

Los procesos selectivos en el mundo local: retos de futuro y elementos de innovación



**Diputació
Barcelona**

**Àrea d'Innovació, Governos
Locals i Cohesió Territorial**

Los procesos selectivos en el mundo local: retos de futuro y elementos de innovación



**Diputació
Barcelona**

**Àrea d'Innovació, Governos
Locals i Cohesió Territorial**

Autoría

Sr. Víctor Almonacid Lamelas

Sr. Javier Pascual Gurpegui

Sra. Mercedes Torres Muñoz

Sra. Virginia Valero Amorós

Sr. Ivan Curto Esteva

Sr. Francesc Torrejón Comino

Sra. Anna Maria Molist Bordas

Sra. Júlia Ortega Ramos

Sra. Eva Higuera Massó

Sr. Francesc Liñan Garrés, Cap del Servei d'Assistència a l'Organització Municipal

Sra. Neus Guzmán Valverde, Cap de la Secció d'Assistència Tècnica del Servei d'Assistència a l'Organització Municipal de la GSAGL

Sra. Meritxell Vidal i Bisbal, cap de servei i equip del Servei d'Assistència Jurídica en Recursos Humans de la GSAGL

Coordinación técnica

Sr. Xavier Forcadell i Esteller, coordinador del Área de Innovación, Gobiernos Locales y Cohesión Territorial

Sra. Nicolasa Pérez Sánchez, gerente de los Servicios de Asistencia al Gobierno Local

1.ª edición: mayo de 2022

© de la edición: Diputación de Barcelona

© de los textos: los autores y autoras

Producción y edición:

Subdirección de Imagen Corporativa y Promoción Institucional de la Diputación de Barcelona

Prólogo

La gestión de los recursos humanos ha sido siempre un elemento complejo dentro de la Administración pública y, aunque seguirá siéndolo en los próximos años, estamos ante un reto mayúsculo: tendremos que hacer frente a un gran número de procesos de selección de personal. Sin olvidar que nos enfrentamos también al reto de asegurar un buen relevo generacional; eso es clave, pero en algunos perfiles profesionales como policías locales, arquitectos, tecnólogos, ingenieros y abogados, o incluso profesionales de recursos humanos, es especialmente urgente y es importante captar talento joven. Asimismo, las Administraciones se ven también confrontadas a un cambio organizativo muy vinculado a la digitalización que a la fuerza requerirá nuevos perfiles profesionales. Hemos hecho una inmersión acelerada en el tema durante la pandemia de la COVID-19, y hemos visto que la digitalización es clave en la Administración. Estos son solo algunos ejemplos del trabajo pendiente, pero, sobre todo, nos encontramos con un reto fundamental: necesitamos ser especialmente eficientes y eficaces en los procesos de selección. Y eso nos exige que seamos innovadores también en este ámbito.

Justamente por estas razones hemos querido compartir diferentes casos de éxito protagonizados por ayuntamientos de nuestra demarcación. Se trata de los ayuntamientos de Barcelona, de Mataró y de Sabadell, protagonistas de la jornada del 26 de abril de 2020, que plantean cuestiones innovadoras en un ámbito que no es nada fácil porque estamos muy condicionados por la legislación. También tendremos la conferencia del señor Víctor Almonacid Lamelas, secretario de la Administración local y experto en transformación digital de las Administraciones públicas.

La Administración necesita talento y el compromiso de sus empleados para convertirse en una Administración de personas para las personas. Este es un elemento clave y fundamental. Necesitamos servidores públicos bien preparados, con voluntad de servicio, implicados, bien remunerados y que sean capaces de liderar y contribuir a construir la mejor Administración, impulsando la innovación y el talento. Max Weber dijo que el político debe tener: amor apasionado por su causa, ética de su responsabilidad y mesura en sus actuaciones. Yo estoy convencido de que es una afirmación perfectamente aplicable a todo el personal de la Administración pública en su causa de ofrecer el mejor servicio a la ciudadanía.

JOSEP ARIMANY I MANSO
Presidente delegado del Área de Innovación,
Gobiernos Locales y Cohesión Territorial de la Diputación de Barcelona

Introducción

Reflexionar y compartir experiencias en torno a los procesos selectivos en el contexto normativo actual, cómo plantearlos para que sean más eficientes, para captar talento joven y dar respuesta al relevo generacional de las plantillas de personal. Este fue el objetivo de esta jornada que nació de la inquietud de los directores de recursos humanos que forman parte de la Comunidad de Recursos Humanos, o **CORH**, de la Diputación de Barcelona ante el volumen de procesos de selección, las vacantes existentes en nuestras Administraciones, el relevo generacional, la necesidad de captar a los jóvenes y de innovar para ser eficientes y eficaces en los procesos de selección, entre otros.

Durante estas sesiones de trabajo surgió la propuesta de organizar una jornada para compartir experiencias sobre los procesos selectivos en el mundo local y, en noviembre de 2020, durante una sesión de trabajo, los Ayuntamientos de Barcelona, Sabadell y Mataró presentaron lo que estaban haciendo y lo pusieron en común con el objetivo de transferir este conocimiento.

Con estos antecedentes, esta coordinación del Área de Innovación, Cohesión Territorial y Gobiernos Locales propuso realizar una jornada abierta dirigida a electos, directivos, directores y personal técnico de recursos humanos de todo el sector público para reflexionar y compartir experiencias sobre cómo plantear los procesos selectivos en el contexto normativo actual para hacerlos más eficientes y conseguir la captación de talento joven, dando así respuesta al relevo generacional de las plantillas de personal.

Es decir, dar a conocer cuáles son los retos que debemos plantearnos en los procesos selectivos para conseguir que sean más eficientes, más ágiles y, sobre todo, que se traduzcan en captación de talento joven para las Administraciones; y de esta manera, favorecer los procesos de relevo generacional que deben impulsarse dentro de las plantillas de personal.

No podemos olvidar, sin embargo, cuál es la normativa actual a la que debemos someternos y la necesidad de replantearla en determinados casos.

La jornada del 26 de abril de 2021 que, por su gran interés, transcribimos a continuación y que se tituló «Los procesos selectivos en el mundo local: retos de futuro y elementos de innovación», contó con la ponencia del Sr. Víctor Almonacid, secretario de la Administración local y experto en transformación digital de las Administraciones públicas, con el título «Capacidades y talento de los empleados públicos en la nueva Administración: definición, detección, desarrollo y selección». También encontrarán «FAQs: Preguntas frecuentes y de actualidad en materia de selección de personal al servicio de los ayuntamientos», que pre-

sentó la Sra. Meritxell Vidal, directora del Servicio de Asistencia Jurídica en Recursos Humanos, así como las experiencias innovadoras en materia de selección de los ayuntamientos de Barcelona, Mataró y Sabadell.

Finalmente, queremos aprovechar esta publicación para añadir un artículo elaborado por el Servicio de Asistencia a la Organización Municipal de la Gerencia de Asistencia al Gobierno Local, donde se estudia una comparativa de los sistemas de selección en la «función pública europea» que nos permite comprender también lo que se está haciendo en nuestro entorno comparado, como compendio de ideas y elementos de reflexión y debate.

En definitiva, lo que pretendemos desde el Área de Innovación, Gobiernos Locales y Cohesión Territorial es contribuir en ofrecer herramientas desde la vertiente teórica, pero también práctica, como la que hoy os presentamos, que nos ayuden a situar y a emprender los retos internos y de funcionamientos de nuestras organizaciones locales en pleno siglo XXI. Convencidos como estamos que sin unas buenas organizaciones modernas, ágiles, profesionales, talentosas, digitalizadas,... es difícil ofrecer y prestar unas políticas públicas a la altura de lo que la sociedad de hoy y mañana requieran. De este modo, este, pero también trabajos precedentes como la Guía de relevo generacional en los gobiernos locales, la de Profesionalización de la dirección pública, el desarrollo de protocolo general para los municipios de menor estructura mediante los Consejos Comarcales: tecnificación, digitalización y talento... o las nuevas estrategias que estamos trabajando en estos momentos para abastecer proyectos de captación de nuevo talento en las universidades públicas, la creación y consolidación de oficinas de selección supramunicipales -que esperamos poder anunciar en breve-, sin duda se inscriben en esta lógica: la de trabajar para unos gobiernos locales plenamente adaptados a las exigencias de una democracia local avanzada.

XAVIER FORCADELL I ESTELLER
Coordinador del Área de Innovación, Gobiernos Locales
y Cohesión Territorial de la Diputación de Barcelona

Índice

Prólogo.....	4
Introducción.....	5
Capacidades y talento de los empleados públicos en la nueva Administración: definición, detección, desarrollo y selección.....	8
Ayuntamiento de Barcelona: experiencia de selección en el Ayuntamiento de Barcelona.....	15
Nuevas formas de seleccionar para sobrevivir como organización: el caso de éxito del Ayuntamiento de Sabadell.....	21
El papel de los procesos selectivos en la transformación del Ayuntamiento de Mataró.....	32
Estudio de sistemas de acceso a la función pública: modelos comparados.....	43
10 preguntas frecuentes sobre el procedimiento de selección de personal al servicio de las entidades locales. FAQs selección de personal n.º 1.....	55
Bibliografía.....	72

Capacidades y talento de los empleados públicos en la nueva Administración: definición, detección, desarrollo y selección

A cargo de

VÍCTOR ALMONACID LAMELAS

Secretario de la Administración Local

y experto en transformación digital de las administraciones públicas



Yo creo que sobre todo me corresponde definir ese escenario en el que nos movemos. Voy a intentar ser no solo teórico, sino también teórico-práctico, pero de alguna manera voy a intentar definir esa problemática situación actual, obviamente condicionada por la COVID-19, pero no solo por la COVID-19, no solo por la pandemia, sino por muchas circunstancias anteriores a la pandemia, incluso ya tenemos que pensar en las que son pospandemia. Vivimos en un mundo en el que no nos podemos quedar perplejos por un suceso, porque el siglo XXI creo que está siendo lo suficientemente movido como para que tengamos activados todos nuestros sentidos y estemos abiertos a los estímulos. En este sentido, creo que tanto en temas de organización pública como de funcionamiento, administración electrónica (que es uno de mis temas como sabéis), servicio público... todo lo que rodea a la Administración y a los gobiernos, sobre todo locales evidentemente, las problemáticas son muchas más que las antiguas problemáticas, como por ejemplo las haciendas locales, esa insuficiencia de recursos, se añaden las nuevas, y luego pues por ser un poco optimista, por ver el vaso medio lleno, creo, y ahora voy a tratar de demostrarlo cuando hable de este tema, que los problemas al mismo tiempo nos ofrecen una cierta posibilidad de solucionarlos de una manera conjunta. Esto es aquello de si tienes un problema igual el problema puede contigo, pero si tienes 20 problemas, a lo mejor tienes una solución, que no voy a decir que sea la panacea o no voy a decir que sea maravillosa, pero está claro que tenemos que intentar abordarlos todos al mismo tiempo. Y los temas relativos a las organizaciones públicas, sobre todo lo que vamos a hablar hoy, al final se nos juntan varios frentes, son varios frentes abiertos y creo que debemos atacarlos todos al mismo tiempo.

Bien, en este sentido, el título de la charla, insisto, 30 minutos que no voy a exceder, es **«Capacidades y talentos de los empleados públicos en la nueva administración: definición, detección, desarrollo y selección»**.

Partimos de una premisa. Es decir, hablaba de problemáticas, pues tenemos una que es absolutamente indiscutible, que es que en la **próxima década se va a jubilar un millón, un millón de empleados públicos. ¡Más de un millón!** Tenemos cifras que a veces no coinciden, pero más de un millón probablemente en todo el Estado. Y la pregunta es: ¿cubrimos esos puestos que van a quedar vacantes tal cual, por nuevos empleados públicos, funcionarios (que es esa palabra que no me gusta, pero bueno), los cubrimos tal cual por perfiles exactamente iguales? ¿O a lo mejor **es el momento de, primero, automatizar, segundo, cambiar las estructuras, definir los nuevos puestos y, por último, fichar ese talento sobre todo para cubrir los puestos no automatizables y aquellos que precisan de inteligencia humana para su desarrollo?** Y digo inteligencia humana porque todo lo que sea susceptible de ser ejecutado, desarrollado a través de la inteligencia artificial, si no en 2021, en 2025 y si no en 2030, cada uno verá durante cuánto tiempo se resiste a esto, pues al final lo va a hacer la inteligencia artificial. Entonces sería bastante inteligente, valga la redundancia, que vayamos remando en esa dirección de ir definiendo esos puestos y de ir cubriéndolos primero detectando el talento, si puede ser también interno, y después desde el punto de vista de la selección se supone que debemos seleccionar a los mejores. Otra cosa es que seamos capaces de convencerlos, como luego explicaré; yo creo que todos estos problemas se nos juntan y, como decía antes, es el momento de atacarlos en una sola estrategia y con un paquete de medidas, pero que tenga en cuenta al mismo tiempo toda la problemática.

Como decía antes, yo soy un poco el pesado de la administración electrónica, como decía Xavier que me conoce desde hace años, tengo, no sé si han dicho la palabra, una trayectoria ya extensa o algo así, pues no solo tengo una trayectoria ya extensa, evidentemente más extensa que otros, pero menos extensa que otros compañeros, tengo una trayectoria, vamos a decir, de unos 20, 21, 22 años. Pero, sobre todo, eso no es nada impresionante, hay compañeros que llevan 40 años en la Administración. Sobre todo, lo que creo que me caracteriza es que llevo 20 años con la administración electrónica, eso que, según algunos, ha entrado en vigor hace tan solo unos días, el 2 de abril. Administración electrónica: es que todo al final gira alrededor de esto. Se define como nuevas aptitudes, entre otras cosas, sabéis que son, pues, una serie de cuestiones: tecnología, cambios organizativos, nuevas aptitudes con «p», también podría ser con «c», y todo para mejorar el servicio público.

Realmente una nueva aptitud es una nueva capacidad; son esas habilidades absolutamente necesarias, necesarias para trabajar, para trabajar bien, porque para trabajar mal para eso no se requiere nada, pero para trabajar en la Administración de hoy en día, nuevas aptitudes, nuevas capacidades, nuevas habilidades. Sobre todo, dos **categorías de nuevas capacidades: las digitales y las llamadas blandas, las soft skills**, que luego hablaré un poco de ellas. Es decir, hoy en día el que no tenga esas dos categorías de habilidad, evidentemente esta fuera del perfil que requiere el servicio público para cualquier puesto de trabajo. Esto de que los grupos A tienen que ser los que piensan y los grupos D o C2 ahora son mecanógrafos y tal, todo esto está obsoleto, anticuado. Bueno, yo creo que a mí me suena a la Edad Media.

Todos debemos desarrollar nuevas aptitudes, nuevas capacidades, nuevos talentos, ¿no? Si los tenemos, genial, si no los tenemos, urge desarrollarlos. ¿Por qué? Porque lo necesita el servicio público. El servicio público es algo que se ha demostrado en los últimos tiempos que es imprescindible. Desde luego, dentro del servicio público que es un concepto amplio, hay aspectos más imprescindibles que otros. La burocracia, por ejemplo, no es nada imprescindible, es absolutamente suprimible, eliminable; pero el servicio público, la sanidad, porque el diputado es un profesional de la sanidad, un profesional sanitario, pues no voy a revelar si ese servicio público es importante o no, pero no por la pandemia, sino porque siempre lo ha sido y además siempre lo será.

Hay otros que habrá que ver conforme avanza el siglo XXI, otros servicios habrá que ver cómo evolucionan. El servicio público es imprescindible y lo que hay que ver es quién está a la altura de ser servidor público en este servicio público cada vez más exigente. Las capacidades se tienen y, si no se tienen, se desarrollan. Eso de «¡ah, no, yo es que cuando entré en Administración, por ejemplo, no había ningún tema de administración electrónica!». Bueno, evidentemente, es que cuando entré yo en la Administración tampoco había. En la universidad, yo soy de derecho, no había ningún tema de derecho digital. Ahora soy especialista en derecho digital, ¿por qué? ¿cuándo me he estudiado eso? Pues más adelante, más adelante, no en los años 80, ahora. Bueno, ahora, en los últimos años. ¿Por qué? Porque hay que renovarse continuamente.

Es muy importante la formación, el aprendizaje, que es otra cosa, es otro nivel; el aprendizaje es más personal, es más autodidacta, valga la expresión. La formación es, y la Diputación por ejemplo sabe mucho de lo que es formación, planes de formación. La formación

siempre ha estado denostada, siempre, desde que yo recuerdo, desde que entré a la Administración. Desde hace muchos años alguien se iba un día (ahora son telemáticos), pero cuando eran sobre todo presenciales, un día alguien se iba a un curso y al día siguiente le miraban mal. Porque había ido a formarse. Ah, no es que fulanito o menganita se ha ido de cursillo, encima se decía cursillo, cursillo es como muy pequeño, es como algo despectivo. «Ni siquiera me he ido de curso, me he ido de cursillo». Y luego volvía y decían: «Pues te has pelado un día de trabajo, ¿no?». Si ya no permitimos que en un desempeño profesional medio de unos 30 o 40 años no se pueda formar, o sea, que con lo puesto, con lo que entras en la Administración, te tengas que jubilar, ¿cómo vas a estar a la altura de los tiempos? **La formación es importantísima. El aprendizaje es importantísimo.** Luego el talento, el talento, es otra cosa. El talento no es exactamente la capacidad o la aptitud. Tiene que ver también. El talento yo creo que es más innato, es más innato, aunque también se puede trabajar. Yo creo que se puede desarrollar. No cabe duda de que poseerlo es una gran ventaja. Y desde luego, el talento existe, no es un unicornio y no es un mito y sería ideal ser capaces de detectar el talento oculto que tenemos ahora mismo. O sea, hablo ya, no ya de fichar, que sería lo siguiente o el paso siguiente, sino de **detectar el talento oculto que existe, porque yo ya os digo que existe, en nuestras organizaciones públicas** y ver de qué manera quizá en alguna de las experiencias prácticas se indique, de qué manera podemos promocionarlo. Yo soy secretario de administración local y siempre voy a decir que sea de la manera legal, de la manera correcta. Efectivamente, como decía el diputado, a veces choca la legalidad estricta con las finalidades o con incluso con el interés público.

Estamos muy constreñidos por los procesos selectivos. Tanto la selección externa como la provisión interna, incluso un concurso, un concurso está muy parametrizado, pero hay que hacer, hay que ser creativo. Insisto, dentro de la legalidad. Siempre estamos adaptando la realidad a la legalidad. **Estaría bien que, para variar, adaptáramos la legalidad a la realidad y sobre todo a la necesidad,** porque no es una petición caprichosa, si no, no vamos a poder incorporar talento. Pero bueno, como decía, si es posible vamos a intentar detectarlo, porque yo creo que lo tenemos, tenemos un talento oculto en nuestras plantillas y podemos utilizarlo para matar dos pájaros de un tiro, como se suele decir, para favorecer al mismo tiempo la satisfacción del personal público y evidentemente también para beneficio del propio servicio público, que va a tener una persona a pleno rendimiento de sus capacidades y de sus habilidades. Esto sería lo ideal, si ya lo tenemos o si ya la tenemos, bajo qué manera podemos explotar en el buen sentido sus habilidades y sus capacidades. Es decir, vamos de alguna manera a promocionar o a buscar esa horizontalidad de las organizaciones, aunque el principio de jerarquía parece que está en la Constitución, pero parece que, de alguna manera, invita a la verticalidad, yo creo que hoy en día trabajamos más, por ejemplo, lo hemos visto durante la pandemia, por equipos, por grupos de trabajo. En este sentido, creo que cualquier persona, independientemente de su grupo de titulación, de su puesto, de su plaza, debería ser capaz de tener la posibilidad de aportar, si es que tiene algo que aportar. Y luego, cuando esta aportación se convierte en algo habitual, pues debería ser promocionado, promocionada de alguna manera. Insisto, todo esto es lo deseable. Sé perfectamente que este razonamiento choca muchas veces con la rigidez de los procedimientos. Por otra parte, esas nuevas aptitudes o capacidades deben relacionarse además ya de una manera formal, oficial, con

los puestos y los perfiles tanto presentes como sobre todo futuros de nuestras organizaciones públicas.

