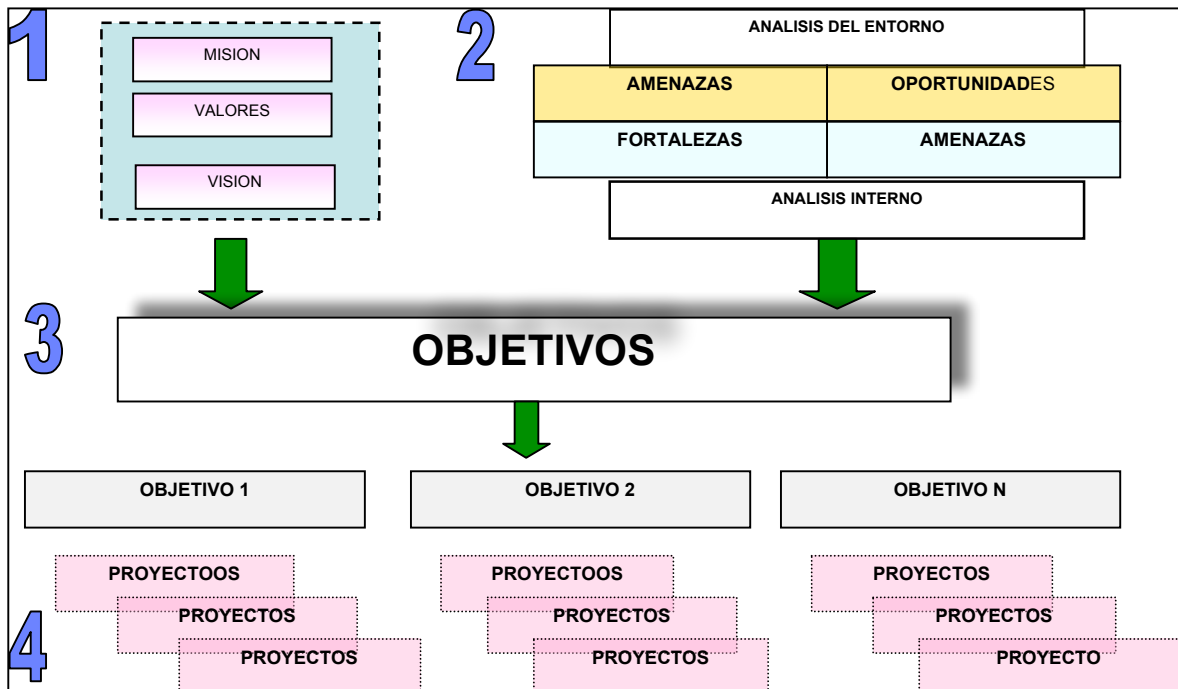
La relación con los representantes legales de los empleados públicos debe basarse en una voluntad decidida de entendimiento y dialogo social. Y también en la búsqueda constante de fórmulas alternativas de resolución de conflictos y en enfoques conjuntos de resolución de problemas. Las relaciones laborales, en definitiva, deben basarse en un marco de actuación donde las estrategias de negociación y gestión del conflicto se orienten hacia las tácticas de cooperación y no de confrontación.


 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 27 de 44

## 6 OBJETIVOS

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

*Figura: Proceso de definición de proyectos*




 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 28 de 44

## 6.1. DEFINICION DE OBJETIVOS

La Concejalía de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles se plantea **seis** objetivos para el horizonte temporal 2008-2011. La numeración con que aparecen no responde a ningún orden de prioridad o importancia. De hecho, se formula cada uno de estos seis objetivos como igual de relevante que el resto.

OBJETIVO	DESCRIPCION
<b>1</b>	Diseñar, implantar y desarrollar <b>un modelo de organización y gestión</b> estratégica de la función de Recursos Humanos que responda a los fines que se persiguen como institución prestadora de servicios públicos, y bajo la premisa de que sus empleados son el principal activo de nuestro Ayuntamiento
<b>2</b>	<b>Planificar, adquirir y adecuar</b> los recursos humanos necesarios, así como mejorar su <b>promoción, desarrollo de la carrera profesional, desempeño y retribución.</b>
<b>3</b>	Impulsar y mejorar los <b>procesos de formación</b> , dirigidos a mejorar las competencias y cualificaciones de los empleados y su adecuación a las necesidades derivadas de la prestación de los diferentes servicios públicos.
<b>4</b>	Implantar, para la toma de decisiones, <b>sistemas de comunicación e información</b> interna, revisión y control, mediante la modernización tecnológica e informática.
<b>5</b>	Desarrollar y mejorar los aspectos relacionados con <b>seguridad y salud en el trabajo</b> de los empleados públicos.
<b>6</b>	Implantar progresivamente <b>técnicas y herramientas de calidad</b> de los servicios: cartas de compromisos, mapas de procesos, certificaciones de calidad, evaluación de las unidades de gestión, etc.

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 29 de 44

## 7 PROYECTOS ESTRATEGICOS

### 7.1. ACLARACIÓN CONCEPTUAL


Para alcanzar los objetivos establecidos anteriormente, se establecen una serie de Proyectos estratégicos. Estos proyectos son líneas de acción que responden a la misión de la Concejalía/Departamento de Recursos Humanos y sirven para alcanzar los objetivos asociados. A cada objetivo, por tanto, se le asignan uno o más proyectos, que actúan como guías de acciones o planes de mejora.


### 7.2. RELACIÓN DE PROYECTOS


La relación de proyectos estratégicos de la Concejalía de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles para el periodo 2008-2011 se recoge en las páginas siguientes.


Los proyectos se han clasificado y agrupado de acuerdo con los objetivos del Plan Estratégico.


Al igual que en el apartado anterior con respecto a los objetivos, hay que aclarar que la numeración con que se presentan no responde a ningún ejercicio de priorización, sino que sirve para establecer un sistema de codificación que facilite su búsqueda, identificación y asociación a objetivos y proyectos.


	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 30 de 44


 <b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS ESTRATEGICOS</b>
<p><b>OBJETIVO 1:</b></p> <p>Diseñar, implantar y desarrollar <b>un modelo de organización y gestión</b> estratégica de la función de Recursos Humanos que responda a los fines que se persiguen como institución prestadora de servicios públicos, y bajo la premisa de que sus empleados son el principal activo de nuestro Ayuntamiento.</p>	<p>1.1.- Diseño e implantación de un <b>modelo de gestión estratégica de Recursos Humanos</b>, que incorpore la formulación y aplicación de las opciones estratégicas elegidas.</p> <p>1.2. - <b>Diseño y reelaboración de la estructura orgánica y funcional</b> del área de Recursos Humanos.</p> <p>1.3.- Análisis y <b>descripción de los puestos de trabajo</b> y perfiles de <b>competencias</b> del departamento de personal</p> <p>1.4.- Plan de <b>acciones de mejora</b> de las unidades de gestión del departamento de Recursos Humanos</p>


 <b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS ESTRATEGICOS</b>
<p><b>OBJETIVO 2:</b></p> <p><b>Planificar, adquirir y adecuar</b> los recursos humanos necesarios, así como mejorar su <b>promoción, desarrollo de la carrera</b> profesional, <b>desempeño y retribución.</b></p>	<p>2.1. Sistema de <b>actualización permanente</b> de instrumentos de ordenación de la gestión de personal (Plazas y Puestos)</p> <p>2.2.- Puestos de trabajo: <b>Perfiles y Competencias requeridas</b></p> <p>2.3.- Estudio <b>organizativo y de gestión</b> de la plantilla</p> <p>2.4. <b>Plan de Acogida</b> del nuevo personal</p> <p>2.5. Diseño de un Sistema de <b>promoción interna y desarrollo de la carrera administrativa.</b></p> <p>2.6.- Estudio y diseño de un sistema de <b>evaluación del desempeño.</b></p> <p>2.7.- Programa de <b>desarrollo de puestos directivos y de gestión</b></p>


 <p>Ayuntamiento de Mostoles</p>	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 31 de 44

 <b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS ESTRATEGICOS</b>
<p><b>OBJETIVO 3</b></p> <p>Impulsar y mejorar los <b>procesos de formación</b>, dirigidos a mejorar las competencias y cualificaciones de los empleados y su adecuación a las necesidades derivadas de la prestación de los diferentes servicios públicos</p>	<p>3.1.- Implantar un modelo <b>de gestión de la formación por competencias</b>.</p> <p>3.2.- Diseñar, y establecer los <b>procesos de gestión de la formación</b> (necesidades, planificación, ejecución y evaluación).</p> <p>3.3. Incorporar las nuevas oportunidades de aprendizaje que ofrece la <b>formación a distancia a través de Internet</b> ( eLearning).</p>