En cuanto a esos nuevos puestos, deben definirse, pero hay una previa, deben definirse tras la implantación total y definitiva de la administración electrónica. A lo mejor simultáneamente también podría ser, después o al mismo tiempo, pero no puede ser antes. Es decir, **primero la administración electrónica**. Primero, vamos a ver lo **qué hay que hacer antes de definir los puestos**. Después, o simultáneamente, pero no antes, recursos humanos después del procedimiento. ¿Por qué? Porque habrá que digitalizar y habrá que automatizar un sinnúmero de tareas. Muchísimas, muchísimas. Habrá que digitalizar y habrá que automatizar, son dos cosas distintas.

Digitalización es esa transformación al formato digital, la automatización es la asignación de una tarea a una adaptación administrativa matizada. Por lo tanto, no lo hace una persona, sino un protocolo que, de alguna manera, se ejecuta solo si se dan determinadas premisas. Esto, que parece muy complicado, es tan sencillo como, por ejemplo, en un ayuntamiento, un empadronamiento que lo pide el ciudadano a través de la sede electrónica y lo obtiene automáticamente con un sello de órgano, de secretaría. En este caso, los secretarios no tenemos por qué firmar. Yo no tengo por qué dar fe que un señor vive en la Plaza Mayor número uno. Eso lo hace, pues, una base de datos que se llama Padrón de habitantes, contra la cual se contrasta su información, la que rellena en el formulario y luego obtiene directamente un certificado que como tal debe incluir en este caso una firma electrónica, pero que no es de la persona, es del órgano, eso se llama «sello de órgano», o sea, un procedimiento muy sencillito, eso sí, en el que no interviene nadie. El interesado solo, el Ayuntamiento ni se entera. Es otro ejemplo sencillo ya de hace bastantes años, pero habrá que hacerlo con más trámites. Y no pasa nada. Al contrario, es eficacia y eficiencia. Sobre todo, actos y trámites reglados, desde el punto de vista del lenguaje administrativo actos reglados, porque en el momento en el que entra un elemento subjetivo discrecional, sí que tiene que intervenir una persona. Y me refiero a todo tipo de procesos y actuaciones, incluso más allá del procedimiento, o sea **habrá que automatizar todo lo que se pueda automatizar**. Y lo que queda, por así decirlo, después de esta digitalización y después de esta automatización, es el trabajo humano, el cual, por tanto, debe quedar reservado a las personas. Y en este sentido me referiría a tres tipos de puestos o tres categorías de puestos. Insisto que la inteligencia artificial ahí nunca va a entrar, porque no puede, no tiene esos elementos propios de la inteligencia humana, de la inteligencia relacional.

Las tres categorías son, en primer lugar, **los puestos de atención personal**: Servicios Sociales, Asistenciales, Atención y Asistencia Ciudadana, estas oficinas de asistencia en materia de registros, de la Ley 39, servicios de mediación, la propia formación.

Por otro lado, **puestos de alta especialización técnica o tecnológica**: analista de datos (muy importante esto, por cierto, la gestión por datos), ingenieros informáticos, *Compliance Officer*, experto en protección de datos, experto en contratación pública, economistas, juristas con un buen nivel de derecho digital, expertos en promoción económica.

Por último, **los puestos de dirección o directivos públicos, profesionales**, si puede ser, de un perfil no político, o poco político, no jefes, no jefes a la antigua usanza, sino directivos

de dirigir, de coordinar, y sobre todo con esas habilidades blandas que indicábamos, con un amplio dominio también de las habilidades digitales. Y en cuanto a las *soft skills*, sobre todo dirección de equipos, gestión, capacidad de gestión y resolución de problemas complejos. Nada de esto, de lo que acabo de decir en los últimos minutos, lo puede hacer una inteligencia artificial.

En cuanto a la detección de ese talento al que nos referíamos, pues evidentemente será más fácil cuando hayamos definido estos nuevos puestos, cuando hayamos hecho todas estas ideas. Porque cuando todo esto lo tengamos ya categorizado, definido, evidentemente deberíamos de buscar la provisión de estos nuevos perfiles con las personas adecuadas. Y como he dicho antes, en mi opinión debemos buscar primero dentro de la casa, porque igual lo tenemos dentro de la casa. Eso sería genial. En este sentido, los concursos de provisión, probablemente, pese a que también estamos constreñidos, pero probablemente estamos menos limitados a la hora de establecer pruebas y criterios que, por supuesto, sin perder la objetividad y en absoluto sin perder el rigor, la legalidad, pero que nos permitan dar ese talento, esa aptitud. Sobre todo, teniendo en cuenta que son empleados públicos ya desde hace años, a estas alturas no tiene sentido, casi suena ridículo, plantearles un test sobre la Constitución. A estas alturas, ¿vamos a proveer un puesto o a seleccionar una persona ya de dentro de la casa en base a la nota que saque en un test de la Constitución? Evidentemente no, no tiene mucho sentido. No tiene que ver con la realidad, con el trabajo práctico. Pero esto es posible. Más o menos podemos, como decía antes, con un poco de creatividad o de imaginación, yo donde creo que está **la verdadera dificultad es en la selección de talento externo, no del interno** dentro de la casa, sino del externo. De todas formas, vamos a tener que recurrir sí o sí, porque debemos nutrirnos de lo que nos falta, es decir, que nos va a faltar seguro. Las plantillas están envejecidas, ya lo he dicho antes, se van a producir las aludidas jubilaciones, un millón en una década.

Pues hay que renovar, habrá que renovar esas plantillas. Este talento externo no va a ser fácil de reclutar. Es un talento que ya tiene ofertas en el sector privado. Pese a todo, pese a la crisis. Cuando hablamos del talento ya de un nivel va a tener ofertas de sector privado, incluso internacionales. No solo no va a querer someterse a un complicado test o a un ejercicio teórico que, por mucho talento que tenga, va a necesitar un par de años para aprenderse un temario. Las nuevas generaciones, las nuevas generaciones, valoran mucho más el tiempo que nosotros. Perder un par de años, además, el verbo es perder, perder un par de años en estudiar, eso no lo va a hacer nadie. Alguien dirá: «pues si no lo hacen, no podrán ser empleados públicos». Efectivamente, no lo serán y yo no sé si eso es peor para ellos o para nosotros. Pero las nuevas generaciones odian perder el tiempo. Yo dediqué seis años de mi vida a estudiar una oposición. Ahora probablemente no lo haría. Seis años, ¡qué barbaridad! ¿Seis años? Va a ser complicado, va a ser complicado convencerles, más allá de que luego seamos capaces de definir un procedimiento que sea legal y que sea útil, va a ser complicado convencer a ese talento de que la Administración es un lugar atractivo para ellos, para trabajar. Alguien dirá: «pues eso no es verdad, porque hay mucha gente que quiere ser funcionario». Ya, pero yo no estoy hablando de mucha gente, estoy hablando del talento. Incluso del gran talento. Porque, curiosamente, cuanto más bajo es el perfil profesional, más convencido está que quiere ser funcionario. En este sentido, no ayudan nada las últimas ofertas de empleo público que pretenden convocar miles de plazas de auxiliares

administrativos, de personal subalterno. Todo lo que tenga que ver con el papel, todo lo que tenga que ver con tareas automáticas, repetitivas, ¿qué van a hacer, poner sellos? ¿poner sellos, dónde? ¿hacer fotocopias? Para hacer eso, claro que hay voluntarios, pero para lo otro que he dicho, de dirigir equipos, de solucionar problemas complejos, de ser especialista en análisis de datos... para eso no hay tantos voluntarios. Habrá que convencerles, habrá que ofrecerles algo que, a lo mejor no es necesariamente dinero. A lo mejor no tiene que ser dinero. Últimamente se habla de teletrabajo, antes teletrabajo pandémico, ahora teletrabajo pospandémico, como siempre sus detractores, pues desde luego, tener trabajo flexible, la semana de 4 días, todas esas cosas. Yo creo que estas cosas redundan en calidad de vida. A lo mejor eso es un aliciente. Quiero decir, y obviamente, pues que las retribuciones sean medianamente atractivas tampoco estaría mal, porque los puestos directivos del sector público estamos peor pagados que los puestos del sector privado. Entonces, si yo no estoy trabajando ni en el sector público ni en el sector privado, pero tengo que tomar una decisión profesional pues igual me voy al sector privado. Y esa reflexión que hacíamos hace 20, 30 o 40 años de ya para toda la vida, insisto una vez más, las nuevas generaciones no piensan igual que nosotros. No son tan conservadores. Toda la vida, eso ni se lo plantean. Tampoco está el mundo para hacer reflexiones de ese tipo. Todo es como más incierto. Ya no existe el largo plazo, el largo plazo creo que es un concepto que se ha extinguido. Largo plazo, madre mía, largo plazo, ¿qué es? ¿diez años? Hombre, si me decís que el largo plazo es un año, a lo mejor sí que me lo planteo, pero hay que entender también, para afrontar todos estos problemas, en qué mundo vivimos, cómo ha cambiado todo, y sobre todo psicología social, cómo son las personas. Y, sobre todo, que, sinceramente, hay determinadas personas que ahora mismo están en la Administración, los que están ya están, no se les puede despedir, por así decirlo. Pero no repitamos el error fichando o seleccionando un perfil de 25 años, un chico, una chica joven de 25 años, exactamente igual que uno de 65 que se acaba de jubilar, pero con la diferencia que ahora lo vamos a tener que aguantar 40 años. Un error, **un error en la selección se paga muy caro**. Del mismo modo, también lo tengo que decir en honor a la verdad, que es una pena que determinados compañeros y compañeras se jubilen porque se va a perder, con ellos se va a ir sabiduría, conocimiento y una visión práctica de la Administración. Es una pena, pero, siendo honesto, que otros se vayan no me da tanta pena. Lo que quiero decir es que vamos a quedarnos con lo bueno y vamos a intentar atraer también lo bueno y mejorar ese nivel en todos los sentidos. Y ya acabo con una última reflexión.

Realmente debo comentar ineludiblemente que **junto con la actitud debemos fomentar la ética**. La ética es importantísima. El desempeño ético, más allá de las capacidades, que son importantísimas, ya lo he dicho, **lo que convierte a una persona en un buen servidor público es su vocación**.

Como dijo Santa Teresa, «quien no vive para servir, quizá no sirva para vivir». Con esto termino.

Clica aquí para ver *Capacidades y talento de los empleados públicos en la nueva Administración: definición, detección, desarrollo y selección*

Ayuntamiento de Barcelona: experiencia de selección en el Ayuntamiento de Barcelona

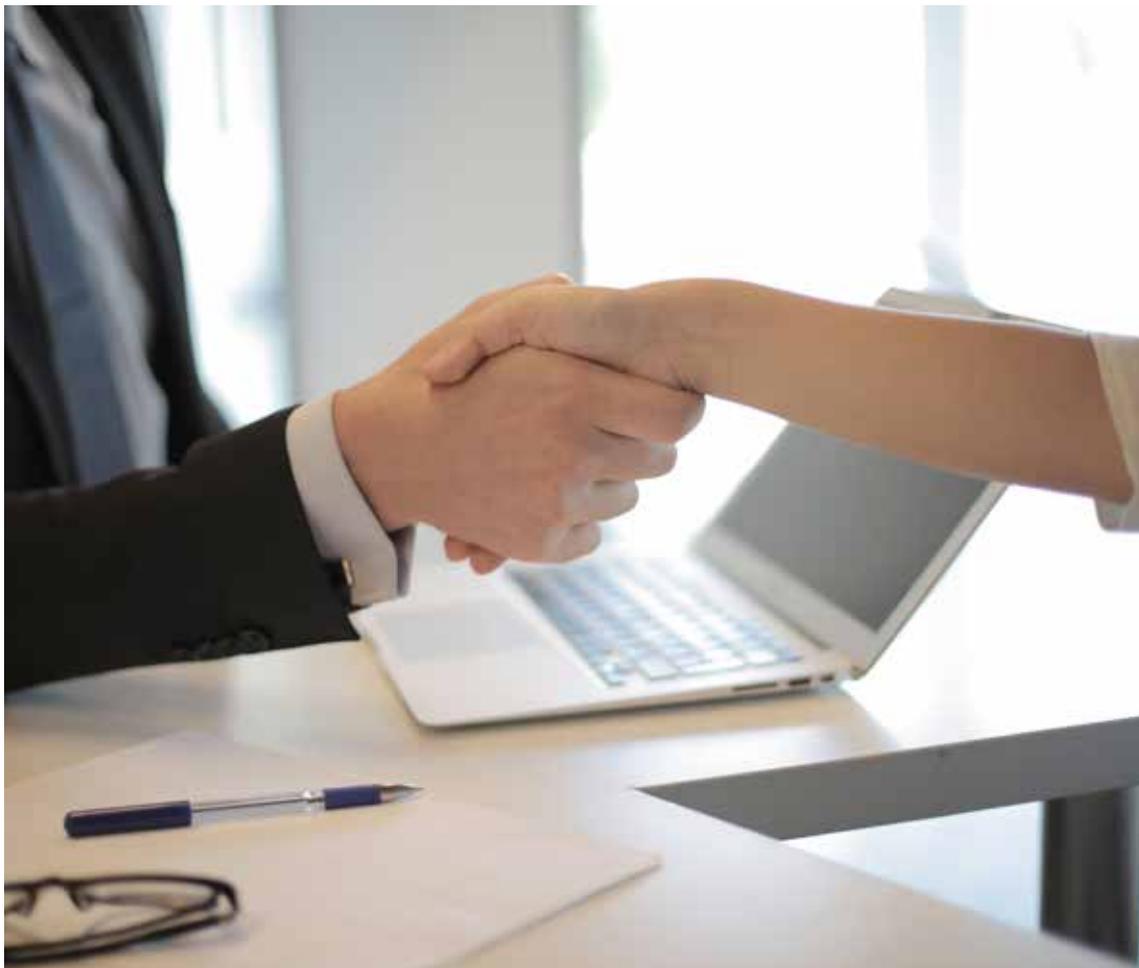
A cargo de

JAVIER PASCUAL GURPEGUI

Gerente de Personas y Desarrollo Organizativo

MERCEDES TORRES MUÑOZ

Directora de Servicios de Selección y Promoción de Recursos Humanos



La selección por competencias funciona

La organización del Ayuntamiento de Barcelona, vista desde el número de personas, está formada por 10 distritos, 6 sectores y 13 institutos a los que mayoritariamente brindamos apoyo. Esta organización municipal tiene varias sociedades que cuentan con un importante conjunto de personas. También coordinamos algunos consorcios adheridos a nuestro acuerdo de condiciones, aunque algunos de ellos, como el de bibliotecas, es compartido con la Diputación; o el de Salud Pública y el de Educación, con la Generalitat. Con este conglomerado de entes, nosotros llevamos adelante los puestos de categorías funcionariales, tanto desde el punto de vista de provisión como desde el punto de vista de selección.

El total de nuestras categorías funcionariales es 42 y son mayoritarias en número de personas que están detrás. Tenemos un conjunto de categorías laborales que es más reducido y que, además, con el tiempo ya vemos que por diferentes problemáticas se está reduciendo aún más; por lo tanto, **es una organización fundamentalmente funcionarial**. Esto también es el resultado de un proceso y de un tiempo de ir ordenando nuestras categorías. Se ha optado por las funcionariales, básicamente, por la simplicidad a la hora de tomar decisiones sobre los procesos que requieren autoridad en su gestión y también por la simplificación en la ordenación y en la carrera de las personas. En el colectivo uniformado de la Guardia Urbana y los Bomberos, **el Ayuntamiento tiene unas 3000 personas**, cifra que además va creciendo, y probablemente terminaremos el mandato cerca de los 4000. El resto de la organización está compuesta mayoritariamente de grupos A e intentamos realizar una transformación sistemática. Algunos de los puestos que teníamos o que hemos tenido en el pasado con la clasificación en grupos C se están transformando de forma progresiva en grupos A. Esto, además de los propios procesos de promoción interna, funciona de esta forma.

El **proceso de las bolsas de trabajo** se introdujo ante una necesidad. En el momento en que empieza a existir la posibilidad de contratar a personas o que se empiezan a levantar las restricciones que había en cuanto a la incorporación, nos encontramos con que muchas de nuestras bolsas de trabajo estaban agotadas o las personas a las que debíamos llamar no consideraban la opción de trabajar en el Ayuntamiento. Por lo tanto, fue un proceso en el que debimos dotarnos de muchas bolsas y terminaron siendo alrededor de veinte. No estamos hablando ni de las uniformadas ni de algunas categorías laborales; todas ellas eran funcionariales. Luego se hicieron algunas más de otros ámbitos, pero el primer grueso fueron estas, **orden de magnitud: veinte categorías**.



Tenía que ser un proceso ágil para disponer de personas que estuvieran en condición de formar parte de la organización, mediante nombramientos de interinidad de forma rápida. El proceso se configuró con **estas 10.000 personas aspirantes**, y se evaluaron de forma simultánea. Hicimos unos **tests psicotécnicos aptitudinales de razonamiento verbal, numérico y abstracto** igual para todas las personas del mismo grupo. En el caso del grupo C, realizamos diferentes pruebas. **Al test aptitudinal se le sumó un test de personalidad**, que permitió después llevar a cabo **entrevistas competenciales** con toda esta relación de personas aspirantes clasificadas **por el resultado de sus pruebas aptitudinales**. Hubo un proceso bastante intensivo de entrevistas, pues se realizaron aproximadamente unas 3000, en las que se descartaron algunas personas y se confirmaron otras de acuerdo con esta selección aptitudinal. En el caso de la categoría de auxiliar, el proceso se completó también con un test de ofimática, que hacemos siempre. Esto nos permite garantizar una herramienta básica, la ofimática, para todo este colectivo.

Derivado de este sistema, llenamos las bolsas de empleo de estas veinte categorías. La entrevista era competencial y utilizamos, en cada una de las categorías, las competencias que tenemos asignadas a cada uno de sus puestos base. Estas son las catorce competencias que tenemos identificadas en el Ayuntamiento:

1. Trabajo en equipo
2. Orientación al servicio público
3. Compromiso profesional
4. Pensamiento analítico
5. Búsqueda de información y actualización del conocimiento
6. Flexibilidad y apertura al cambio
7. Autoconfianza
8. Rigor y organización
9. Comunicación e influencia
10. Empatía
11. Visión global
12. Liderazgo y desarrollo
13. Confidencialidad
14. Dirección de personas



Cada uno de los puestos de trabajo de la organización tiene entre ocho y nueve competencias de estas. Orientamos estas entrevistas aprovechando los puestos base de las categorías de las que estábamos haciendo bolsa de trabajo.

El resultado de todo ello dio origen a unos nombramientos por interinidad. Esta es una dinámica que nosotros tenemos desde hace años no derivada de estas bolsas. Las personas comienzan con nombramientos de seis meses como máximo con un proceso de interinidad de punta o programa y en este plazo buscamos que se realicen dos evaluaciones de funciones y competencias. Por tanto, cada puesto tiene identificadas sus funciones y competencias, hacemos estas evaluaciones y, en caso de superarse, tendremos la capacidad de ubicarlos en un sitio estructural haciendo nombramientos estructurales.

En caso de que estas evaluaciones sean negativas, la primera implica la finalización de la interinidad y una segunda opción de una interinidad de punta o programa. En caso de no superarse, implica la salida de la bolsa de trabajo.

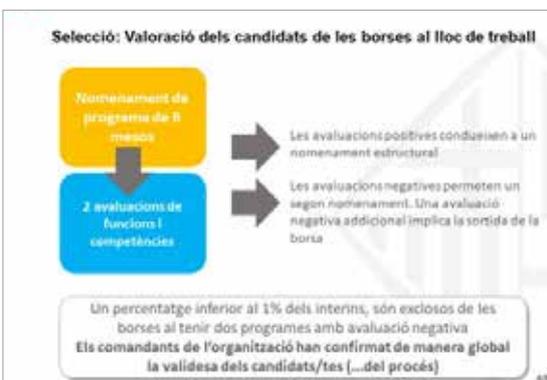
En caso de que las personas no acepten una interinidad, estas van al final de la bolsa de trabajo. La realidad es que hemos estado incorporando a personas derivadas de estas bolsas, y el porcentaje de evaluación negativa es inferior al 1 %. La valoración de la organización es muy positiva y los mandos valoran de forma muy positiva todos los perfiles.

Hemos seleccionado a un abogado, un ingeniero, un arquitecto o un auxiliar administrativo sin una evaluación de conocimientos. Lo hicimos puramente **con unos test aptitudinales, una entrevista competencial y después con esta experiencia práctica que han realizado en los servicios.**

Decimos siempre que queremos compartir esto porque, desde el punto de vista práctico, es un proceso de selección muy ágil y el resultado en la práctica es muy bueno. Ahora lo compararé también con el resultado de estas OPOS que hemos tenido.

¿Qué ocurre después de pasar por un proceso como este? Pues que volvemos a la dura realidad y la dura realidad es que debemos culminar el proceso con una convocatoria de oposiciones. ¿Por qué? Para garantizar que estas personas o las que teníamos históricamente en interinidad u otros aspirantes que se puedan presentar de otras administraciones, acaben ocupando de forma definitiva los puestos de trabajo.

Antes de plantear qué es lo que encontramos o cómo vemos este proceso de bolsas de trabajo del futuro, les vamos a explicar cómo han ido las OPOS que hemos tenido recientemente.



Este proceso que hemos tenido ahora es de unas convocatorias que hemos querido que fuesen masivas. Por tanto, nuestro sistema, que hemos aplicado también a la hora de **convocar las oposiciones, ha sido masivo**. Este proceso se convocó en diciembre de 2018 y se realizaron las pruebas durante el año 2019. Hicimos un bloque de test de **temarios comunes y exactamente homogéneo para todo el grupo A1**, para el subgrupo A1, para el subgrupo A2 y también para el C2. Y después hicimos, en una segunda parte, un **test específico para todo lo que es el temario específico y unos casos prácticos que en su mayoría fueron tests**; a propuesta también de nuestra gerencia se fue transformando en una dinámica de test y todavía quedaron algunos que se desarrollaron con redacción.

Este proceso, yo creo que fue ágil y duro. Piensen que una parte importante de nuestro equipo de selección es interino, al igual que una gran parte de nuestra organización. Una parte de nuestro equipo de selección está compuesto tanto por personas técnicas como auxiliares interinas y esto fue también un proceso duro, tanto para toda la organización como para nosotros mismos. Aparte del propio proceso en el que también estaban involucradas las personas que trabajaban aquí en la Gerencia, lo que ha sido más largo y duro ha sido el proceso de valoración de méritos, que nos ha ocupado, incluida la pandemia, todo el año 2020. Evidentemente, no voy a entrar en la parte jurídica, a la que nos encantaría dar respuesta a todas las preguntas que se han planteado jurídicamente porque es la que nos ocupa una parte importante del tiempo. También el proceso selectivo, al final, parece más un proceso jurídico que selectivo y se nos ha hecho muy pesado todo este tiempo. Es verdad que también ha sido un proceso en el que hemos aprendido mucho respecto a los cambios que nuestro proceso selectivo requiere, y este año 2021 hemos vuelto a optar por volver a convocar los procesos de la misma manera, es decir, masivamente. Hemos vuelto a convocar veinte y pico procesos. Los sincronizamos también con los procesos de promoción interna permitiendo (sic) lo que requerimos en las mismas categorías que estamos convocando. Por tanto, aprovechamos también las pruebas que realizamos para hacer esta promoción interna en la organización. En este caso, y esta vez, ya todo **el procedimiento será puramente test; tendremos pruebas prácticas de lo específico también en formato test**. Todo el temario será en formato test e intentaremos ver si con los cambios que hemos introducido en el sistema de identificación de méritos, más una automatización de lo que corresponde al personal que ya está prestando servicios a nuestra organización, somos capaces de automatizar al máximo esta evaluación. En cualquier caso, es un proceso duro. ¿Qué nos gustaría? Bolsas de trabajo por un lado y el proceso selectivo por otro; es la fusión de ambos. Esto todavía sigue pendiente de tener su solución. Implica un mayor **proceso de planificación**, también evitar la existencia de interinajes... pero, en todo caso, sería un proceso como el que llevamos a cabo en nuestras policías locales, y que consiste en que nosotros hacemos unas pruebas selectivas previas que están basadas en competencias, mayoritariamente, y después las acabamos con una formación y unas prácticas con las que las personas acaban adquiriendo la condición de funcionarios de carrera. Por lo tanto, **¿qué nos gustaría hacer?** Repetimos, **nuestros psicotécnicos, nuestras entrevistas competenciales, realizar las pruebas ofimáticas en la categoría administrativa, esto sería lo mismo, pero una vez superado, pasaríamos a una formación selectiva**. Aquí es donde entrarían los temarios que nos exige la norma. Así, pues, debería superarse también esta formación selectiva trabajando en la organización o, de manera paralela, trabajando en la organización **con unas prácticas selectivas que termi-**

narían en los diferentes puestos de trabajo y que permitirían, con una evaluación de la presentación del trabajo final, el nombramiento como personal funcionario. Por lo tanto, sería un proceso continuo que uniría las bolsas de trabajo con la oferta pública. Esto todavía no lo tenemos resuelto porque seguimos teniendo una gran población interina con cierta antigüedad a la que también debemos dar salida.

El resumen de los resultados esperados es: hemos confirmado que **los problemas** que tenemos en la organización en la gestión de recursos humanos **son problemas de competencias y no de conocimiento**. Siempre, todo lo que nos llega cuando tenemos un problema y al que dedicamos gran parte de nuestro trabajo es a problemas de competencias y no de conocimiento. De acuerdo con lo que ya se ha comentado en la anterior presentación, es también para nosotros evidente que, en un entorno de futuro con cierta inestabilidad, porque no sabemos qué necesidades requeriremos en este entorno cambiante, no hay mejor cosa que tener personas con competencias que garanticen que se adapten a este cambio. Yo creo que también, en la lógica de lo anterior, esto nos permitirá dirigirnos a colectivos que rechazan una propuesta de la función pública. También decir que creo que nosotros debemos acercarnos también a estos colectivos. Por lo tanto, **debemos estar presentes en las universidades, en los entornos educativos donde hay candidatos potenciales o futuros para nuestras organizaciones**; no solo debemos estar esperando a que ellos se interesen y vengan a la Administración, sino que tenemos que ir a buscarlos también de forma complementaria a aportar este sistema no memorístico que debería ayudar a que se apunten. Yo preveo que tendremos cierta resistencia del propio sector público a este cambio del proceso selectivo. Y aparte de aptitudes, queremos también actitudes; por lo tanto, **pedimos también la introducción de los valores que buscamos como organización en el proceso de selección**. Así, pues, no queremos solo personas que cumplan con las competencias que requerimos, sino que reúnan los valores de nuestra organización.

Esto forma parte, ahora mismo, del proyecto que tenemos de plan de mandato de desarrollo de personas y desarrollo organizacional, y el proceso de selección se incorpora a un mayor conjunto de proyectos con los que queremos seguir transformando la organización y, sobre todo, nuestro equipo de trabajo.



Clica aquí para ver *Ayuntamiento de Barcelona: experiencia de selección en el Ayuntamiento de Barcelona*

Nuevas formas de seleccionar para sobrevivir como organización: el caso de éxito del Ayuntamiento de Sabadell

A cargo de

VIRGINIA VALERO AMORÓS

Coordinadora adjunta de Recursos Humanos y Organización

IVAN CURTO ESTEVA

Jefe del Servicio de Recursos Humanos



Primero nos gustaría reflexionar sobre los motivos que nos llevaron a dar este salto en materia de selección y sacar adelante un nuevo sistema de bolsas de trabajo que ya hace dos años que se está aplicando y que ahora les queremos explicar. Por lo tanto, podemos dar muchos resultados y hacer una valoración que, ya les adelanto, es muy positiva.

El marco que nos lleva a diseñar el nuevo sistema es el siguiente:

En primer lugar, nos ha tocado vivir un cambio de era; existe una agenda de transformación brutal, no solo en los recursos humanos, sino también en la sociedad. Todo cambia muy rápido y también cambian los puestos de trabajo y nuestras organizaciones.

En segundo lugar, este cambio de era coincide con el hecho de que estamos en un proceso de descapitalización de la organización porque las personas que hemos formado y que acumulan la experiencia y el *know-how* durante 20, 30 años o incluso 40 años se están marchando, se están jubilando. En Sabadell estamos en pleno relevo generacional, se ha ido muchísima gente estos últimos cuatro años. Y son las personas que saben, las personas que tienen la memoria histórica en la organización, y eso es muy difícil cuando, además, coincide que las que se marchan son muchas y de perfiles muy variados. Por tanto, teníamos que pensar en algo que nos permitiera, al menos, afrontar en condiciones este nuevo escenario.

En tercer lugar, está la precariedad en los equipos. Nosotros tenemos un porcentaje de interinos que, vistas las tasas, no es de los más altos, pero es una situación a la que es necesario dar respuesta porque es prioritario poder estabilizar los equipos y consolidarlos. Por otra parte, los procesos que teníamos tienen un alto coste en tiempo; saben que un proceso selectivo se alarga muchos meses, exige muchos recursos y hace que tengamos poca capacidad para hacer muchos en un mismo año.

Hasta el cambio de sistema, no teníamos incorporadas las competencias como tales en nuestros procesos, básicamente estábamos haciendo pruebas de carácter memorístico y de conocimiento muy específico, casi ni siquiera pruebas prácticas.

TEMPESTA PERFECTA

1. **Canvi d'era:** agenda de transformació (calen nous: perfils, titulacions, lloc de treball)
2. **Descapitalització:** Envel·liment radical de la plantilla i relleu generacional.
3. **Precarietat:** reduir la temporalitat dels interins una prioritat.
4. **Processos selectius d'alt cost** en temps i recursos.
5. **Selecció sense incorporar les competències,** fonamentada en proves memorístiques i de coneixement molt específic.
6. **Mercat de treball jove poc receptiu** a la funció pública.
7. **Perfils professionals qualificats no interessats o desconexador** de com accedir a la funció pública.
8. **Sense incorporació de noves titulacions** a l'organització

 Ajuntament de Sabadell 

Otra cosa que nos ocurría es que no conseguíamos bajar la media de edad: hacíamos convocatorias y seguíamos incorporando a personas con una media que estaba bastante alrededor de la que ya teníamos, que era una organización hasta ahora con una media de cincuenta y cinco años, muy alta. No había forma de atraer a perfiles profesionales cualificados, ni se presentaban a las bolsas de trabajo; y las nuevas titulaciones... ¡ni por asomo! Es decir, nos dimos cuenta de que había titulaciones en el mercado, que las nuevas titulaciones se han multiplicado muchísimo, pero nosotros no las vemos.

En cuarto lugar, tenemos más de 120 puestos de trabajo en la RPT, lo que significa que cada uno detrás tiene un perfil, unas funciones y unos requerimientos diferenciados.

En quinto lugar, al igual que ha planteado Barcelona, nuestras bolsas de trabajo estaban absolutamente agotadas; cada vez que teníamos que ir a cubrir nuevas necesidades, nos encontrábamos sin candidatos, y los que teníamos nos decían que no estaban interesados, ya sea porque estaban trabajando o porque solo querían una vacante hasta la cobertura. Y esto nos evidencia que vivimos en la ficción, que hay bolsas, pero que a la hora de la verdad no las tenemos, ya que cuando debemos tirar de ellas, la gente nos dice que no, porque son personas que ya están trabajando en la Administración pública mayoritariamente, y que lo único que buscan es un puesto vacante, como mejora, normalmente. Por lo tanto, en la práctica, tampoco tienes bolsas de trabajo.

En sexto lugar, en todos los procesos selectivos que hacíamos, identificábamos un choque muy grande entre los perfiles esperados por los jefes que están en los órganos selectivos (quieren incorporar sénior o directores de proyecto) y el perfil mayoritariamente júnior o sin experiencia en la Administración de la mayor parte de los aspirantes. La experiencia nos muestra que los perfiles más expertos normalmente ya están trabajando y no suelen presentarse a bolsas o procesos de oferta pública que comporten gran inversión de tiempo y esfuerzo.

PUNT DE PARTIDA A SABADELL

1. Més de 120 llocs de treball i ampli ventall de perfils professionals diferents.
2. Absència de borses de treball vigents de la majoria de necessitats.
3. Les poques borses existents amb antiguitat elevades.
4. Perfils generalitzats a les borses d'opositors de l'entorn flotant de la funció pública local, amb edat avançada.
5. Baix grau de disponibilitat per acceptar ofertes temporals
6. Elevada expectativa dels Serveis en les noves incorporacions: busquen perfils sèniors.
7. Altes necessitats a l'organització:
 - Vacants sense cobrir (jubilacions, renúncies, noves places)
 - Cobertures temporals sense cobrir (IT, maternitats, etc.)
 - Reforç a estructures infradotades

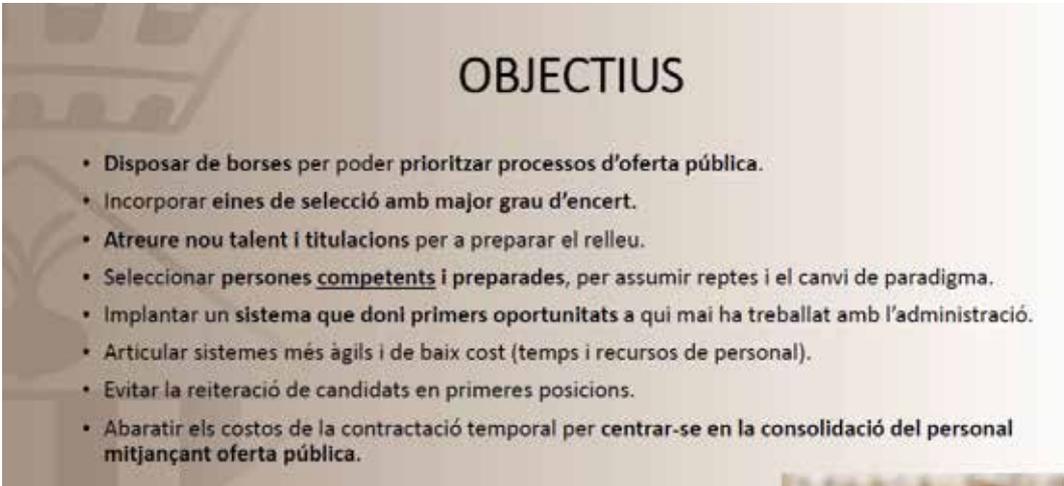
 Ajuntament de Sabadell



Por todo esto, cambiamos el punto de vista y asumimos que los procesos selectivos temporales de bolsas son la oportunidad para dejar entrar a aquellas personas que deben tener una primera opción para trabajar, que tienen los ingredientes para poder realizar este trabajo, un buen perfil competencial, un buen coeficiente intelectual, y los recursos intelectualmente hablando para poder realizar este trabajo, pero necesitan las primeras oportunidades que en estos procesos selectivos que hacíamos no les estábamos dando. Y todo esto, además, se junta con un momento en el que se crearon muchas plazas de estructura de nivel técnico (grupo A), coincidiendo con que muchos interinos de larga duración se van, ya que encuentran oportunidades en otras organizaciones, debido a que hay mucho mercado en estos momentos; y que veníamos de un momento en el que la oferta pública había estado congelada, no se podían hacer refuerzos y las carencias se multiplicaban; por todo esto nos encontrábamos en situación de colapso y no podíamos atender a las necesidades reales de la organización.

Nos planteamos **un sistema de bolsa que nos permitiera cubrir todos los puestos de trabajo del grupo A, A1 o A2 de la RPT con un solo proceso selectivo** que permitiera hacerlo con agilidad; un único proceso para todos los puestos de trabajo del grupo A, de tal modo que, si conseguíamos tener esta bolsa operativa, nos permitiera después empezar a priorizar los procesos de oferta pública para consolidar una estructura, porque si no puedes atender a las urgencias, no llegas a lo importante, que es consolidar la estructura, porque necesitas las bolsas de trabajo para cubrir las sustituciones, lo que te va quedando en el día a día. Por otro lado, teníamos claro que queríamos procesos selectivos que nos permitieran acertar mucho mejor. Estuvimos estudiando y analizando qué combinación de pruebas daban un mayor porcentaje de acierto, y **escogimos una combinación de pruebas psicotécnicas de aptitud, competenciales y una prueba de redacción escrita**, que según los expertos da un porcentaje muy elevado de acierto a la hora de seleccionar.

Necesitábamos, también, diseñar un proceso o un sistema que nos permitiera atraer candidatos; que fuera atractivo para estas personas que están en el mercado laboral, pero que no nos ven como algo interesante y, sobre todo, nos planteábamos cómo atraer titulaciones que nunca habían entrado. Seleccionar a personas que sean competentes y estén preparadas, implantar un sistema que dé primeras oportunidades.



OBJECTIUS

- Disposar de borses per poder prioritzar processos d'oferta pública.
- Incorporar eines de selecció amb major grau d'encert.
- Atreure nou talent i titulacions per a preparar el relleu.
- Seleccionar persones competents i preparades, per assumir reptes i el canvi de paradigma.
- Implantar un sistema que doni primers oportunitats a qui mai ha treballat amb l'administració.
- Articular sistemes més àgils i de baix cost (temps i recursos de personal).
- Evitar la reiteració de candidats en primeres posicions.
- Abaratir els costos de la contractació temporal per centrar-se en la consolidació del personal mitjançant oferta pública.

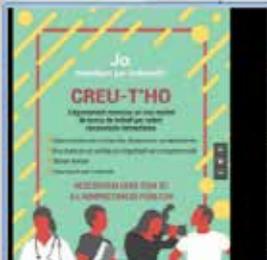
Nosotros nos planteamos que, si las personas para poder entrar en la Administración deben poder permitirse o bien estudiar durante dos años o bien pagarse una academia, eso no significa igualdad porque no todo el mundo puede permitírselo. Nosotros nos planteamos un sistema que fuese igualitario de verdad; es decir, que diera una primera oportunidad sin tener que pasar por todo ese bagaje o toda esa inversión en tiempo, articular un **sistema que fuera más ágil** y de bajo coste. Sobre todo, otra cosa, también romper esta dinámica que se genera en las Administraciones cuando hay candidatos que se apropian de las primeras posiciones porque ya están entrenados en hacer siempre las mismas pruebas y, como ya han ido trabajando con nosotros, tienen experiencia y, por lo tanto, tienen méritos y estos méritos hacen que siempre estén arriba. Lo que queríamos era romper con esto y también con el hecho de que los méritos fueran claves. Nuestro proceso se hizo con un único mérito (certificado ACTIC), que es una parte que comporta mucho trabajo. Y, por otra parte, lo que queríamos, sobre todo, era poder dar salida a las necesidades que en estos momentos tenemos como organización.

Quisimos cubrir todos los puestos de niveles técnicos del Ayuntamiento, **de los grupos A1 y A2, con un solo proceso selectivo** y, para poder articularlo, los **ordenamos por familias profesionales: ciencias, ciencias sociales y humanidades, tecnología y docencia**. Y para poder hacerlo de forma simultánea en todos los perfiles profesionales, establecimos un sistema de **evaluación que fuera sin temario**; por tanto, importante, sin evaluación de conocimientos específicos técnicos, lo que significaba que teníamos pruebas que podían ser transversales a todos los equipos profesionales.