 <b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS ESTRATEGICOS</b>
<p><b>OBJETIVO 4</b></p> <p>Implantar, para la toma de decisiones, <b>sistemas de comunicación e información</b> interna, revisión y control, mediante la modernización tecnológica e informática</p>	<p>4.1. -Implantación definitiva de la <b>aplicación informática</b> de gestión de Recursos Humanos.</p> <p>4.2.- Diseñar, crear y mantener el <b>Portal del Empleado</b>.</p> <p>4.3.- Plan de <b>Comunicación interna</b>.</p> <p>4.4.- Diseño e implantación del <b>Cuadro de mando</b> de la función de Recursos Humanos.</p>

 <p>Ayuntamiento de Mostoles</p>	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 32 de 44

 <b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS ESTRATEGICOS</b>
<p><b>OBJETIVO 5</b></p> <p>Desarrollar y mejorar los aspectos relacionados con <b>salud laboral</b> de los empleados públicos y la <b>prevención de riesgos laborales</b></p>	<p>5.1.- II Plan de <b>Prevención de Riesgos Laborales.</b></p> <p>5.2.- <b>Programación de actividades</b> preventivas</p> <p>5.3.-. Seguimiento de <b>Unidades de gestión de riesgos psicosociales.</b></p> <p>5.4.- <b>Información y formación</b> en materia preventiva.</p>

 <b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS ESTRATEGICOS</b>
<p><b>OBJETIVO 6</b></p> <p>Implantar progresivamente <b>técnicas y herramientas de calidad</b> de los servicios: cartas de compromisos, mapas de procesos, certificaciones de calidad, evaluación de las unidades de gestión, etc.</p>	<p>6.1. <b>Guía de servicios</b> del departamento de Recursos Humanos.</p> <p>6.2. Elaborar <b>cartas de servicios</b> del área de Recursos Humanos.</p> <p>6. 3. Crear el <b>Mapa de procesos</b> de gestión de Recursos Humanos.</p>



	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 33 de 44

### **7.3. DESCRIPCION DE PROYECTOS**

A continuación se describen someramente los proyectos estratégicos mencionados en el apartado anterior.


**OBJETIVO 1:** Diseñar, implantar y desarrollar ***un modelo de organización y gestión*** estratégica de la función de Recursos Humanos que responda a los fines que se persiguen como institución prestadora de servicios públicos, y bajo la premisa de que sus empleados son el principal activo de nuestro Ayuntamiento

**1.1. Modelo de gestión estratégica de Recursos Humanos.** Considerando la naturaleza, necesidad e importancia de las personas para la gestión de los servicios del Ayuntamiento, se hace preciso la definición e incorporación de un modelo de gestión estratégica, que contemple la orientación de las actuaciones en materia de personal a los objetivos del equipo de gobierno. En dicho planteamiento estratégico se integrarán los siguientes cuatro niveles de responsabilidad: Institucional, Político, Estratégico y Funcional.

**1.2. Estructura orgánica y funcional del área de Recursos Humanos.** Se pretende la definición, simplificación, homogeneización y adecuación de las actuales unidades de gestión para una mejor prestación de los servicios del Departamento de Personal. Para ello, se procederá a realizar análisis funcionales y orgánicos de las actuales unidades administrativas, para su racionalización y optimación, resolviendo disfunciones, solapamientos, etc.

**1.3. Puestos de trabajo y competencias.** Complementariamente al rediseño de la estructura orgánica y funcional del departamento de recursos humanos se realizará un análisis y descripción de puestos de trabajo y perfiles de competencias, que servirá de estudio piloto para generalizar dichas técnicas de recursos humanos al resto de áreas y unidades administrativas del Ayuntamiento. El análisis de puestos permitirá conocer y concretar la naturaleza, contenido y tareas asociadas a un puesto de trabajo en la posición organizativa.

El resultado será una descripción del puesto de trabajo o monografía, reflejo documental del contenido del mismo. Asimismo, se establecerán las competencias requeridas, es decir, aquellas características personales que incluyen conocimientos, habilidades y actitudes, y que hacen que una persona tenga un desempeño adecuado en una organización, con su estrategia y cultura específica.