La **primera prueba, un test psicotécnico aptitudinal, y la segunda, una prueba de redacción** para evaluar las competencias en el uso del lenguaje. Es importante diferenciar entre evaluación del conocimiento del lenguaje y la certificación del conocimiento (el documento que la persona presenta para justificar que posee el nivel adecuado para la categoría de conocimiento de lengua). El objetivo de la prueba es evaluar la capacidad, el poder y el querer ejercer ese conocimiento. Y, por último, **la tercera prueba era una prueba competencial**; una prueba de competencias profesionales formada por un test de competencias y, en caso de haber superado todas las pruebas anteriores, **una entrevista estructurada competencial**.

DISSENY INNOVADOR DEL PROCÉS SELECTIU DE BORSA

- **Globalitat:** tots els llocs de treball A1 i A2 en un únic procés selectiu
- Organització per **famílies professionals** (ciències, ciències socials, tecnològica i docència)
- **Sense temari**, avaluació de coneixements tècnics només llocs específics amb entrevista curricular.
- **Eines avaluatives:** (proves en un sol dia, excepte entrevistes)
 - Prova psicotècnica aptitudinal. Supera/no supera
 - Prova de redacció. Supera/no supera
 - Prova competencial: test + entrevista (en dos fases). Supera/no supera
 - Opció d'entrevista curricular. No eliminatòria
- **Construcció de la borsa per trams i segons necessitats organitzatives**
- Entrevistes telemàtiques (covid-19)
- Període de prova **efectiu**.
- Sistema i regles de gestió de borsa **acordades** amb la part social.
- **Comunicar diferent:** Campanya de comunicació per xarxes socials i ràdio.




Es importante señalar que las pruebas se realizaron en dos fases.

Primera fase: en un mismo día todas las pruebas excepto la entrevista por razones de optimización del proceso. Se sentaron todos los aspirantes una sola vez y se impartieron las tres pruebas; de modo que se completó el test psicotécnico aptitudinal, se realizó la prueba de redacción y se completó también el test de la prueba competencial. Este, sin embargo, nos lo guardamos para corregirlo posteriormente en caso de que superaran las pruebas anteriores y poder pasar luego a la segunda fase que es la entrevista competencial (después explicaremos cómo fue la entrevista). De esta forma optimizamos el tiempo de evaluación de los aspirantes, pudimos trabajar posteriormente en las correcciones y, una vez hecha la corrección de las dos primeras pruebas, diseñamos la construcción de la bolsa de trabajo por fases. Solo se hacen entrevistas competenciales si existe una necesidad concreta, es una estrategia para poder dar respuesta inmediata a muy corto plazo a aquellas necesidades de la organización que más urgen. A día de hoy se han hecho más de quinientas entrevistas. Luego lo veremos, pero la idea era no tener que esperar a terminar las 500 entrevistas (por el alto coste que supone en tiempo y recursos) para poder empezar a resolver las necesidades que tenía la organización.

La convocatoria por fases funciona de la siguiente manera: las personas que quedaban en posiciones preliminares, ordenadas en función de la puntuación de la prueba aptitudinal y la prueba de redacción, eran convocadas a realizar la entrevista en función del orden de prioridades de las necesidades que había en la organización. A partir de ahí se realizó la corrección del test competencial y en base al mismo se contrasta en la entrevista. Si la persona supera la prueba competencial, pasa a formar parte de la bolsa y se constituye en primera fase de esa titulación o especialidad de la bolsa. Esto nos permitió ir avanzando paulatinamente y dar servicio también a las necesidades que tenía en ese momento la organización. También es importante para acabar de complementar este sistema, al no haber realizado evaluación de conocimientos técnicos específicos, el período de prueba era clave; también como han comentado los compañeros de Barcelona, vimos absolutamente esencial que la persona demuestre en la práctica y corrobore la idoneidad del proceso selectivo. Y tras este período de prueba, pues, hacerlo efectivo.



Todos los procesos y pruebas eran iguales. En lo que sí había una mirada distinta fue en la prueba competencial, es decir, la prueba competencial unía unas competencias que tenían pequeñas diferencias en función de la familia profesional a la que la persona estaba optando. En este sentido, para que vean ustedes un poco lo que son los resultados o las cifras: se inscribieron 2.400 personas; aproximadamente el 50 por ciento se presentaron a las pruebas y, de estas, más de ochocientas personas terminaron superando el test aptitudinal. Para que se entienda, esta prueba es una prueba muy igualitaria, se valoraban las mismas capacidades a todos. Con una pequeña adaptación para aquellas personas que presentaban alguna certificación de discapacidad o que tenían algún tipo de dificultad que les permitía optar a un período de realización superior, pero la prueba en sí era la misma.

Es significativo destacar que un tercio de las personas presentadas no la superó. De estas personas que sí superaron la prueba también es muy significativo ver que en torno a un 20 por ciento no superaron luego la prueba de redacción. Es decir, estamos hablando de personas con titulación universitaria, personas que han superado una prueba aptitudinal de capacidades, pero que, en cambio, no tienen o no pudieron mostrar un uso del lenguaje en la práctica (escribiendo un pequeño texto de redacción) con los mínimos suficientes.

Un aspecto a destacar es que la estructura por familias profesionales nos permitió también, como era de esperar, llegar a unas titulaciones más que a otras; es decir, había familias profesionales en las que vemos que el reclutamiento, por decirlo de alguna manera, todavía es mejorable. Es el caso, sobre todo, de las de ciencias y las tecnológicas, que no tuvieron el volumen de presentación que hubiéramos deseado. Pero, sobre todo, también destacó la docencia, que es mucho más específica, pues en Sabadell tenemos una escuela de música y también una de artes donde se exigen titulaciones muy específicas. Y aquí sí que nos costó acceder a este colectivo.

Como resultado final, la bolsa de trabajo permitió realizar 71 procesos selectivos de una tirada; es decir, hubiéramos tenido que incorporar los recursos necesarios para realizar 71 procesos selectivos si los hubiéramos realizado desde una perspectiva tradicional. Es decir, una bolsa de trabajo de arquitectos, una bolsa de trabajo de arquitectos técnicos, etcétera, con su correspondiente proceso selectivo, sus especializaciones y evaluación de conocimientos. Este proceso nos permitió, en una sola vez, cubrir este amplio abanico y dar cobertura a 113 puestos de trabajo dentro de la organización. Todo ello en un período aproximado de un par de años. Por tanto, con un procedimiento tradicional y sin introducir variables innovadoras hubiera sido imposible poder satisfacer las necesidades que tenía la organización de manera simultánea. Es importante destacar que alrededor del 20 por ciento de las personas que se incorporaron pertenecen a la organización; es decir, son personas que desempeñan otros puestos dentro de la casa, han participado en la bolsa de trabajo como si vinieran de fuera y han logrado mejorar su posición dentro de la organización. Hemos hecho aflorar también, como apuntaba antes Víctor Almonacid, capacidades y talento dentro de la organización.

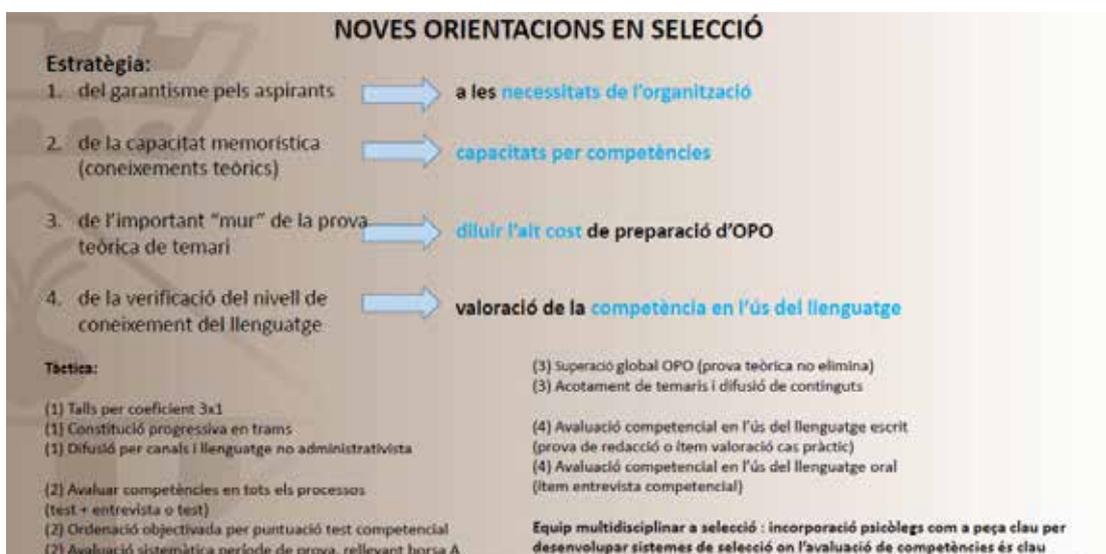
Por último, en cuanto a cifras, comentaros que se hicieron más de quinientas entrevistas. Es importante destacar que estas entrevistas no se hicieron seguidas y que hasta que no terminamos la última no iniciamos la adjudicación de personas a las distintas necesidades, sino que las fuimos haciendo gradualmente de forma que íbamos trazando fases en función

de las prioridades más necesarias para la organización. Las entrevistas se han ido produciendo durante estos dos años, de hecho, todavía se están llevando a cabo las últimas entrevistas.

Se han incorporado casi 300 personas a la bolsa de trabajo. Es importante también destacar que el 56 % aproximadamente de los candidatos superan la prueba competencial; por tanto, podemos decir que un tercio de las personas no superan la prueba competencial. Estamos hablando de este filtro importante de personas que quizás tienen conocimientos, quizás tienen méritos y tienen experiencia, pero que no tienen lo mínimo imprescindible para adaptarse a lo que requiere hoy en día el trabajo en la Administración con los cambios de futuro que ya estamos sufriendo.

Y un dato también importante, una cifra similar a la que apuntaba Barcelona, menos del 1 % de los candidatos no superan el período de prueba; aquí también tenemos una verificación del proceso, hay que tener en cuenta que se trata de un proceso totalmente innovador y que todavía lo estamos iniciando, y que seguramente irá a más la asimilación de esta nueva metodología para la organización; pero estamos hablando de que los mandos han superado aquella barrera en la que les era muy difícil evaluar y, además, hacerlo negativamente; pero aquí se han empezado a realizar evaluaciones, hemos podido trabajar con ellos y ha habido dos evaluaciones negativas; pero en otras bolsas y en otros procesos creativos que se están realizando han empezado a aumentar las evaluaciones negativas.

La organización comienza a entender que no es un buen negocio basarse únicamente en las buenas relaciones humanas en la evaluación de las personas dentro de la casa. Por lo tanto, asumir el coste de una evaluación negativa es un coste imprescindible porque, como decíamos antes, la implicación de una persona que no se desempeña correctamente en su puesto tiene consecuencias importantes; incluso existe el hecho de que una persona entra y sale de la bolsa en función de las necesidades temporales que pueda haber y nos acaba pasando que había mandos que se daban cuenta en segunda o tercera vuelta que aquel candidato no cumplía los mínimos necesarios y, sin embargo, había pasado por filtros anteriores en los que otros mandos no la habían evaluado como correspondía.



Esto se ha empezado a percibir dentro de la organización y ahora existe una mayor voluntad de tomarse en serio las evaluaciones en este sentido.

Por último, quiero señalar tres efectos que hemos podido destacar y que es la **incorporación de nuevos perfiles** con nuevas titulaciones. Hemos logrado atraer —no de forma muy generalizada, pero empezamos a hacerlo— **nuevas especialidades dentro del mercado de trabajo**. Hemos reducido significativamente también la edad media de las personas que se incorporan; **empiezan a incorporarse personas mucho más jóvenes** y, sobre todo, hemos **logrado liberar recursos** también para poderlos dedicar —y en el futuro creemos que lo haremos con mayor fuerza— a los procesos de oferta pública; es decir, hemos podido salir del paso con una selección que hubiera supuesto un altísimo coste para la organización si se hubiera llevado a cabo con medios tradicionales. De esta forma hemos conseguido no solo mantener la convocatoria de oferta pública, sino jugar con una perspectiva que —según continúe la perspectiva de este segundo mandato— nos permitirá doblar en este segundo mandato las plazas en convocatoria de oferta pública.

Como resumen de lo que ha significado para nosotros este salto, ha sido, como les hemos mostrado, satisfactorio. La evaluación es muy buena. Lo que hemos hecho es **cambiar la estrategia** de las garantías para los aspirantes y hemos pasado a las **necesidades de la organización**. Es decir, convoco por fases ese puesto de trabajo que yo necesito, cito a entrevista, asigno a determinadas personas y dejo al resto en espera, aunque todo el mundo quiera ser entrevistado, las dejo en espera porque yo necesito cubrir otras cosas. De las pruebas memorísticas, en las que se evalúa solo la memoria, **hemos pasado a las pruebas aptitudinales y competenciales**. Del importante muro que supone la prueba del temario, que consideramos que es una barrera estratosférica ya que la gente, cuando lo ve, sobre todo aquellos que empiezan, se echa atrás porque le suena a chino todo aquello y realmente es un montón de tiempo y de recursos que deben invertirse para poder estudiar todo esto. Lo que hemos hecho es dar este salto y diluir el coste de preparación porque, además, dando estas oportunidades de entrada, cuando estas personas tengan que asumir procesos de oferta pública, su situación será distinta si antes han podido entrar de otra forma a formarse y tener esta experiencia previa.



Lo que hemos estado haciendo es modular todo esto y querría cerrar esta sesión de nuestra aportación con cinco grandes conclusiones: primera, el **feedback** que estamos teniendo de la organización respecto a las personas que se están incorporando (aunque una parte importante de ellas son personas que pueden considerarse un perfil júnior que precisan de una inversión importante en formación) **es muy positivo**; mayoritariamente, el hecho de que estas personas hayan entrado está dando credibilidad al sistema porque están funcionando muy bien y realmente están dando aire; son nuevas formas de ver las cosas, hacía muchos años que no entraba tanta gente nueva en el Ayuntamiento y eso también está siendo un activo. En segundo lugar, estamos comprobando que nos cuesta mucho, y que será nuestra mayor dificultad, atraer a perfiles de alta especialización, aquellos perfiles tecnológicos que el mercado necesita (aquí competimos con el sector privado y el sector privado no tiene ese muro de entrada y además paga mucho mejor a estos perfiles que nosotros), aquí tendremos un gran reto, a ver cómo lo superamos. Otro aspecto básico para nosotros y que nos ha permitido poder estar hoy aquí y contarles todo esto es que la organización municipal y, sobre todo, **el gobierno municipal ha confiado en este nuevo sistema de selección**; este modelo que incorpora **las competencias y pruebas prácticas y aptitudinales** y va dejando atrás las pruebas memorísticas que, hasta ahora, no tienen demasiado sentido. El hecho de que la organización te muestre su confianza y te apoye es vital; de lo contrario, realmente es muy difícil salir adelante.

Una última cosa ha sido mejorar la web, **la comunicación**; este ha sido otro de los retos: cómo llegamos a la gente, cómo comunicamos mejor. Y por último, me gustaría acabar diciendo que todo esto no habría sido posible sin **el equipo de recursos humanos**, sin un equipo que hubiera creído en este modelo, esta nueva forma de trabajar y que ha incorporado también a los psicólogos como pieza esencial dentro de esta nueva manera de seleccionar.

*Clica aquí para ver **Nuevas formas de seleccionar para sobrevivir como organización: el caso de éxito del Ayuntamiento de Sabadell***

El papel de los procesos selectivos en la transformación del Ayuntamiento de Mataró

A cargo de

FRANCESC TORREJÓN COMINO
Director de Recursos Humanos y Organización

ANNA MARIA MOLIST BORDAS
Directora del Servicio de Desarrollo y Organización

JÚLIA ORTEGA RAMOS
Psicóloga de Recursos Humanos

EVA HIGUERAS MASSÓ
Técnica de Recursos Humanos



No podemos dejar, como organizaciones, de superar retos y dificultades; y cuando parece que hemos sorteado la última, nos llega la mayor. Por tanto, una primera reflexión es que si hablamos de innovar, de mejorar, llegamos tarde y debemos entender **el concepto de transformar de forma radical**. También, relacionado con esto, tengo la impresión de que hemos perdido muchas oportunidades: el tema del directivo público, la administración electrónica, la digitalización, el teletrabajo que, afortunadamente —y valga la expresión—, el coronavirus y la pandemia nos han ayudado a desbloquear alguna de ellas.

La realidad de Mataró es que llueve sobre mojado. Las crisis, el paro siempre se han manifestado en Mataró de forma diferente, de forma más contundente y algo antes que en el resto de Cataluña. Seguramente, debido a nuestra estructura socioeconómica. También durante estos últimos años —y hace ya varios—, se han ido tensionando las costuras de nuestra organización, el endeudamiento, la estructura presupuestaria y muchos años de sufrir solo por el mero hecho de levantar la persiana, de atender la emergencia social, de los ajustes económicos, de la carencia de recursos, etc. ¿Cuáles han sido las consecuencias de todo esto? Pues, el debilitamiento de los equipos, la inestabilidad de las plantillas, la no incorporación de talento joven, la dotación insuficiente de recursos para muchas políticas y también —por qué no decirlo— cierta pérdida de perspectiva y análisis. Sin embargo, resulta curioso y nos pasa a algunos ayuntamientos, sobre todo a los ayuntamientos más grandes, cuando coincidimos con compañeros y compañeras en algún evento y nos dicen: «Caray, es que en Mataró hacéis muchas cosas, es que lo hacéis muy bien». Es esta percepción, que ya está bien que te digan que hacemos las cosas bien, pero lo peor es que nosotros también tenemos esa autopercepción errónea cuando nos miramos en el espejo y pensamos que lo estamos haciendo muy bien, pero nos queda mucho trabajo por hacer. Ante esta situación, ¿cuál es el reto? Fíjense que se nos vienen encima temas como el Big Data, el Blockchain, la revisión de los modelos de provisión de servicios públicos y un futuro incierto de la intermediación sin valor público. Nosotros no dejamos de ser un intermediario. Si no añadimos valor público, seguramente otros nos sustituirán, y la sociedad civil sabe pensar muy bien y dar con soluciones frente a las problemáticas.



Para afrontar esta situación que les comentaba, hemos hecho dos cosas: por un lado, un proceso de **reflexión estratégica** en el que no voy a entrar porque no procede en la sesión de hoy, pero que, básicamente, contempla la igualdad de oportunidades como eje, la lucha contra el paro y la creación de empleo de calidad y la imagen y promoción de la ciudad; pero, sobre todo, un proyecto, un plan de transformación que hemos llamado **Transformat, donde la capacidad de las personas, la creación de equipos, la autonomía, el empoderamiento**, etc., son la clave de todas las innovaciones que estamos llevando a cabo en el Ayuntamiento de Mataró. Y la que hoy presentamos aquí es un ejemplo de esto. Y, sobre todo, en la innovación; pero en la transformación lo importante no es la tecnología, sino las personas. Y, por lo tanto, todo el proceso del proyecto Transformat se basa en este componente de empoderar a las personas, los equipos, de dar autonomía.

Quiero destacar algunas de las iniciativas: se generó un grupo de trabajo, hemos generado un digital *Worldplace*, iniciativas de *escape room* para ayudar al cambio cultural, el Espai Mataró que contempla la asistencia a la ciudadanía, la dinamización social y un laboratorio de innovación; también hemos definido un modelo organizativo integral y diverso que contempla la posibilidad de conjugar las organizaciones clásicas, basadas en un organigrama y una jerarquía, con una organización que trabaje por proyectos y que empodere a personas y equipos para llevar iniciativas adelante. Justo ahora empezamos a trabajar con los conceptos y elementos que apuntaba Víctor al principio y estábamos pensando en familias de puestos de trabajo; aquellos puestos de trabajo que se relacionen con la tecnología o puestos de trabajo que se relacionen con las personas y los puestos de trabajo de coordinación y de dirección.

Bien, estas serían algunas iniciativas. Y como aprendizaje de todo este proceso del Transformat, del plan de transformación: la importancia del liderazgo, de que alguien se lo crea, de ser realistas, de no crear falsas expectativas, del compromiso de las personas, del empoderamiento, de la confianza, de ser valiente y que repercuta en las personas y la organización.