	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 34 de 44

**1.4.- Plan de acciones de mejora.** Se pondrán en marcha iniciativas de mejora relacionadas con las actividades de las diferentes unidades administrativas del área de Recursos Humanos (Coordinación de Recursos Humanos, Dirección de Personal, Relaciones Laborales, Administración de personal, Organización y Métodos y Asesoría Jurídica). Se pretende con ello introducir la idea de mejora continua como algo implícito a las responsabilidades de dirección y gestión y desde los actuales enfoques de Calidad.


**OBJETIVO 2:** Planificar, adquirir y adecuar los recursos humanos necesarios, así como mejorar su **promoción, desarrollo de la carrera profesional, desempeño y retribución.**

**2.1. Instrumentos de ordenación de personal (Plazas y Puestos).** Se pretende crear un sistema normalizado de creación de plazas y puestos de trabajo, así como la definición del mantenimiento de las altas, bajas y cambios originados por la gestión operativa de las actividades de gestión de recursos humanos que produzcan situaciones con efectos en la Plantilla de Plazas y en la Relación de puestos de trabajo.

**2.2.-Estudio sobre perfiles y competencias.**- El objetivo es identificar una serie de competencias (esto es: conocimientos, habilidades, y actitudes) necesarias para lograr el desempeño satisfactorio de una determinada tarea. El resultado será un "*Diccionario de Competencias*". Ello nos permitirá establecer un modelo de Gestión por Competencias de Recursos humanos, aplicable, especialmente, a los ámbitos de selección y promoción, formación y evaluación del desempeño.

**2.3.- Estudio organizativo y de gestión de la plantilla.** Dicho proyecto se planteará mediante un análisis de la gestión, desde el punto de vista de la adecuación del personal, la estructura organizativa y la mejora de los procesos de trabajo administrativos. Las consecuencias positivas que aportará este estudio permitirá, entre otras situaciones, mejorar las relaciones laborales en su conjunto, influirá activamente en la organización interna, repercutiendo en la mejor prestación del servicio público.

**2.4. Plan de Acogida del nuevo personal.** Con ello se pretende la planificación de la toma de contacto, integración y seguimiento de los empleados en su nuevo puesto de trabajo. El Plan de Acogida contendrá un conjunto de medidas

	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 35 de 44

que permitirá que las personas de nuevo ingreso se sientan integradas en la organización del Ayuntamiento de Mostoles en el plazo más breve posible.


**2.5. Promoción interna y desarrollo de la carrera administrativa.** De acuerdo con las previsiones del Estatuto Básico del Empleado Público se diseñará un sistema de promoción y desarrollo de la carrera profesional de los empleados. La promoción y desarrollo de la carrera profesional, asignatura pendiente de las administraciones públicas, se considerará, tras el desarrollo reglamentario correspondiente, uno de los principales objetivos de las políticas y prácticas de desarrollo de la gestión de los recursos humanos.

**2.6.- Estudio y diseño de un sistema de evaluación del desempeño.** La evaluación por desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y se valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. En este sentido, se iniciará el estudio y diseño de un sistema de evaluación de desempeño que se adecuará, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, así como a las previsiones del Estatuto Básico del Empleado Público.

**2.7.- Programa de desarrollo de puestos directivos y de gestión.** Los puestos de Dirección y de gestión de unidades administrativas, denominados puestos de estructura, requieren por su importancia y posición en la organización y en la consecución de objetivos de las diferentes áreas de gobierno, el establecimiento de un régimen de responsabilidad y dedicación específico. En este sentido se diseñará y elaborará un Programa que se vertebre sobre los criterios de responsabilidad, dedicación, retribución y desarrollo.

**OBJETIVO 3:** Impulsar y mejorar los **procesos de formación**, dirigidos a mejorar las competencias y cualificaciones de los empleados y su adecuación a las necesidades derivadas de la prestación de los diferentes servicios públicos

**3.1.- Nuevo modelo de gestión de la formación por competencias.** Los principios de gestión de calidad subrayan la importancia de la gestión de recursos humanos, de la gestión por competencias y de la necesidad de una formación adecuada. El objeto final de un Sistema formativo basado en el análisis de las competencias es establecer aquellas exigibles para el desempeño satisfactorio de las funciones y tareas propias de los puestos de trabajo y analizar las que poseen las personas que ocupan los mismos, diseñando los procesos formativos de manera

	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 36 de 44

que igualen las competencias disponibles de las personas con las exigibles para el desempeño del puesto.