Efectivamente, nosotros recogemos en cierta manera el testigo y nos estamos dedicando a traducir, con incorporaciones y procesos selectivos, toda esta demanda de transformación organizativa.



Les persones son motor del canvi, inicien i generen

L'adversitat ens fa millors, ens activa

Ajuntament de Mataró

Tot es mou, res és estàtic: ens motiven els canvis, ens adaptem i aprenem constantment

Els projectes son participatius i no competitiu, transversals i diversos.

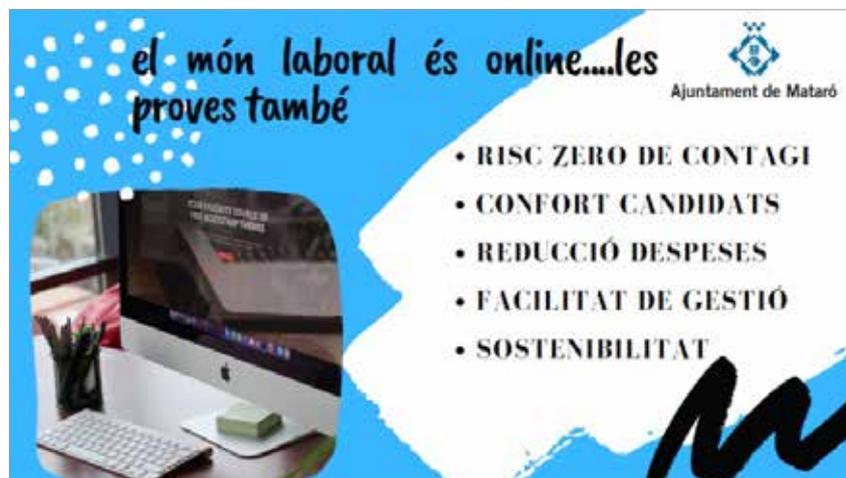
Totes les persones sumen

Situaciones adversas como la pandemia han hecho que nos activemos y supongo que, como a todos ustedes, nos ha hecho mejores. Nos ha hecho pensar en nuevas herramientas, nuevas estrategias y metodologías para seleccionar a las personas; porque actualmente nada es estático, todo se está moviendo, nos motivan los cambios en todo el equipo que estamos llevando a cabo la selección y nos estamos constantemente adaptando mientras aprendemos nuevas formas de selección. Tenemos la tarea de **seleccionar a personas con un perfil proactivo**; es decir, antes las competencias se basaban en las clásicas de gestión, y ahora también damos mucha mayor importancia a aquellas personas que tienen una gran capacidad para trabajar de forma más proactiva porque muchos estamos teletrabajando; toda la parte de adaptación y flexibilidad, de poder trabajar en equipo teletrabajando, que es adaptarse a una nueva forma de **trabajar en equipo** con las condiciones de trabajo actuales. Una de las cosas importantes es que **las personas son el motor de cambio** y sin ellas es imposible que podamos transformar el Ayuntamiento. Nos estamos encontrando nuevos perfiles con una motivación muy importante, capaces de transformar esta organización.

Los proyectos que se están llevando a cabo en el Ayuntamiento de Mataró son participativos, implican a personas de especialidades distintas, orientadas hacia un objetivo común. Partimos -y eso sí que es básico- desde la confianza entre sus miembros, la colaboración, el trabajo compartido; no desde la rivalidad, sino que entendiendo que todas las personas, todas las orientaciones, todos los pensamientos suman y dan más riqueza al trabajo que pueda realizarse.

Nos planteamos que, **si la nueva realidad es online y es teletrabajar**, nosotros también debemos iniciar **procesos adaptados a la realidad**, porque uno de nuestros puntos fuertes es la relación de competencias desde hace muchos años; pues ya hemos empezado a realizar pruebas de *role playing*, es decir, pruebas simuladas de la realidad. Y sí, la nueva realidad es *online*.

Os contaremos una **experiencia** con una **bolsa de trabajo de personal técnico con Ómnibus**, a quienes nosotros recorreremos también, un poco en la misma línea que el Ayuntamiento de Sabadell, para **recopilar el máximo de perfiles competenciales y de especialización posibles**. Y se está haciendo, de hecho se hizo, **100 % en línea con pruebas telemáticas**, y ¿qué implica esto?



Pues bien, para empezar, implica por supuesto **un riesgo 0 de contagio** en una situación tan crítica como la que estamos viviendo y en la que se nos traslada muchas veces esa inquietud de los aspirantes que quieren saber qué control tenemos cuándo hacemos pruebas presenciales, cómo se va a velar por su salud, etc. Algunas personas pertenecen a colectivos de riesgo, por ejemplo, embarazadas y demás, tienen miedo y nos trasladan esa inquietud. Como nosotros podemos hacer pruebas telemáticas, cada persona las hace donde quiere, en sus casas la mayoría, en un entorno mucho más cómodo. También se hace pensando en aquellas personas con movilidad reducida o que trabajan con **ordenadores adaptados** a sus necesidades especiales: el hecho de que puedan trabajar desde casa o hacer un proceso de selección desde sus hogares nos da toda esa facilidad, esa garantía, quita nervios a la persona y puede centrarse en producir, en hacer una buena prueba. También hemos visto que implica una **reducción de gastos impresionante**. De hecho, por ejemplo, si comparamos con el sábado pasado cuando hicimos un proceso selectivo para 1010 personas, un proceso que ahora es un concurso oposición para 24 plazas de auxiliar administrativo, pues claro, montar un dispositivo —y mi compañera Eva que es la que está haciendo, que lo está coordinando, lo puede también corroborar—, montar un dispositivo en plena pandemia para 1010 personas ha supuesto movilizar tres edificios, movilizar a más de 80 personas entre responsables de aula, conserjería, etcétera, y un gran esfuerzo de coordinación. Por supuesto, hay que tener en cuenta la electricidad de los edificios, el gasto energético que eso supone en cuanto a calefacción, el papel que se ha tenido que imprimir —porque ahora comentaremos también el tema de la participación, pero claro, en principio, la previsión la haces para la totalidad de personas, con lo cual ese papel ya está impreso, muchas copias, etcétera. La dificultad para gestionar todo esto ha sido impresionante. Y, por supuesto, los **procesos telemáticos son muchísimo más sostenibles**. También os queremos contar, antes de pasar a comentar más extensamente el proceso telemático, una anécdota que ejemplifica esa dificultad en la gestión de las pruebas presenciales tan multitudinarias y lo que te pueden pasar.

Bien, a ver... como vimos que había bastantes dificultades para entender las instrucciones para coordinar todos estos procesos, redactamos una lista con todos los pasos que tenían que hacer las diferentes personas que vigilaban las aulas. Una de las instrucciones, como a modo de ejemplo, era que doblaran las hojas de las instrucciones de arriba abajo.

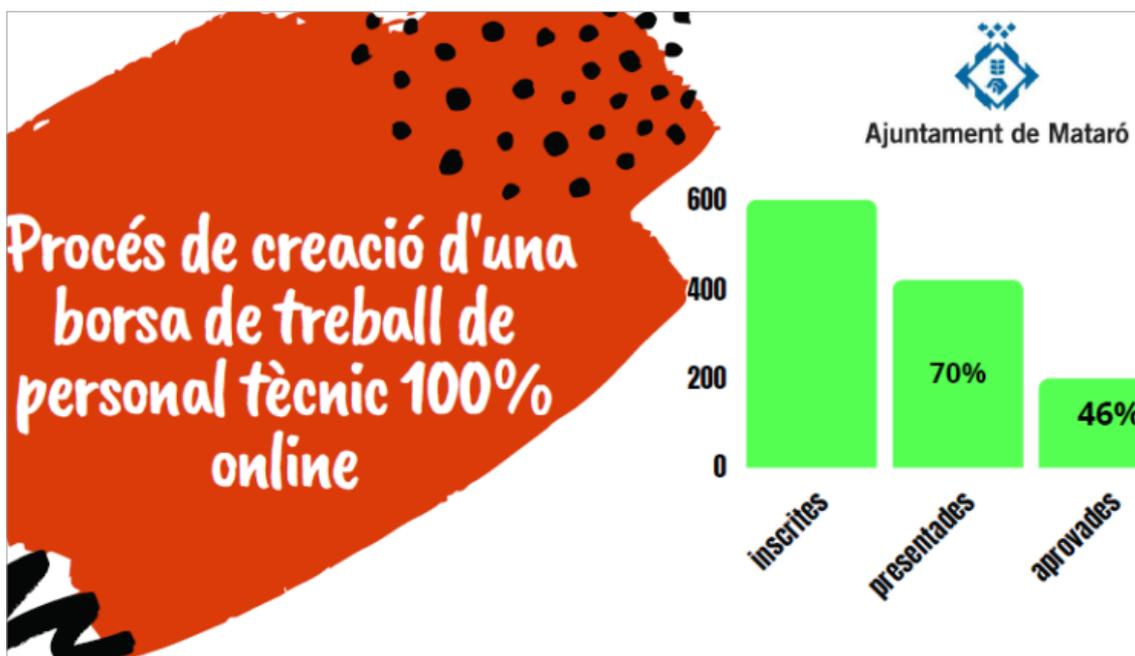


De los exámenes para guardar las pruebas. Bueno, pues, una de las personas, uno de los responsables de aula, me entregó lo que veis aquí:

Una serie de pergaminos en vez de las pruebas dobladas, como veis en la foto. Bueno, en el fondo es una anécdota que tiene cierta gracia, pero, claro, si esto lo pones en un aula, si alguien no te da una instrucción que para ti es muy clara pero él interpreta algo diferente, la situación ya es mucho más grave. Bueno, es un poco a modo de ejemplo de situaciones que pueden pasar cuando hay tantas personas que están como responsables de algo.

Centrándonos en el proceso de creación de esta bolsa de trabajo que hicimos en línea, comentaros que también consideramos que un elemento a tener en cuenta es el nivel de participación tan alto que tuvimos. A pesar de que fue una prueba para un proceso que empezamos a convocar en enero de 2020, y que finalmente la prueba se hizo en diciembre —o sea, casi un año después—, y que eso muchas veces ya sabéis que enfría a las personas porque ya tienen otra realidad laboral en el momento que se inscriben y otra cuando se hacen las pruebas, pues el **nivel de participación fue muy alto, un 70 por ciento**. En contrapartida, este sábado pasado cuando hicimos este proceso presencial, a pesar de que todo ha sido mucho más comprimido en el tiempo, por lo cual la gente que se inscribió entendemos que tenía claro que quería ser funcionario de carrera del Ayuntamiento de Mataró, etcétera, pues el nivel de participación ha sido de un 46 por ciento. No es que sea realmente muy claro, pero podría ser una de las causas de que la gente se plantea no desplazarse o no movilizarse en determinadas situaciones como la que estamos viviendo ahora.

En este caso, como estábamos comentando, hicimos una primera prueba en línea, un tipo test de 50 preguntas a través de una **plataforma** que se llama **Moodle** y que es muy conocida en todo el mundo por su utilidad en el mundo educativo. Está perfectamente preparada y contrastada para soportar —que era una de las dudas que inicialmente nos planteábamos— a mucha gente trabajando simultáneamente con esa plataforma.



La prueba tipo test que hicimos se basaba en diez temas, pusimos un temario muy básico y realmente pensando en captar talento, que no fueran temas como la Constitución y las Cortes Generales y estas cosas, sino del tipo “gestión de un proyecto”, “principios del procedimiento administrativo”..., pero concretando mucho qué tipos de artículos se tenían que preparar —no todos los del procedimiento administrativo, no toda la normativa, sino solamente una parte específica—, porque esto también nos cribaba un poquito a las personas que se presentaban a probar. Lo que queríamos realmente eran personas, porque consideramos que si una persona se prepara para la Administración también es una sintomatología de motivación. Queremos huir, tal como han dicho los compañeros de Sabadell y de Barcelona, de los temarios que son muy cargados y como que son muy lejanos a la realidad, pero sí que nos parece interesante que las personas vengan preparadas y una de esas cosas, como garantía de alguna forma, es plantear un temario asequible para cualquier persona. De hecho, entre **las primeras personas de la lista** que ya tenemos aprobadas, tenemos a muchísimas personas que están **recién graduadas**, con lo cual nunca han tenido relación con la Administración y en cambio sí que han sido capaces de superar esta prueba. Incluso personas que estaban en el mundo de la privada, mucha gente de bancos, por ejemplo, que se han planteado un cambio en su itinerario profesional y se han preparado en esta bolsa.

¿Cómo funciona la plataforma de Moodle? Bueno, nosotros para hacer este test con Moodle hicimos un proyecto muy transversal en el que teníamos personal de servicio de sistemas de información, es decir, un equipo de informáticos que trabajaba con nosotros, y como tenemos un instituto municipal, estaban muy acostumbrados a utilizar el Moodle. Fueron un poco los profesores los que nos hicieron de tutores.

Para crear una prueba que fuera interesante, como qué tipos de pruebas podíamos plantear, etc. De hecho, nosotros hemos utilizado esta prueba para hacer un tipo test, pero el Moodle en sí tiene multitud de aplicaciones.

test amb moodle

EQUIP DEL PROJECTE:
SSI, RH, PROFESSORAT INSTITUT MUNICIPAL

Fiabilitat del mètode: el proctoring

Predictibilitat/capacitat avaluadora: 50 preguntes que descriuen situacions (no és memorística)

Ajuntament de Mataró

Podéis hacer pruebas más abiertas, del tipo por proyectos o prácticas, aunque nosotros de momento solamente la hemos utilizado para hacer este test; el tipo test que nosotros hicimos eran 50 preguntas, pero no memorísticas, porque una de las cosas que evidentemente surgía era: la gente está en su casa, está haciendo esta prueba, ¿cómo garantizaremos que no están mirando apuntes, no están mirando normativa o no se están copiando? Entonces, en lugar de imponer sistemas de control —que también los tuvimos—, decidimos, con la filosofía de intentar reproducir al máximo un espacio de trabajo, permitir que la gente pudiera mirar, consultar, preguntar. Era más sencillo incluso optar por esta opción que no por lo contrario, por intentar proteger o reducir la capacidad de la persona a la consulta cuando en realidad una cuando está trabajando, o si no sabe algo, se lo pregunta al compañero o lo mira por Internet o lo que sea.

Entonces creamos una prueba teórica en la que, en realidad, no podías ir buscando las cosas, no las encontrabas literalmente en las normas, sino que tenías que analizar un poquito el enunciado de esa pregunta, eran como pequeños minisupuestos prácticos que tenían cuatro opciones diferentes de respuesta. Realmente el *feedback* que nos han dado las personas, por supuesto las aprobadas, sobre todo, ha sido muy bueno, se sintieron muy cómodas trabajando e hicieron una valoración muy positiva.

¿Qué otra duda teníamos? Bueno, ¿y si la gente se suplanta? O sea, si realmente tú crees que has obtenido un test de la persona que se llama fulanito de tal pero en realidad lo ha estado haciendo otra... Pues para eso instalamos —el propio Moodle ya te lo permite— un sistema de *proctoring*. El que nosotros utilizamos consistía en que las personas tenían que utilizar para realizar la prueba un dispositivo con *webcam*. Esa *webcam* lo que hace es, durante la prueba, va disparando de forma aleatoria y captura imágenes de esa persona. Nosotros, como administradores de ese programa de Moodle, Ayuntamiento de Mataró, disponemos de esas capturas, y entonces, con la gente que luego pasó a la siguiente fase, que fue una **entrevista por competencias**, contrastábamos la imagen que teníamos de la prueba con la imagen que teníamos en la entrevista y con su DNI, por supuesto, que lo enseñaban a cámara —porque ya explicará Eva después que también las **entrevistas las hacemos vía Zoom**—. En principio no hemos tenido ningún problema. De todos los contrastes que hemos hecho, el cien por cien han sido contrastes positivos. De hecho, también hay que decir que el propio Moodle también incluye más sistemas de control. Puedes también monitorizar el audio. Nosotros no lo consideramos conveniente, pero bueno, de hecho, de cara a poner en marcha este tipo de pruebas en procesos de concurso oposición para pruebas en propiedad, pues a lo mejor sí que nos lo planteamos. Moodle también permite instalar un pequeño programa que se llama Safe Browser que lo que hace es que impide que las personas puedan minimizar la pantalla cuando están trabajando en el test. Es decir, en principio no pueden consultar Google, ni ningún navegador, ni nada, simplemente tienen en la pantalla el test y no pueden acceder a ninguna otra cosa.

Nos encontramos con muchas resistencias, esa es la verdad. No fue fácil, no fue sencillo poner en marcha este tipo de procesos selectivos, tanto por parte de muchísimos interinos, por ejemplo, —seguramente es una realidad que todos tenéis— que se están presentando a su propia plaza, en vía concurso oposición o lo que sea para plazas en propiedad y paralelamente para garantizarse que, si falla, se pueden quedar de alguna manera trabajando

en su Ayuntamiento, también se presentarán a nuestras bolsas de trabajo. Claro, son muy corporativistas. Están muy cohesionados, tienen mucha fuerza entre los sindicatos, entonces eso supone una presión añadida. Nos llegaban muchas dudas, algunas de las cuales os hemos puesto aquí en la pantalla. Entonces lo que hicimos nosotros fue intentar comunicarlo muy bien, lo mejor posible para tranquilizar a las personas. Pusimos en marcha diferentes tipos de simulacros. Antes de hacer la prueba, las personas que estaban inscritas podían acceder al Moodle desde sus casas, podían hacer pruebas que nosotros íbamos colgando de cosas varias, culturales o de cine... lo que se nos ocurría para probar la herramienta. Una de las pruebas que hicimos fue un poco reproduciendo lo que sería luego la prueba. A nosotros nos interesaba mucho saber qué pasaría si esos 600 candidatos, que finalmente fueron 420, qué pasaría cuando todas estas personas estuvieran en el mismo momento impactando contra la misma plataforma. ¿Moodle lo soportaría? Uno de los simulacros que hicimos, en beneficio de los candidatos, pero también para nosotros poder tener información y luego poderla gestionar, fue: en una hora, un día determinado, durante un cuarto de hora, abrir una prueba en la cual todo el mundo de forma voluntaria podía trabajar. Eso nos permitió detectar algunos fallos y, por ejemplo, comprar un Moodle mucho más potente como el que tenemos ahora, que nos permite no tener fallos de conexión y cosas así cuando las personas están trabajando simultáneamente. Aun así, durante la prueba y durante las semanas previas a la prueba, teníamos un equipo de informáticos como una especie de línea caliente y un WhatsApp continuamente abierto para cualquier tipo de dudas. Durante la prueba, y comparando un poco con los recursos que necesitamos para las pruebas presenciales —80 personas, posibilidades de error o de que las instrucciones sean diferentes...— durante la prueba en línea, teníamos un aula donde había un equipo de tres técnicos con WhatsApp abierto en línea con todos los candidatos, todos tenían esos WhatsApp, y una con un informático, por si era una duda que nosotros como técnicos no podíamos resolver. Porque muchas de las dudas, ya os lo puedo asegurar, eran dudas por falta de dominio de las herramientas básicas, sinceramente, y estamos hablando de una bolsa de técnicos, pero aun así fue la realidad.



Tuvimos menos de un 5 por ciento de incidencias, la mayoría de ellas porque no tenían un dominio suficiente para utilizar herramientas TIC. Entonces, si nosotros no éramos capaces de resolver esta incidencia en primera línea, la pasábamos para que la pudiera resolver lo más rápido posible porque era una prueba contrarreloj al equipo de informáticos. Como os digo, al final, después de la prueba, la evaluación fue muy positiva. Menos de un 5 por ciento de consultas y todos los incidentes resueltos.

Las entrevistas vía Zoom, que mucha gente ya las está haciendo, la ventaja que tienen, evidentemente, es que ahora en la pandemia no se ha de utilizar mascarilla porque están en su casa. También reduce la ansiedad de la persona en el momento de la evaluación por muchos motivos: porque está en un entorno que ya conoce, que se puede preparar al lado el currículo o algunos de los aspectos que quiere destacar.



...what else?

Avaluar la realitat és avaluar des del teletreball: noves eines de role playing: moodle + zoom (reunions, atenció a ciutadans, negociacions...)

think out of the box

Ajuntament de Mataró



entrevista via zoom

Ajuntament de Mataró

- ✓ sense mascareta
- ✓ Redueix l'ansietat: entorn conegut
- ✓ Codi bones pràctiques: facilita la gravació

En el momento hay diferentes personas que evalúan, que son a lo mejor cuatro o cinco miembros del tribunal, al estar en una pantalla es menos estresante, menos invasivo. Y también una cosa que para nosotros es importante, porque en las bases de las convocatorias lo recoges, en las pruebas no escritas, tanto en la entrevista como en las pruebas de *role playing* —que ahora daremos un poco nuestra posible salida a las pruebas de *role playing*, cómo las podemos hacer de forma no presencial— grabamos estas entrevistas. Por tanto, en la plataforma Zoom, como está pasando ahora mismo, es muy fácil la grabación y también la recuperación de estas grabaciones.

Vale, ¿en qué más estamos trabajando ahora? Bueno, nosotros ahora estamos haciendo un proyecto junto con los informáticos, principalmente pensado para formación, pero que también creemos que utilizaremos nosotros, que consiste en integrar, dentro de la plataforma Moodle, el Zoom, la herramienta Zoom que estamos utilizando ahora en esta ponencia. Eso nos permitirá simular reuniones de trabajo, simular situaciones de atención a ciudadanos, negociaciones, otro tipo de situaciones totalmente laborales en formato de *role playing*. Así como ahora hacemos *role playing* muchas veces para seleccionar personas presencialmente, con personas que son de la casa, por cierto, y que son actores amateurs, que ya los tenemos fichados y nos ayudan a reproducir, pues eso, una queja de una atención ciudadana o cosas similares, pues intentaremos hacerlos online a través de Moodle y a través de Zoom.

Y para acabar, queríamos comentar que hemos empezado a trabajar con esta posibilidad. Con la posibilidad de **incorporar el videojuego como instrumento de selección**. Creemos que es una puerta abierta, que es algo muy interesante, que se pueden perfectamente **evaluar competencias a través de videojuegos**. Las competencias de trabajo en equipo, de planificación, de toma de decisiones... sobre todo videojuegos de los llamados efecto mariposa. Es decir, que es una persona, que es un personaje que tiene que ir tomando diversas decisiones en función de las cuales al final obtiene un resultado u otro. Para esto hemos iniciado un convenio con el TecnoCampus, que es la Universidad de Mataró. Ellos tienen un Grado de Producción de Videojuegos y esperamos poder contar pronto con un alumno para volcarle todas nuestras ideas de cómo nos gustaría que fuera este videojuego y empezar a testarlo, a probarlo, principalmente con provisión de puestos, no para gente de fuera, porque entendemos que es una herramienta muy nueva, por lo cual antes requiere un entrenamiento. La persona se tiene que entrenar, conocer cómo funciona el *joystick* —para entendernos— y cosas de esas para que ese tipo de herramientas no interfieran en lo que es la evaluación de la competencia. Entonces se nos ha ocurrido iniciar este proceso primero en condiciones de puesto con gente de la casa, y después, por qué no, llevarlos un poquito más allá. No queremos acabar sin agradecer mucho a Ana María Molist, que hasta ahora ha sido nuestra jefa de servicio de Desarrollo y Organización, y de hecho durante más de diez años, que ha sido la persona que nos ha ayudado a impulsar y a ponerle cara de alguna forma, a combatir las resistencias que hemos tenido y muchas, y sin la cual, en principio, no estaríamos aquí.

Clica aquí para ver *El papel de los procesos selectivos en la transformación del Ayuntamiento de Mataró*

Estudio de sistemas de acceso a la función pública: modelos comparados

A cargo de

FRANCESC LIÑAN GARRÉS

Jefe del Servicio de Asistencia a la Organización Municipal

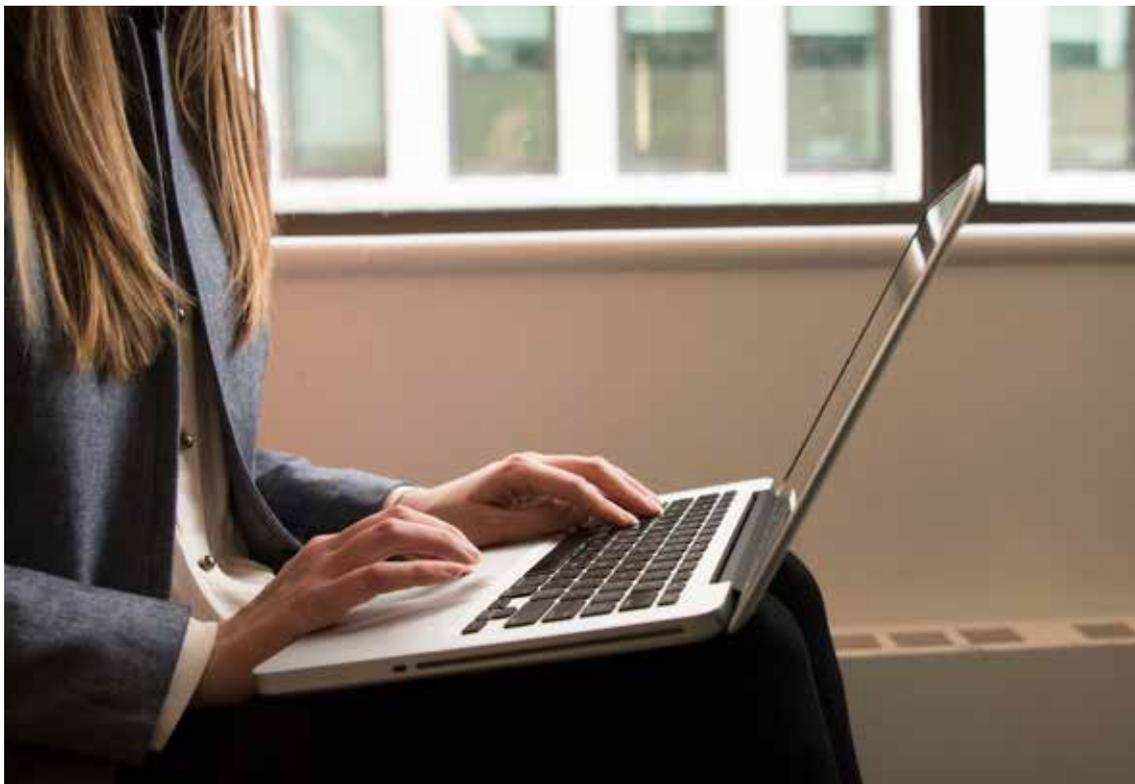
NEUS GUZMÁN VALVERDE

Jefa de la Sección de Asistencia Técnica

Coordinación:

NICOLASA PÉREZ SÁNCHEZ

Gerente de los Servicios de Asistencia al Gobierno Local



Este estudio analiza varios sistemas de selección en la función pública europea con el fin de encontrar datos objetivos que nos permitan proponer unos parámetros de mejora, cambio y evolución del sistema de selección del personal de la Administración pública en Cataluña.

Una vez revisadas las actualizaciones de los principales sistemas de función pública, podemos describir los dos grandes grupos de función pública existentes: el modelo francés, con legislación propia diferenciada del ámbito laboral privado, creación de cuerpos funcionariales y vinculación permanente; y el modelo anglosajón, muy reticente a generar un cuerpo legal propio para el funcionariado, sin creación de cuerpos funcionariales y mucha facilidad de desvinculación.

Ambos modelos confluyen hasta crear un modelo mixto, en el que el modelo francés, con sus variantes, acoge la selección por competencias y una mayor laboralización del personal en la Administración pública, así como una mayor flexibilidad con respecto a la desvinculación, y, por su parte, el modelo anglosajón adopta los cuerpos funcionariales permanentes (en los altos niveles de la Administración) y una mayor dificultad de desvinculación del personal de la Administración pública, es decir, una reducción del *Spoil System*, tanto con respecto a la posibilidad de la Corona británica de desvincular funcionarios, a la manera del sistema americano que cambia a sus funcionarios con cada cambio de gobierno.

Podemos pensar que se está generando un tercer modelo de función pública de alcance mundial que incorporaría las bondades de ambos sistemas. Pero esta afirmación sería ciertamente atrevida y entendemos que se trata más bien del mantenimiento de los dos grandes sistemas con flexibilizaciones en sus postulados, tanto con respecto al régimen jurídico del personal que trabaja en el sector público, como en su mantenimiento o permanencia, sistema de evaluación, retribución, etc.

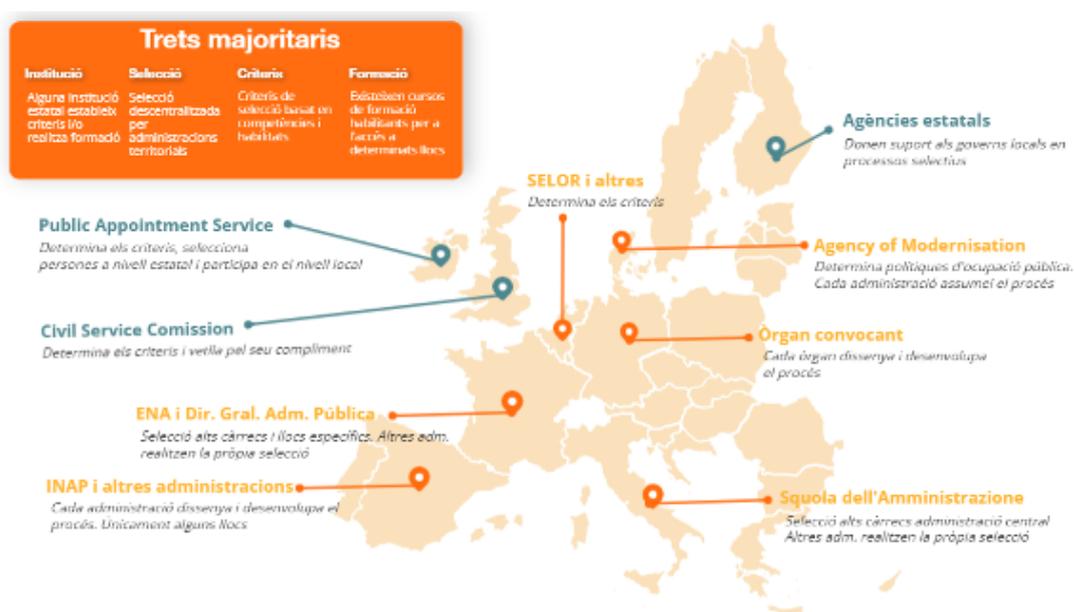
A modo de resumen presentamos la tabla siguiente, que se describe con mayor detalle en los textos posteriores, país por país.

Tabla de modelos de la Función Pública y Selección de Personas

País	Modelo	¿Selección centralizada?	Órgano seleccionador	¿Formación/habilitación?	Entidades, órganos relevantes	Características principales	Puntos fuertes	Puntos débiles
Reino Unido	Anglo-sajón	Descentralizada por departamentos ministeriales. Con criterios comunes.	Comisión de función pública que establece criterios generales.	Formación específica adaptada al puesto de trabajo.	Comisión de la Función Pública que establece principios y audita procesos.	Basado en competencias (<i>fast stream</i> para cuerpos superiores).	El <i>fast stream</i> es muy rápido para seleccionar buenos perfiles. Tienen unos principios y una comisión que vela por todos los procesos.	Solo una parte de los empleados se seleccionan por competencias. En su mayoría es por méritos y experiencia, al igual que en el sector privado.
Francia	Francés	Descentralizada por servicios y Administraciones territoriales. Centralizada en los altos cargos.	El órgano específico según vacante. ENA en los altos cargos.	Curso de 2 años para los altos cargos.	ENA (en proceso de reformulación) y Dirección General de la Administración y la Función Pública.	Sistema mixto: competencias y conocimientos.	Selección de personal laboral temporal por parte de empresas de trabajo temporal, que descarga de trabajo a los equipos internos en el caso de selecciones de personal para misiones temporales.	Las prácticas elitistas del ENA han provocado una desvinculación en buena parte de las élites funcionariales de la realidad social y de los efectos de las políticas públicas que aplican.

País	Modelo	¿Selección centralizada?	Órgano seleccionador	¿Formación/habilitación?	Entidades, órganos relevantes	Características principales	Puntos fuertes	Puntos débiles
Irlanda	Anglo-sajón	Descentralizada con criterios comunes.	El Public Appointment Service establece criterios. Selecciona a los funcionarios estatales y colabora con las Administraciones locales en la selección de personal.	Formación y <i>training</i> específicos según el puesto de trabajo.	La formación para la Administración pública la desarrolla el IPA (Institute of Public Administration) vinculado a la National University of Ireland.	Basado en competencias. No hay exámenes generales sino aplicaciones para puestos concretos.	Agilidad en la selección y aplicación específica según los conocimientos solicitados.	Falta de conocimientos generales en la Administración pública, dado que se selecciona únicamente para un puesto concreto con los consiguientes problemas de movilidad interadministrativa.
Bélgica	Francés	Centralizada en algunos casos.	SELOR (Oficina de selección y reclutamiento de la Administración Federal) y otras Administraciones.	Formación para mejorar el liderazgo y la formación continua.	Ecole Nationale d'Administration (ENA), realiza formación continua y especializada para nivel directivo.	Basado en competencias.	Existencia de criterios comunes compartidos por todos los niveles de Administración.	La voluntariedad en la utilización de la SELOR por parte de las Administraciones no federales comporta criterios y procesos diferenciados en la selección que reducen la movilidad interadministrativa.
Alemania	Francés	Descentralizada por departamentos ministeriales,	El órgano que tiene la vacante lleva a cabo la selección.	2 años con posterioridad al acceso.	Escuelas para la formación continua, aunque no para la selección de personal.	Sistema mixto: competencias y conocimientos.	Empleo del sistema universitario para favorecer el acceso a partir del establecimiento de cursos a superar sobre materias generales de administración pública.	La descentralización y la selección por vacantes concretas puede comportar problemas de movilidad interadministrativa y requerimiento de conocimientos dispares entre niveles de administración y a nivel general .
Dinamarca	Francés	Descentralizada por departamentos ministeriales, y también a nivel local.	El órgano que tiene la vacante realiza la selección.	Formación y <i>training</i> específicos según el puesto de trabajo.	Agency of Modernisation (depende del Ministerio de Finanzas).	Basado en competencias. Basado en méritos.	Agilidad en la selección y aplicación específica ya que la selección se realiza para cada puesto de trabajo.	La descentralización y la selección por vacantes concretas puede comportar problemas de movilidad interadministrativa y requerimiento de conocimientos dispares entre niveles de administración y a nivel general.
Finlandia	Anglo-sajón	Descentralizada a nivel de agencias estatales.	El órgano que tiene la vacante lleva a cabo la selección.	Formación y <i>training</i> específicos según el puesto de trabajo	Las diversas agencias estatales .	Basado en competencias. No hay exámenes generales sino aplicaciones para puestos concretos.	Agilidad en la selección y aplicación específica para los conocimientos solicitados.	Problemas derivados del bajo nivel de movilidad interadministrativa, así como también una pérdida del conocimiento sobre los procesos y requerimiento de conocimientos dispares entre niveles de administración diferentes.

País	Modelo	¿Selección centralizada?	Órgano seleccionador	¿Formación/habilitación?	Entidades, órganos relevantes	Características principales	Puntos fuertes	Puntos débiles
Italia	Francés	Descentralizada por departamentos ministeriales. Centralizada en los altos cargos.	Escuela nacional de administración para funcionarios estatales y altos cargos.	Cuerpos superiores 18 meses SSPA.	Escuela nacional de administración (SNA).	Sistema mixto: competencias y conocimientos.	La Escuela selecciona, recluta y forma en los niveles directivos, por lo tanto realiza el ciclo entero de la selección de primer nivel.	El sistema del SNA es únicamente para la Administración central, por lo consiguiente, los procesos en el resto de niveles de administración pueden ser muy diferentes y presentar disparidad de criterios.
España	Francés	Descentralizado por Administraciones territoriales.	Varias organizaciones dependiendo de la Administración concreta.	Según el caso hay cursos habilitadores (habilidades nacionales, jueces y policías), además de prácticas dependiendo del grupo.	Instituto Nacional de Administración Pública, escuelas autonómicas.	Basado en conocimientos.	Conocimiento general sobre administración pública y sobre aspectos generales, más especialización posteriormente.	Poca relación directa entre los contenidos reales de los puestos de trabajo y la formación generalista, así como mucha distancia entre las necesidades actuales de conocimiento en la nueva administración y los conocimientos actuales de los miembros de la función pública (robótica, ingeniería avanzada, etc.).
UE	Francés	Centralizada	EPSO			Basado en competencias.		



A continuación, presentamos las características más relevantes de algunos de los países de la UE así como del Reino Unido.

En la función pública prevalecen dos grandes modelos —el modelo francés y el modelo anglosajón— que han inspirado los modelos del resto de estados. Presentamos seguidamente los rasgos más destacados de ocho países con especial atención a los modelos del Reino Unido y Francia.

Sistema del Reino Unido

El Reino Unido optó por la creación de una comisión de selección única para toda la función pública; el personal trabajaba para la función pública y eran destinados a cualquier ámbito de los ministerios, los cuales no seleccionaban a su personal, que era seleccionado por esta comisión centralizada. La comisión acababa seleccionando personas con perfiles similares a los de quienes formaban el comité de selección, determinados colegios privados, determinados niveles sociales, etc. Además, durante la selección, no se basaban en las funciones concretas de los puestos de trabajo, sino en una serie de conocimientos generales.

Eso se descentralizó posteriormente, pero no de forma completa. Los ministerios podían pedir a la comisión que hiciera la selección o recurrir al sector privado de selección u otras instituciones públicas, o incluso encargarse directamente de realizar el proceso de selección. El sistema de la comisión siguió siendo el más utilizado, con lo que se siguió implantando el mismo modelo previo.

Aun así, siguieron introduciendo cambios para responsabilizar a cada organismo de la selección y el pago. No hay una única estructura retributiva centralizada, sino que se descentralizó por organismos, los cuales fueron optando cada vez más por incrementos en la variabilidad de la retribución basándose en objetivos.

No podemos decir que se haya renovado el antiguo sistema, tan solo se ha transformado. Reforma y no revolución. Existe una realidad que no se ha modificado y que es la del personal de los ministerios, de las oficinas de trabajo más procedimental, que sigue el modelo tradicional, universal y unificado, con las mismas condiciones para todo el mundo. Y hay otra realidad distinta, que es la de los organismos más ejecutivos, más cercanos al mercado, en los que se vincula la selección y la retribución a las tareas que se realizan y no de forma uniformizada. La idea de la comisión de selección del funcionariado «es unificados, pero no uniformes».

Hay dos tipos de empleados públicos, los denominados *civil servants*, que serían los que más se ajustarían al concepto de *funcionariado*, y los *public servants*, que son personas que trabajan para la Administración pública (Administraciones territoriales) pero con la misma vinculación que tendrían en el sector privado, con carácter individual y un régimen jurídico laboral. Los primeros constituyen solo el 8 %¹ del total y ocupan puestos de trabajo en la Administración central y agencias.

La selección de personas en el caso de los ministerios y agencias se realiza de forma descentralizada: cada departamento lleva a cabo sus procesos selectivos, aunque respetando

1. INAP (2014): *Modelos comparados de selección de empleados públicos*.

los principios establecidos por la Comisión de Función Pública o *Civil Service Commission*. Sin embargo, los QUANGOS, las Administraciones locales, el sistema nacional de salud, etc. se rigen por sus propias reglas. En el primer caso, se trata de los *civil servants*, mientras que en el segundo son los *public servants*.