**3.2.- Definir los procesos de gestión de la formación.**-Se definirá el proceso de análisis de las necesidades de formación, identificando y definiendo las competencias necesarias para cada grupo de función y/o puesto de trabajo. Luego será necesario evaluar el grado de desarrollo de las competencias en los empleados públicos y poner en marcha planes para eliminar cualquier carencia de competencias que pudiera existir. Igualmente, se iniciará la definición de los siguientes procesos de la gestión de la formación: plan de formación, organización e impartición de acciones formativas y evaluación de la formación.

**3.3. Formación a través de Internet ( eLearning).** Se potenciará la formación online o eLearning, un nuevo concepto de formación, la enseñanza y el aprendizaje, que permita el acceso a los empleados del Ayuntamiento de Mostoles a una formación permanente y activa. Una herramienta de enseñanza y comunicación a distancia en tiempo real (síncrona) y en diferido (asíncrona), para dar formación flexible, sin desplazamientos ni rígidos horarios, y que redunde tanto en los beneficios de nuestro Ayuntamiento como entidad prestadora de servicios públicos, como en la mejora de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de los empleados tanto para mejorar su productividad, como para ofrecer oportunidades de carrera y desarrollo profesional y personal.

**OBJETIVO 4:** Implantar, para la toma de decisiones, **sistemas de comunicación e información** interna, revisión y control, mediante la modernización tecnológica e informática

**4.1. SAVIA: aplicación informática de gestión de Recursos Humanos.** La adquisición reciente de una aplicación informática de gestión integral de la función de recursos humanos ha supuesto una notable mejoría en la eficiencia de los procesos operativos del área de personal. Sin embargo, es necesario continuar trabajando en esta dirección para lograr la implantación definitiva de los módulos de gestión adquiridos, así como establecer sistemas de mantenimiento para el uso fiable de la información disponible en las diferentes bases de datos.

**4.2. Diseñar, crear y mantener el Portal del Empleado.** El Portal del Empleado es un autoservicio a través del cual se pretende aumentar la

	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 37 de 44


comunicación existente entre los empleados y el departamento de personal del Ayuntamiento de Móstoles. Se pretende aumentar y mejorar los servicios ofrecidos por el área de recursos humanos, facilitar las tareas a realizar por los empleados y, en última instancia, eliminar en lo posible todos los trámites y procesos en papel que se realizan en la actualidad. Este Portal del Empleado se puede vincular a la intranet corporativa, de forma que el usuario pueda acceder a una serie de servicios entre los que se encuentran la consulta de expedientes personales, solicitud y descarga automática de Certificados, recibos de nómina, etc. El acceso a estos servicios se efectuará mediante autenticación de cada empleado por un login y un password establecidos.

**4.3. Plan de comunicación interna.** La comunicación interna consiste en transmitir mensajes e informaciones entre emisores y receptores en el interior de la organización, a través de un canal y medios determinados. La comunicación interna proporciona claridad, transparencia y conocimiento del momento presente y futuro de nuestro Ayuntamiento y, sobre todo, motiva y da confianza a los empleados públicos.

**4.4.- Diseño e implantación de Cuadro de mando.** El Cuadro de mando, como sistema de información para el área de gobierno y su personal directivo, constituye un sistema de control y seguimiento de las magnitudes básicas de la gestión de recursos humanos. La información contenida en el Cuadro de mando, actualizada de manera continuada, podrá considerarse como instrumento de medición permanente de la marcha de la dirección y gestión de personal.

**OBJETIVO 5:** Desarrollar y mejorar los aspectos relacionados con **seguridad y salud en el trabajo** de los empleados públicos.

**5.1. II Plan de Prevención de Riesgos Laborales.** El Servicio de Prevención de Riesgos Labores del Ayuntamiento de Móstoles viene realizando desde la elaboración del I Plan de Prevención de Riesgos Laborales, una intensa actividad de evaluación así como propuestas de adopción de medidas de eliminación o reducción de dichos riesgos. Continuando con esta línea de actuación, se elaborará el II Plan de Prevención de Riesgos Laborales, cuyo objetivo será impulsar la política de prevención en esta administración local y hacer de guía para el desarrollo y la implantación de las acciones preventivas necesarias.

	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 38 de 44

**5.2. Programa de Actividades Preventivas.** Las actividades preventivas concretas que sean necesarias para la aplicación del plan anterior, se especificarán en un documento denominado *Programa de Actividades Preventivas*, en el que se desarrolla para cada uno de los objetivos preventivos fijados el programa de acciones concretas que se tiene previsto ejecutar.


**5.3. Seguimiento de Unidades de gestión de riesgos psicosociales.** Concluida la evaluación de riesgos psicosociales de las diferentes unidades administrativas del Ayuntamiento de Mostoles, se estudiará aquellas medidas preventivas orientadas a la eliminación o reducción de dichos riesgos psicosociales.

Para ello, y tomando como premisa la participación de los empleados de Mostoles en el estudio y adopción de medidas correctoras, se han creado Unidades de gestión de riesgos psicosociales, formadas por muestras representativas de empleados que se reúnen periódicamente para debatir y proponer medidas y valorar la aplicación de las mismas. Se hace necesario, por tanto, la conclusión de estos estudios y elaborar un Plan de Acciones de Prevención de Riesgos Psicosociales.

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


**OBJETIVO 6:** Implantar progresivamente *técnicas y herramientas de calidad* de los servicios: cartas de compromisos, mapas de procesos, certificaciones de calidad, evaluación de las unidades de gestión, etc.

**6.1. Guía de servicios del departamento de Recursos Humanos.** Con la denominación de "Guía de servicios del Departamento de Recursos Humanos" se elaborará una guía informativa con los directorios y servicios que se prestan, como medio de información y acercamiento a sus ciudadanos.

	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 39 de 44

**6.2 Carta de servicios del área de Recursos Humanos.** La carta de servicios o compromisos será un documento escrito en los que se dará a conocer a sus destinatarios (empleados, responsables de gestión y ciudadanos) los compromisos de calidad que asume el área de Personal. Se trata de un método para hacer efectiva la calidad, orientado más que al proceso de trabajo y sus requerimientos, al resultado concreto y tangible que se espera del mismo para el usuario

**6.3. Mapa de procesos de gestión de Recursos Humanos.** Se implantará en el Departamento de Recursos Humanos, con la colaboración y asesoramiento de la Dirección de Modernización y Calidad, la gestión por procesos, a partir de aquellos identificados como prioritarios por cada unidad organizativa o administrativa.

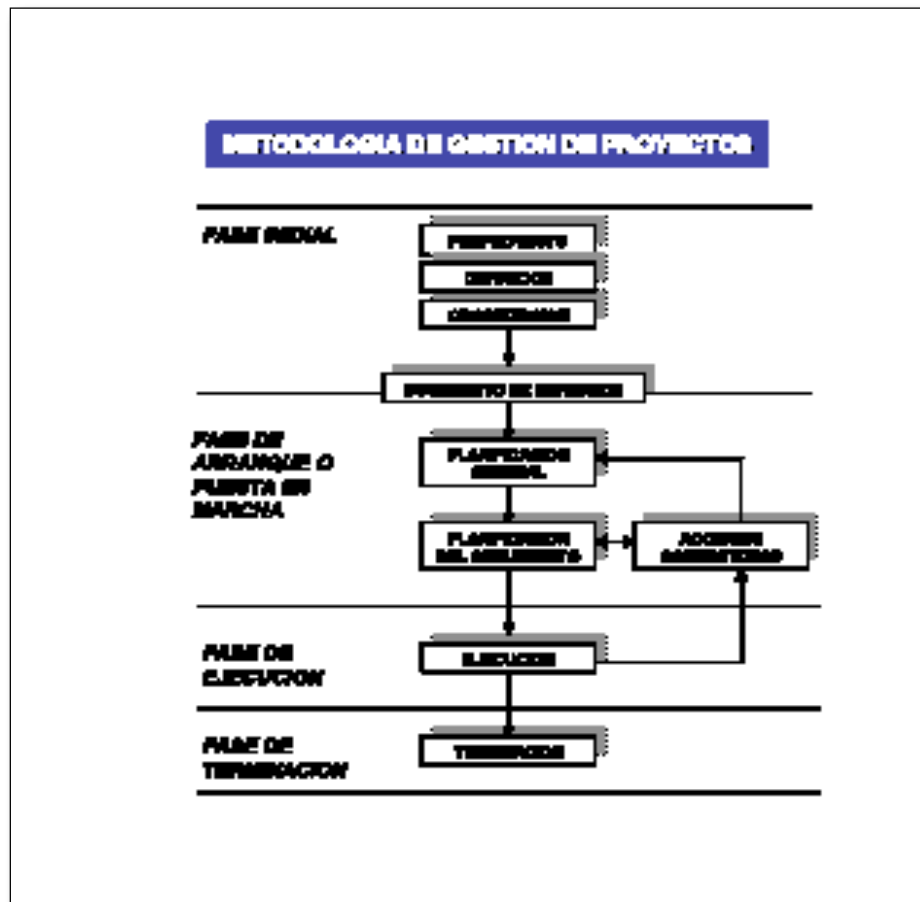
	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 40 de 44