Los ámbitos funcionales que tienen tratamiento de civil servant son los siguientes:

1. Comercial
2. Comunicaciones
3. Lucha contra el fraude
4. Deuda
5. Digital, datos y tecnología
6. Finanzas
7. Subvenciones
8. Recursos humanos (RR. HH.)
9. Auditoría interna
10. Legal
11. Proyectos
12. Patrimonio
13. Seguridad
14. Análisis

Empleos/profesiones

1. Comercial
2. Comunicaciones
3. Finanzas corporativas
4. Contra el fraude
5. Digital, datos y tecnología (DDaT)
6. Economía
7. Finanzas
8. Recursos humanos
9. Inspector de educación y formación
10. Análisis de inteligencia
11. Auditoría interna
12. Comercio internacional
13. Gestión del conocimiento y la información
14. Jurista
15. Medicina
16. Operativo

17. Investigación operativa
18. Planificación
19. Inspectores de planificación
20. Política
21. Proyectos
22. Propiedad
23. Psicología
24. Ciencia e ingeniería
25. Seguridad
26. Investigación social
27. Estadísticas
28. Impuesto
29. Veterinario

Los procesos de selección en el caso del *civil servant* se basan fundamentalmente en los méritos, aunque hay distintas vías. Los tribunales dependen del órgano convocante, pero cada ministerio tiene una persona delegada de la CFP que vela por el cumplimiento del código (*Civil Service Code*²). Desde hace unos años (2005), existe una tipología de selección específica denominada *Fast Stream*, utilizada particularmente en los cuerpos superiores, los puestos del alto funcionariado. En este caso se lleva a cabo un procedimiento específico que consiste en una primera fase de evaluación de competencias y habilidades que, de superarse, conduce a la evaluación en un *assessment center*. Si la persona supera esta primera fase, adquiere una plaza en servicios centrales. En caso de que desee optar a otros servicios más especializados, se le convoca a una entrevista. En ningún caso existe una evaluación de conocimientos. La primera fase se hace mediante tests electrónicos que evalúan el comportamiento y la reacción ante determinadas situaciones, con lo cual es un proceso muy rápido que recibe el apoyo de una empresa (Cubiks) tanto en cuestiones de diseño como de evaluación.

Si el objetivo es desempeñar puestos de alto funcionariado, se puede acceder por promoción, superando la segunda parte del proceso de selección del *Fast Stream*, por acceso libre, haciendo el proceso entero, o también pueden participar personas graduadas de determinadas carreras con las mejores notas de diferentes universidades.

La Comisión emite un nombramiento teóricamente definitivo (es así en la práctica aunque puede ser despedido/a por la Corona) tras superar el periodo de prueba de 2 años.

En los últimos años, se han creado programas orientados a incrementar la diversidad de colectivos o grupos poco representados en la Administración, como minorías étnicas o gente joven, facilitándoles la entrada mediante la realización de prácticas o contratos temporales y después orientándolos para hacer la solicitud para trabajar.

2. Civil Service Commission (2018): *Recruitment principles*

La selección se basa exclusivamente en la evaluación de competencias recogidas en un marco común para los *civil servants*.

Sistema francés

Los empleados y empleadas públicos tienen un régimen jurídico y laboral específico. Acceden a la Administración mediante procesos basados en el mérito y la capacidad y tienen una relación funcional con permanencia que solo puede modificarse a instancia de la Administración y ante una eventual circunstancia.

Hay dos tipos de personal funcionario: *agents titulaires*, que es la mayor parte de los empleados públicos, y el personal laboral o *agents non titulaires*, con carácter temporal. Se trata de un sistema cerrado de cuerpos con un diseño de carrera común.

Hay tres grandes ámbitos —Servicio Civil del Estado, Servicios Civiles Territoriales y Servicio Civil Hospitalario— aunque todos tienen un estatuto común.

Todo el funcionariado tiene una categoría o grado personal que determina una jerarquía dentro de la Administración. Existe la posibilidad de promocionarse a categorías superiores mediante procesos en igualdad de oportunidades.

Existen tres grandes agrupaciones de categorías según funciones y requerimientos de titulación. La selección es descentralizada y cada departamento organiza sus propios procesos, aunque algunos procesos sí son centralizados. El caso más conocido es el del alto funcionariado de cuya selección se encarga la Escuela Nacional de Administración o la Dirección General de la Administración y Función Pública que organiza concursos y exámenes de algunos puestos de los servicios territoriales (bibliotecarios/as, conservadores/as, etc.).

Hay varios sistemas de selección: acceso libre, promoción interna, tercer concurso (reservado a personas con experiencia en el sector privado o colectivos determinados), concurso-oposición o concurso de méritos, concurso único o concurso de entrada en la ENA o Escuela Politécnica para acceder con posterioridad a la categoría correspondiente.

Acceso a cuerpos superiores: la selección empieza con una serie de pruebas de conocimientos en derecho público, economía, cultura general, etc. Posteriormente, una serie de pruebas de carácter oral sobre finanzas, cuestiones internacionales, sociales, idiomas, y una entrevista de motivación. La superación de estas pruebas permite acceder a la ENA donde llevará a cabo una formación de 2 años que forma parte del proceso de selección. La ENA se encarga del seguimiento y orientación de la persona con respecto a su carrera profesional³.

El acceso y los procesos de selección para el resto de vacantes dependen de los departamentos y las convocatorias específicas. Está, pues, descentralizado. Los procesos de selección varían, aunque suelen incluir un ejercicio de 3 horas y/o una entrevista personal de 15 minutos. En el caso del alto funcionariado se proponen una serie de pruebas y ejercicios de evaluación de competencias.

3. Todos los aspectos vinculados a la ENA están, en estos mismos momentos, en proceso de revisión profunda por las mismas razones alegadas en el caso de la CFP británica. Para más información al respecto, pulse aquí.

Disponen de un marco común de definición funcional y competencial de los puestos de trabajo del estado, el RIME⁴, que permite ajustar los procesos selectivos al perfil deseado.

Desde 2009 se permite la utilización de empresas de trabajo temporal para seleccionar personal laboral temporal para misiones no permanentes.

Sistema irlandés

Se trata de un sistema muy similar al inglés. La selección se basa, al igual que en el Reino Unido, en un marco común de competencias que está en función del puesto de trabajo al que se opta. Otorgan mucha importancia al sistema de captación de talento y tienen un organismo específico a tal efecto llamado *Public Appointment Service* ('Servicio de Nombramientos Públicos'). El acceso se divide en tres ramas: administrativa, profesional e industrial.

Sistema belga

El sistema público belga se rige por el *Statut Camu* que regula la contratación, evaluación y promoción de los empleados públicos. Basa la contratación en las competencias.

Hay tres clases de empleados/as públicos/as: personal funcionario, personal laboral (21 % en ámbito estatal) y alto funcionariado, que es el personal directivo.

Las Administraciones territoriales convocan la selección, aunque es la Oficina Federal de Selección y Reclutamiento (SELOR) el órgano que lleva a cabo el reclutamiento y la selección (no es el único, sin embargo). Administraciones como la policía o los ayuntamientos pueden tener sus propios sistemas de selección. Se otorga mucha importancia a la experiencia profesional y son seleccionados en el nivel de entrada. En el caso de los altos cargos, se tiene muy en cuenta el *curriculum vitae* y los nombramientos son por seis años. Únicamente quedan exentos de volverse a presentar si su cumplimiento ha sido evaluado como excelente. Si es el caso, se renueva la contratación.

La selección se basa en los méritos de los aspirantes en relación con las competencias previamente identificadas. La preselección se puede hacer por CV o alguna prueba o ejercicio para evaluar competencias genéricas; la segunda fase evalúa las competencias específicas del puesto mediante tests, entrevistas o ejercicios individuales o en grupo. Se clasifica a los aspirantes por orden de puntuación y el servicio que ha convocado la vacante gestiona directamente la lista.

Existe una web para la inscripción y seguimiento de los procesos selectivos.

El personal directivo requiere volver a pasar un proceso de selección cada seis años excepto aquellos que tengan acreditado un desarrollo excelente. En cualquier caso, hay un proceso de evaluación cada dos años y seis meses antes de la finalización del periodo de nombramiento. La formación de los/ las empleados/as públicos/as va a cargo de la ENA (*École nationale d'administration*), tanto en lo que respecta a la formación continua, como a la formación de cuadros directivos con másteres.

4. Mapelli Marchena, C. (2018): *La visión comparada: nuevos sistemas de selección del alta función pública en las democracias avanzadas*. *Revista vasca de gestión de personas y organizaciones públicas*. N.º 2/2018. Págs. 32-50

Sistema alemán

El estado (*Bund*) determina el régimen estatutario de los empleados/as públicos/as mediante una ley fundamental, pero la gestión y la selección dependen de los estados (*Länder*). Así pues, está bastante descentralizado.

Tienen un sistema de carrera que es, sobre todo, un sistema de acceso, pues hay cuatro niveles en función de los requisitos de titulación. Esta carrera está vinculada al cargo que se puede asumir: servicio ordinario, medio, alto y superior.

Hay dos tipos de empleados/as públicos/as:

Funcionariado que lleva a cabo tareas de dirección, policía, educación, etc. según un régimen laboral específico, y empleados/as y obreros/as que se rigen por el régimen laboral privado. Los primeros realizan tareas administrativas y los segundos, tareas operativas.

Se puede acceder al funcionariado por alguna de las siguientes vías:

- Servicio preparatorio y exámenes de carrera aprobados
- Adjudicación mediante un reconocimiento por parte de la autoridad superior (excepcional)
- Promoción interna (exámenes y formación específicos)
- Cambio de carrera
- Adjudicación mediante examen

La selección está totalmente descentralizada y cada órgano la gestiona según sus criterios. El principio general es que la selección se base en los méritos documentados.

Los criterios empleados —aptitudes, conocimientos y resultados— se evalúan mediante sistemas webs y tests tanto en la preselección como en las pruebas escritas. Si se pasa a la segunda fase, se llevan a cabo las entrevistas.

Tras ser admitidos, los funcionarios cursan una formación teórica y práctica de dos años. Hay varias escuelas que llevan a cabo la formación continua de los funcionarios.

Sistema danés

En Dinamarca tienen tres niveles de estado —central, regional y local—, y el porcentaje mayor de trabajadores/as públicos/as se da en el sector local, aproximadamente un 58 %. Existen 5 regiones, cuya principal competencia es la gestión de los hospitales y algunas políticas industriales. A nivel local, existen 98 municipios (resultado de la reducción del 2007, donde se pasó de 271 ayuntamientos a los actuales 98).

Hay dos tipos de empleados/as públicos/as, como en otros casos que hemos visto:

- Funcionarios/as que llevan a cabo tareas de dirección y de máximo nivel ejecutivo, y que suman un 19 % del total.

- Personal laboral con las mismas características del personal laboral del sector privado.

El sector público danés está basado en el sistema de méritos, y hay procesos competitivos para acceder a un puesto de trabajo concreto, a un ministerio o a un ente regional o local. Los puestos de trabajo en los que se presentan vacantes se dan a conocer en Internet, revistas y periódicos de alcance nacional. Hay una fuerte implantación sindical en el país y un largo historial de acuerdos colectivos.

Los cuerpos funcionariales no existen ni tampoco se lleva a cabo una selección centralizada por parte de un ente del gobierno estatal, regional, y ni tan siquiera supramunicipal. Sin embargo, la Agencia Danesa de Modernización juega un papel preponderante en el establecimiento de las reglas generales y las políticas generales en relación con el empleo público, principalmente en el ámbito del gobierno central. Esta agencia depende del Ministerio de Finanzas y sus áreas de actuación se centran en la gestión del desarrollo, el establecimiento de normativa en recursos humanos, los convenios colectivos y el establecimiento y la creación de los procesos vinculados a estas políticas.

Los procesos selectivos se basan en entrevistas y análisis del currículum.

Sistema finlandés

En Finlandia solamente hay dos niveles de gobierno: el central y el local. En el ámbito regional, existen unas 15 agencias regionales, aunque pertenecen al gobierno central. El 85 por ciento de los trabajadores públicos están en los ayuntamientos.

A nivel local, hay 309 ayuntamientos en toda Finlandia (dato de 2022) con casi 5,6 millones de personas (dato de 2022). La gran mayoría de estos municipios tienen menos de 6000 habitantes. Los ayuntamientos se han agrupado en 18 gobiernos regionales para prestar servicios, pero no tienen capacidad normativa ni de creación de tasas. Se dan situaciones de falta de recursos para prestar los servicios obligatorios, y también los no obligatorios. No se ha querido iniciar un proceso de fusión entre municipios para tener mayor capacidad y poder prestar los servicios. Por lo tanto, vemos que presentan una situación similar a la de nuestro país.

Hay funcionariado que se regula mediante su propia ley, y hay trabajadores/as laborales que se rigen por las leyes del sector privado. El funcionariado puede coger excedencias y regresar a su puesto de trabajo. También puede ser despedido, y, si se determina que el despido ha sido incorrecto, puede llegar a ser readmitido. Únicamente el personal laboral tendría derecho a ser indemnizado.

En los ayuntamientos hay muy pocos puestos de funcionariado, la mayoría son trabajadores/as laborales. El funcionariado está compuesto por maestros, doctores, trabajadores sociales y mandos. El resto son trabajadores laborales.

Siguen un sistema anglosajón, alejado del sistema francés, con respecto a la selección y el reclutamiento. Si un/a funcionario/a quiere irse a la empresa privada, tiene un periodo de 6 meses pagados en los cuales deja sus responsabilidades, pero no puede todavía ser contratado/a (*cooling off period*, en terminología OCDE, o periodo de no actividad).

Varias agencias públicas dan apoyo a los gobiernos locales en los procesos de reclutamiento y selección, así como en el establecimiento de normativas en recursos humanos. Al ser diferentes agencias, se realizan procesos diferentes con lógicas diferentes y también una pérdida del conocimiento sobre los procesos y también de control sobre estas.

Sistema italiano

La principal característica del sistema italiano es la casi total laboralización del personal, principalmente con respecto a los elementos a incorporar en la negociación colectiva. Hasta la modificación legislativa de los años noventa, la selección del funcionariado y otros aspectos legales que afectaban a los/las funcionarios/as se tenían que tratar por ley y presentaban características de decisión unilateral por parte del gobierno. Sin embargo, algunos de estos aspectos se han incorporado con posterioridad a la negociación colectiva. No es así en el tema de la selección del funcionariado, que sigue siendo por oposición tal como establece la Constitución; según esta, se entrará en la función pública por oposición, excepto que una ley establezca lo contrario.

Únicamente la magistratura, la Procuraduría del Estado, el personal diplomático, la policía y las milicias siguen perteneciendo al funcionariado y se les aplica la normativa estatutaria. En casi todo el cuerpo funcional es de aplicación el derecho laboral.

Al igual que en el resto de los países de esta comparativa, también se creó un cuerpo dirigente que responde a la lógica laboral y puede ser evaluado, retribuido en función de esta evaluación y desvinculado si presenta evaluaciones negativas.

Tienen una escuela nacional de administración que, principalmente, realiza cursos para la formación del personal que trabaja en la Administración pública, cursos complementarios y másteres para personal directivo y funcionariado de la Administración del Estado. Esta escuela lleva a cabo la selección y el reclutamiento del personal de la Administración central del estado. De esta manera, la selección del personal de la Administración estatal se centraliza en la Escuela Nacional de Administración, no así la del personal de la Administración local.

El tipo de selección es mixto, es decir, seleccionan a partir de conocimientos mediante oposiciones y también por competencias. La gran mayoría del personal de la Administración pública no es funcionario, por lo que la selección según conocimientos se reduce a los cuerpos funcionariales mencionados en los primeros párrafos de este apartado.

10 preguntas frecuentes sobre el procedimiento de selección de personal al servicio de las entidades locales. FAQs selección de personal n.º 1

A cargo de

Meritxell Vidal i Bisbal, Jefa del Servicio de Asistencia en Recursos Humanos y equipo del SAJRH

Gerencia de Servicios de Asistencia al Gobierno Local
Nota Jurídica n.º 15. Abril 2021



Introducción

Las entidades locales de la demarcación de Barcelona, al igual que todas las Administraciones públicas, van a enfrentarse en los próximos años a **uno de los retos más importantes de impacto en sus organizaciones: la estabilización del empleo público temporal y el relevo generacional en el marco de la transformación hacia una moderna Administración local electrónica, digital y profesional.**

Para hacer frente a este reto, cada entidad local tendrá que implementar, entre otras medidas, **la puesta en marcha de procesos de selección de personal** de acuerdo con la planificación y la definición de las necesidades de recursos humanos a través de los correspondientes instrumentos de ordenación previstos: la plantilla, la relación de puestos de trabajo y la oferta pública de empleo.

El procedimiento de selección de personal no es una materia novedosa en la Administración pública; sin embargo, tal como veremos en las diferentes notas jurídicas que iremos presentando, son numerosas las **cuestiones jurídicas que se plantean** a gestores y responsables de recursos humanos.

El contexto actual —en el que subyace un tesoro normativo sometido a crítica doctrinal por el desfase entre las necesidades del empleo público de vanguardia y su desnivel de desarrollo legal— otorga a las Administraciones públicas un amplio margen de discrecionalidad para adaptarse a esta exigencia de profesionalización, tecnificación y de modernización del empleo público. Confluye en este contexto la creciente demanda de la ciudadanía en relación con el cumplimiento estricto de los principios constitucionales, legales y de las normas reguladoras del procedimiento de selección que han dado lugar a diferentes interpretaciones y pronunciamientos judiciales que requieren una permanente *puesta al día* en esta materia.

Esta primera nota jurídica (de entre las sucesivas notas que iremos presentando) abordará inicialmente la formulación de **10 cuestiones más frecuentes en formato FAQs sobre el procedimiento de selección de personal** que resulten de interés hoy para agentes y responsables de recursos humanos de las entidades locales de acuerdo con sus demandas. El objetivo, al fin y al cabo, es facilitar una respuesta práctica, acorde y ajustada a sus necesidades.

Las 10 cuestiones frecuentes que abarcará esta nota son las siguientes:

- 1.** Funcionarios de carrera: ¿Hay que establecer obligatoriamente un temario mínimo para la fase de oposición en las bases reguladoras de los procesos de selección de personal funcionario de carrera?
- 2.** Funcionarios interinos: ¿Hay que establecer obligatoriamente un temario mínimo para la fase de oposición en las bases reguladoras de los procesos de selección de personal funcionario interino?
- 3.** Funcionarios de carrera: ¿Hay que establecer el mismo temario que en turno libre en las bases reguladoras de selección de personal funcionario de carrera en turno de promoción interna?

4. ¿El temario establecido en las bases reguladoras del proceso de selección será vinculante en la definición de las pruebas de conocimientos y/o pruebas teóricas establecidas en la fase de oposición y en su realización?
5. ¿En las bases reguladoras del proceso de selección de personal se puede establecer un baremo de méritos por tiempo de servicios prestado a la Administración pública en que se distinga según sea en la misma Administración pública convocante o en otras Administraciones públicas?
6. ¿Las bases reguladoras del proceso de selección para el sistema concurso-oposición pueden establecer un porcentaje de valoración de los méritos de fase de concurso que acumule el 40 % del total de la puntuación para superar el proceso?
7. ¿Las bases reguladoras del proceso de selección pueden establecer la realización de una entrevista personal en la fase de oposición?
8. ¿Las bases reguladoras del proceso de selección pueden establecer la realización de determinadas pruebas mediante el uso de las nuevas tecnologías?
9. ¿Puede el ayuntamiento desistir o revocar la convocatoria de un proceso de selección de personal?
10. ¿Las bases reguladoras de los procesos de selección tienen que ser objeto de negociación colectiva con los representantes de personal?

1.- Funcionarios de carrera: ¿Hay que establecer obligatoriamente un temario mínimo para la fase de oposición en las bases reguladoras de los procesos de selección de personal funcionario de carrera?