## 8 EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO


### 8.1.- GESTIÓN DE PROYECTOS

Los proyectos del Plan estratégico de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles se ejecutarán mediante una metodología específica de gestión de proyectos (Véase figura: *Metodología de Gestión de Proyectos*). Con ello se pretende organizar y administrar los recursos (humanos, materiales, económicos, etc.) para culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance el tiempo y los costes definidos.

Figura: *Metodología de Gestión de Proyectos*





 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 41 de 44

## **8.2.- LINEAS DE ACCION**

La planificación estratégica concluye en esta fase con el despliegue de líneas de acción, asociadas a cada uno de los proyectos establecidos, que serán gestionados con la metodología de gestión de proyectos esbozada de forma gráfica en la página anterior.

Con respecto a las líneas de acción, se definirán una serie de aspectos que garantizan la existencia de un sistema de control a través del seguimiento de indicadores

La revisión periódica de estos indicadores se convierte en una actividad crucial en la fase de ejecución del plan estratégico de Recursos Humanos.

Son elementos importantes relacionados con las líneas de acción la definición de un responsable y de un plazo. En el primero de los casos, la atribución de responsabilidad puede garantizar el seguimiento de la acción hasta su fin. El segundo de los elementos mencionados -el plazo de ejecución- se convierte en el primer indicador para identificar desviaciones sobre el plan. Estas desviaciones deben encontrar una justificación y ser corregidas.


Además del plazo de ejecución, los indicadores propuestos responden a la naturaleza de la línea de acción a la que se refieren. Por ello, algunas veces el indicador será la respuesta a la pregunta de si se ha llevado a cabo la acción. En otros casos, hará falta elaborar una valoración cuantitativa, que servirá de referencia para el control que se lleve a cabo periódicamente.

## **8.3.- NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

En la ejecución del Plan estratégico de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles se incluyen distintos niveles de responsabilidad.

Cada proyecto estratégico contará con actuaciones de impulso, coordinación, ejecución y evaluación, que garantizarán la consecución de los objetivos perseguidos en cada caso.

En cada Proyecto estratégico se definen cuatro niveles de responsabilidad:

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 42 de 44

- **Impulso**: Según el alcance o importancia de cada Proyecto, corresponderá a la Concejalía o a la Coordinación de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, el impulso de los proyectos que así se establezca.
- **Coordinación**: La Coordinación de las actividades de cada proyecto se atribuyen a la Coordinación de Gestión Estratégica de Recursos Humanos o a la Dirección de Personal del Ayuntamiento de Mostoles.
- **Ejecución**: La responsabilidad de llevar a cabo las diferentes actividades o tareas recogidas en los documentos que se elaboren para cada proyecto, según la planificación anual corresponderá a los responsables de las diferentes unidades administrativas de gestión del Departamento de Recursos Humanos.
- **Evaluación**: La responsabilidad del seguimiento y evaluación del progreso de los diferentes proyectos estratégicos incluidos en el Plan de Recursos Humanos se llevará acabo según lo establecido en el epígrafe 8.6, a través de la Concejalía de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles


#### **8.4.- PROGRAMACION ANUAL Y PLANIFICACIÓN**

Para el efectivo desarrollo e implantación de los proyectos será necesaria la ulterior elaboración de un documento planificador, donde se incluya, al menos, la relación de proyectos que se abordarán, los responsables implicados, medios requeridos e indicadores. Todo ello se plasmará en la programación anual del Plan Estratégico de Recursos Humanos.

Dicha programación anual contendrá una Memoria que incorporará los resultados obtenidos en la programación precedente.

#### **8.5.- PROYECTOS PILOTO**

Dada la complejidad de aplicación generalizada de algunos proyectos, se podrán establecer Proyectos Piloto, -que contemplen las actuaciones establecidas en el Plan Estratégico- en aquellas Áreas de gobierno, direcciones ejecutivas de áreas , servicios, departamentos o unidades de gestión, que reúnan una serie de características que favorezcan la ejecución de los proyectos, que su personal tenga una actitud favorable al cambio y sean susceptibles de generar gran valor añadido y efectos multiplicadores en otras unidades organizativas del Ayuntamiento de Mostoles. Estos Proyectos Piloto tendrán la consideración de prioritarios.

 Ayuntamiento de Mostoles	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 43 de 44

## **8.6. COMITÉ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

La evaluación constituye un instrumento imprescindible de análisis del Plan y de la eficacia de los proyectos, que permite establecer los resultados y efectos alcanzados a través de instrumentos o indicadores.

Por otra parte, el seguimiento y evaluación permitirá detectar disfunciones o desviaciones, si las hubiera, y actuar en consecuencia para la consecución de los proyectos del Plan Estratégico.


Por todo ello, se constituirá el **Comité de Seguimiento y Evaluación** del Plan Estratégico de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles. Dicho Comité estará integrado por la Concejal de Recursos Humanos que ostentará la Presidencia, el Coordinador de Recursos Humanos, que actuará de Secretario, el Director de Personal, el Jefe de Relaciones Laborales, la Jefe de Administración de Personal, el Jefe de Organización y Métodos y la Jefe del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales.

A las reuniones del Comité podrán asistir el personal técnico y administrativo adscrito al área de Recursos Humanos, u otro perteneciente a otra área de gestión, cuando la naturaleza de las materias a tratar lo hagan necesario.

El Comité tendrá las siguientes funciones:

- Coordinar globalmente el Plan de Recursos Humanos
- Impulsar la consecución de sus objetivos
- Establecer la programación y planificación anual
- Definir los proyectos estratégicos, esto es, establecer las actividades, responsables, plazos, recursos, e indicadores.
- Aprobar, si procede, nuevos proyectos que deban incorporarse al Plan.
- Realizar un seguimiento continuo del grado de ejecución de los proyectos que se inicien.
- Valorar tanto los progresos como las posibles desviaciones entre lo ejecutado y lo previsto, así como adoptar las decisiones oportunas.
- Emitir informes periódicos sobre el desarrollo e implementación del Plan.

El Comité se reunirá convocado por su Presidente, bien por su propia iniciativa o bien a solicitud de otros miembros.

	CONCEJALIA DE RECURSOS HUMANOS	Abril 2008
	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos</b>	EDICION: 1.0
AREA: RECURSOS HUMANOS	AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES	Página 44 de 44

El funcionamiento del Comité de Seguimiento será atendido con los medios personales y materiales de la Concejalía de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles.

### **8.7. DIFUSION**

El Plan Estratégico de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mostoles será objeto de la máxima difusión, para su conocimiento por las Concejalías delegadas, Directores de Servicio o Departamento, Responsables de unidades de gestión, Secciones sindicales y empleados públicos.

### **8.8. ESCENARIO ECONOMICO**

Las previsiones del Plan Estratégico de Recursos Humanos se dotarán adecuadamente, de acuerdo con el escenario presupuestario 2008-2011, en los Presupuestos Generales del Ayuntamiento de Mostoles.

La disponibilidad de recursos económicos suficientes es el elemento que permite que algunos proyectos estratégicos se plasmen en la realidad, especialmente aquellos que requiera asesoramiento técnico o asistencia externa, o bien aquellos para los que es preciso recursos humanos, materiales o tecnológicos.

En este sentido, con motivo de la elaboración del Presupuesto General anual del Ayuntamiento de Mostoles, se podrá establecer un programa presupuestario denominado "Plan Estratégico de Recursos Humanos", al cual se vincularán la dotación presupuestaria necesaria para la ejecución de los proyectos especificados en la programación y planificación anual.

### **8.9. MARCO JURÍDICO**

Toda actividad de la Administración está sometida, entre otros, al principio de legalidad, por ello el Plan cuenta tanto en su elaboración como en su aplicación con el soporte legal básico que otorga al Ayuntamiento de Mostoles, su autonomía local para la puesta en marcha de proyectos de mejora de su gestión.