Según el artículo 100 de la LRBRL,¹ es competencia de cada corporación local la selección de sus funcionarios —con excepción de los funcionarios con habilitación de carácter nacional—, si bien corresponde al Estado el establecimiento de las normas básicas y los programas mínimos a los que se ajustarán los procedimientos selectivos de los funcionarios.

Esta previsión normativa debe completarse con lo que dispone el artículo 133 del TRRL, donde se indica que los procedimientos selectivos de los funcionarios de la Administración local se ajustarán a la legislación básica sobre función pública, y con el artículo 286.3 del TRLMRLC que establece, también, que la selección debe hacerse de acuerdo con las reglas básicas y los programas mínimos.

El artículo 8.3 del RD 896/1991, del 7 de junio, por el que se establecen las reglas básicas y los programas mínimos a los que debe ajustarse el procedimiento de selección de los funcionarios de la Administración —en adelante RRBPMAL—², con carácter básico y directamente aplicable a todas las entidades locales —de acuerdo con lo que prevé la DF1a de la misma norma dictada al amparo del artículo 149.1.18 de la CE—, determina un temario mínimo en la realización de los ejercicios teóricos de materias comunes y específicas para acceder a la condición de funcionario en función del grupo de titulación.

La doctrina científica y la jurisprudencia es pacífica en la aplicación directa en las corporaciones locales del mencionado artículo 8.3 del RRBPMAL, entre otras, en la STSJ de Madrid, de 18 de julio de 2002, la STSJ de Andalucía, de 4 de noviembre de 2013, o bien la STSJ de Madrid, de 23 de julio de 2012, expresándose tal como sigue: «...El Real Decreto 896/1991, de 7 de junio, por el que se establecen las reglas básicas y los programas mínimos a que debe ajustarse el procedimiento de selección de los funcionarios de Administración local, **es únicamente aplicable según su Art. 1.º a los procedimientos de selección de los funcionarios al servicio de las Entidades Locales no comprendidos en el número 3 del artículo 92 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local**».

Por lo tanto, podemos afirmar que, con carácter general, **el temario o programa mínimo para los diferentes grupos de clasificación previsto en el artículo 8.3 del RRBPMAL debe incluirse, para la fase de oposición, en las bases reguladoras de los procesos de selección** por los sistemas de oposición y concurso-oposición del personal funcionario de carrera de las entidades locales.

2.- Funcionarios interinos: ¿Hay que establecer obligatoriamente un temario mínimo para la fase de oposición en las bases reguladoras de los procesos de selección de personal funcionario interino?

El artículo 10.2 del TREBEP establece: «La selección de funcionarios interinos habrá que realizarse mediante procedimientos ágiles que respetarán en todo caso los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad».

¹ y ². En el apartado de referencias normativas, al final de esta nota, encontrarán la identificación de las siglas y los enlaces de las normas referenciadas.

Esta previsión tiene su fundamento en la propia causa que justifica el nombramiento de funcionarios interinos que se expresa con la necesidad y la urgencia que tiene la Administración de cubrir las necesidades de personal para ejercer funciones propias de funcionarios de carrera, sin que el procedimiento de selección pueda demorarse en el tiempo.

La DA1a del RRBPMAL —de aplicación supletoria en las entidades locales ya que no tiene carácter básico— no menciona el establecimiento de temarios a los que deban estar sujetos los procesos selectivos de funcionarios interinos.

Por consiguiente, no existe una obligación análoga a la prevista en el artículo 8.3 del RRBPMAL aplicable al procedimiento de selección de personal funcionario interino, pero eso no obsta para que en los procesos selectivos de los funcionarios interinos exista un temario cuyo conocimiento pueda demostrar la aptitud de los aspirantes de acuerdo con la valoración que efectúe el tribunal de calificación. En este sentido, **la sentencia del TSJ de Canarias, de 24 de septiembre de 2004**, dispone que: «Las pruebas que se establezcan serán las necesarias para valorar el mérito y la capacidad de los aspirantes a los puestos de funcionarios interinos [...]. **El contenido de los programas no necesariamente será el mismo que el exigido para los funcionarios, pues por razón de la urgencia en la selección y la falta de periodicidad de las convocatorias, no aconsejan establecer tal cosa**, por la falta de tiempo de los aspirantes para la preparación de los programas, pero sí debe ser delimitado y adecuado al nivel de conocimientos que puede exigirse para el puesto que se trata de cubrir».

En conclusión, el ámbito de aplicación del artículo 8.3 del RRBPMAL **no obliga a incluir en las bases de selección de personal funcionario interino el temario mínimo para el acceso al cuerpo o escala correspondiente.**

3.- Funcionario de carrera: ¿Hay que establecer el mismo temario que en turno libre en las bases reguladoras de selección de personal funcionario de carrera en turno de promoción interna?

El artículo 77 del RGIAGE, de aplicación supletoria en las entidades locales de acuerdo con el artículo 1.3 de la misma norma, permite, en los procesos de selección en turno de promoción interna, **la exención de las pruebas sobre aquellas materias cuyo conocimiento se haya acreditado suficientemente en las pruebas de ingreso al cuerpo o escala de origen.**

Esta posible exención³ no desvirtúa la aplicación de las disposiciones legales vigentes previstas en el TREBEP con carácter general, ni el artículo 8.3 del RRBPMAL.

La exención de realizar alguna prueba práctica o bien la reducción del temario debe motivarse en las bases del procedimiento selectivo para aquel colectivo que previamente haya acreditado conocimientos profesionales cuando accedió al cuerpo o escala profesional de origen, tal como se reconoce en la **sentencia del TSJ de Andalucía de 10 de abril de 2014:**

3. La sentencia del Tribunal Supremo, de 22 de octubre de 1998, estima la posibilidad de exención de determinadas pruebas prácticas en los supuestos de promoción interna: «... no cabe entender equiparadas la situación de los aspirantes a las plazas reservadas para promoción interna y la de los aspirantes por el sistema de acceso libre, para deducir de ahí la existencia de un trato discriminatorio por hallarse exentos los primeros de determinado ejercicio de la oposición, pues la discriminación, de existir, solo derivaría de una diferencia de trato que no responde a motivos objetivos y razonables».

«El artículo 8.3 es muy claro en cuanto al número de temas para el cuerpo y escala a la que el régimen de promoción interna se pretendía con la convocatoria del concurso oposición, es decir, 60 temas y no los 30 que se reconoce que fueron o constituyeron el temario de dicha convocatoria. No se puede escudar la administración municipal en **el invocado artículo 77 del Real Decreto 364/1995**, de 10 de marzo, por el que se aprobó el Reglamento General de Ingreso del Personal al servicio de la Administración General del Estado, porque el precepto citado, **si bien permite la exención de las pruebas sobre aquellas materias cuyo conocimiento se haya acreditado suficientemente en las pruebas de ingreso al cuerpo o escala de origen, esta cuestión debe ser explicitada y justificada en las bases de la convocatoria**».

En definitiva, podemos afirmar que, con carácter general, en los **procesos de selección en turno de promoción interna** en la fase de oposición resulta plenamente aplicable el artículo 8.3 RRBPMAL, si bien **se podrá ajustar la reducción del temario o la exención de parte de las pruebas selectivas** en aquellos supuestos de promoción interna al amparo del artículo 77 del RGIAGE, **siempre que así se justifique en las bases del procedimiento selectivo**.

4.- ¿El temario establecido en las bases reguladoras del proceso de selección será vinculante en la definición de las pruebas de conocimientos y/o pruebas teóricas establecidas en la fase de oposición y en su realización?

La necesaria conexión del temario establecido en las bases reguladoras de los procesos y la prueba o las pruebas teóricas y/o de conocimientos a realizar han sido objeto de enjuiciamiento y la reciente **sentencia del Tribunal Supremo, de 5 de noviembre de 2020**, se pronuncia en el sentido: «que **un sistema de oposición en el que se prevé un temario que relaciona los contenidos teóricos de inexcusable demostración por el aspirante, el tema o temas que sean objeto de exposición deben responder a los enunciados y contenido del temario o programa**. Es, por tanto, contrario a la seguridad jurídica del proceso selectivo que se apodere al tribunal calificador para que fije como temas objeto de exposición otros no expresamente previstos en el temario, aun relacionados con él, quedando ese temario no como la pauta de los conocimientos teóricos que deben demostrarse, sino como referencia».

En consecuencia, los procesos de selección en la fase de oposición y, en concreto, en la realización de los ejercicios y las pruebas teóricas, **solo podrán referirse a cuestiones relacionadas con el temario aprobado en las bases del proceso selectivo**, no en otras que no sean coincidentes, porque tal como el Tribunal Supremo recuerda: «se diseñe como se diseñe el ejercicio teórico, el aspirante debe tener la certeza de que son esas y no otras las materias cuyo conocimiento debe demostrar. La seguridad jurídica del proceso selectivo pasa también por saber a qué atenerse en cuanto a qué conocimientos debe demostrar en un proceso en el que se juega su esfuerzo y futuro profesional».

Por lo tanto, en las pruebas de conocimientos y en los ejercicios teóricos de la fase de oposición **deberá respetarse rigurosamente el contenido del temario** que se haya previsto en las bases reguladoras del proceso de selección.

5.- ¿En las bases reguladoras del proceso de selección de personal es posible establecer un baremo de méritos por tiempo de servicios prestado a la Administración pública en que se distinga según sea en la misma Administración pública convocante o en otras Administraciones públicas?

El artículo 61.3 del TREBEP establece como norma básica que no se podrá otorgar a la **valoración de méritos** de los aspirantes en un proceso selectivo **una puntuación desproporcionada** que pueda determinar por sí misma el resultado del proceso, optando claramente por dotar a la Administración pública de un amplio margen de discrecionalidad a la hora de fijar los méritos y su valoración en las bases reguladoras de los procesos selectivos.

El artículo 289 del TRLMRLC establece que **la valoración de los méritos no puede superar el límite de una tercera parte de la puntuación máxima asumible en el conjunto del concurso oposición.**

A efectos de garantizar el acceso en condiciones de igualdad, los tribunales han establecido los límites efectivos en cada caso concreto y qué contenido, en este caso, puede tener la valoración de méritos.

El Tribunal Constitucional ha interpretado en diferentes sentencias que la valoración de los servicios prestados en las Administraciones públicas para acceder a la función pública no es ajena al concepto de mérito y capacidad, ya que el tiempo efectivo de trabajo puede reflejar la aptitud o capacidad de desarrollar una función y suponer unos méritos que pueden ser reconocidos y valorados. Esta valoración, sin embargo, no puede convertirse en **un requisito que excluya la posibilidad de concurrencia de terceros ni tener una dimensión cuantitativa que sobrepase el límite de lo tolerable** (STC 67/1989, de 18 de abril, STC 83/2000, STC 107/2003, entre otras, sobre los supuestos excepcionales de procesos de selección de consolidación del empleo temporal; y STC 111/2014, de 14 de junio, sobre la ley que regula procesos de funcionarización de personal laboral).

Como ya hemos referido, los tribunales han revisado, y no siempre de manera pacífica, los baremos de méritos aprobados en las bases de procesos de selección con el fin de determinar si la valoración desigual de los servicios prestados en una administración en detrimento de otros podía resultar contraria o no a los principios constitucionales de acceso al empleo público de igualdad, mérito y capacidad.

La posición del Tribunal Constitucional y del Tribunal Supremo, y también de los tribunales ordinarios, no es unívoca y debemos adelantar que dependerá siempre del caso concreto enjuiciado.

Ante las diferencias no justificadas ni proporcionadas **del baremo de méritos basado en criterios exclusivos de la misma Administración pública convocante**, la jurisprudencia ha declarado la vulneración del principio de igualdad en el acceso al empleo público consagrado en el artículo 23.2 de la CE: «... valoración de los méritos de **las pruebas selectivas del Plan de Estabilidad Laboral (PEL)** para el ingreso en el Cuerpo facultativo técnico especialidad Técnico de Actividades Turísticas/ [...] **resulta indiferente la distinta Administración a que corresponda la experiencia o servicios valorados mientras no conste que hay también diferencias en el cometido funcional de los puestos que sean objeto de comparación** (por

todas, sentencias de 30 de junio de 2008 [...] y de 18 de mayo de 2011 [...]), **por lo que, en principio y salvo que se acredite la existencia de tales diferencias, no resulta aceptable ponderar de manera distinta de la experiencia profesional previa en función, exclusivamente, de la administración donde tales servicios se prestaron» (STS 25/04/2012).**

Ahora bien, **el TS en sentencias recientes**,⁴ y también en el marco de **procesos de estabilización del empleo temporal**, no considera que se vulnere el principio de igualdad en baremos de méritos que valoran la experiencia de servicios prestados en la Administración pública, según se haya adquirido en una concreta administración tal como se expresa en el marco de una convocatoria de un proceso de estabilización del empleo temporal: **«No apreciamos, por otra parte, la infracción del artículo 23 de la Constitución que afirma el segundo de los motivos de casación ni tampoco que de la sentencia de esta Sala de 25 de abril de 2012 (casación 7091/2010) se siga que haya de apreciarse en las bases de la convocatoria una diferencia de tratamiento injustificada. En efecto, no parece arbitrario atribuir distinta puntuación a la experiencia previa en la Administración según se haya adquirido en la misma a la que pertenece la plaza convocada o a otra diferente. Aun pudiendo haber elementos comunes entre una y otra, no cabe duda de que no es el mismo el contexto organizativo y funcional correspondiente ni de que tampoco coinciden, en principio, las competencias y funciones ni la normativa a aplicar. [...] Hemos de reiterar, en fin, que no es arbitrario valorar de distinto modo la experiencia adquirida en Administraciones diferentes y añadir que tampoco hay precepto alguno que imponga tratar de igual modo los servicios prestados en los ayuntamientos y los prestados en la Administración autonómica», STS 24/06/2019.**⁵

4. STS n.º 60/2021, de 25 de enero: PRUEBAS SELECTIVAS PARA CUBRIR PLAZAS DEL CUERPO SUPERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA REGIONAL MEDIANTE PROCESO DE CONSOLIDACIÓN DE EMPLEO: VALORACIÓN DE MÉRITOS: EXPERIENCIA PROFESIONAL: limitación del cómputo de los servicios prestados y la experiencia de los puestos que son objeto de la convocatoria, a diez años: base que no transgrede el umbral de la racionalidad y la proporcionalidad, respeta el mérito y capacidad, no puede tildarse de ser arbitraria o caprichosa, ni contradice la disp. transit. 4.ª del EBEP: vulneración del principio de igualdad: inexistencia: nulidad improcedente.

5. STS 5/07/2019 en el marco de una convocatoria que contempla la cobertura de plazas ofertadas por la estabilización del empleo temporal: «Una vez convenido, porque no lo discute la recurrente en sus conclusiones, que el juego de estos factores puede representar entre 0,8 puntos y 0,6 puntos de diferencia a favor de la experiencia en centros públicos, aunque no ya una décima o una centésima, sino una milésima puede decidir la obtención de la plaza, la cuestión ya no aparece planteada en términos de manifiesta desproporción sino en los de si está justificado un trato distinto más favorable a la experiencia obtenida en los centros públicos, supuesto que, efectivamente, se den las otras condiciones. Es decir, supuesto que estemos ante una situación excepcional y que medie suficiente cobertura legal. La excepcionalidad de la situación a la que se quiere hacer frente es relevante a la vista de la doctrina del Tribunal Constitucional que nos han recordado las partes. Pues bien, no puede negarse el impacto que en todos los órdenes de la vida ha tenido y tiene aún la crisis económica desatada a partir de 2008 ni las consecuencias de las medidas adoptadas para hacerles frente, entre ellas la drástica reducción del gasto público, traducida en la limitación de la incorporación al empleo público que, por lo que se refiere a plazas de docentes en centros públicos detalla la contestación a la demanda. En este sentido, la exposición de motivos de la Ley 3/2017 y el preámbulo del Real Decreto 84/2018 son bien expresivos. Así, pues, las circunstancias, ciertamente, son excepcionales. //En cuanto a la cobertura legal, desde luego es claro que la ofrece el propio artículo 19 de la Ley 3/2017 para articular procesos de estabilización del empleo que reduzcan la tasa de temporalidad por debajo del 8 %. Es verdad que su apartado Uno.6 no menciona la preferencia o superior puntuación que ha de darse a la experiencia previa pero, además de habilitar la convocatoria, sí llama a que la articulación de los procesos selectivos, además de garantizar los principios de libre concurrencia, igualdad, mérito y capacidad y publicidad, sea objeto de negociación. Y de esa negociación surge la regulación del Real Decreto 84/2018, según nos informa su preámbulo.//"[...] es una constante en la jurisprudencia considerar justificada una mayor puntuación en los servicios o experiencia en puestos de la misma Administración y del mismo cuerpo en el que se aspira a ingresar que los habidos en otras Administraciones y, en particular, que los habidos fuera de las Administraciones Públicas [sentencias n.º 1492/2016, de 21 de] [...] la cuestión ya no aparece planteada en términos de manifiesta desproporción sino en los de si está justificado un trato distinto más favorable a la experiencia obtenida en los centros públicos, supuesto

De acuerdo con la jurisprudencia expuesta, podemos afirmar, y siempre con sujeción a cada caso concreto, que se podría establecer un baremo de méritos de servicios prestados en la Administración pública distinguiendo: los servicios prestados en la misma administración convocante respecto de otras Administraciones públicas o servicios prestados en el sector privado, siempre que no resulte un baremo desproporcionado y excluyente, y se garanticen las siguientes condiciones: la desigualdad de la distinción en el baremo de servicios prestados en la misma administración convocante respecto de otras administraciones o sector privado tiene que estar justificada por tratarse de una situación excepcional y con cobertura legal suficiente, tal como se reconoce en los procesos de selección de consolidación y estabilización de personal; la desigualdad en el baremo de servicios prestados en la misma administración no tiene que sobrepasar el límite tolerable o proporcional;⁶ y la desigualdad en el baremo no puede excluir a terceros de la posibilidad de opositar a la convocatoria en condiciones de igualdad.

6. ¿Las bases reguladoras del proceso de selección por el sistema concurso-oposición pueden establecer un porcentaje de valoración de los méritos de fase de concurso que acumule el 40 % del total de la puntuación para superar el proceso?

El artículo 61.3 del TREBEP prevé que los procesos selectivos que incluyan, además de las pruebas de capacidad preceptivas, **la valoración de los méritos de los aspirantes, solo pueden otorgar a esta valoración una puntuación proporcionada que no puede determinar**, en ningún caso, por sí misma, **el resultado del proceso selectivo**.

El artículo 289.2 del TRLMRLC establece que la valoración de los méritos no puede superar **el límite de una tercera parte de la puntuación máxima asumible en el conjunto del concurso oposición**.

El artículo 66 del RPSELC, en consonancia con el artículo 4 c) del RRBPMAL, establece que la fase de concurso no tendrá carácter eliminatorio ni podrá tenerse en cuenta para superar las pruebas de la fase de oposición.

Por lo tanto, **podemos afirmar que, con carácter general, las bases reguladoras del proceso selectivo por el sistema de concurso oposición no pueden establecer una fase de concurso de méritos en que la valoración de los méritos supere el límite de una tercera parte de la puntuación máxima asumible** en el conjunto del concurso oposición de acuerdo con la legislación aplicable referenciada.

Ahora bien, esta afirmación debe ajustarse con criterios jurisprudenciales del TC en concordancia con las circunstancias del caso de un **proceso de consolidación del empleo temporal**, el hecho de que la valoración de servicios prestados alcanzara el 45 % de la nota total de la fase de oposición era conforme con el artículo 23.2 de la CE, justificando esta desproporción por las especiales circunstancias de la puesta en marcha de una

que, efectivamente, se den las otras condiciones. Es decir, supuesto que estemos ante una situación excepcional y que medie suficiente cobertura legal. [...] // Por tanto, si se han observado las exigencias que deben cumplirse y puede considerarse un criterio legal y jurisprudencialmente admitido la preferencia por la experiencia docente en centros públicos. En consecuencia, no hay motivos para considerar que el Real Decreto impugnado contraviene el ordenamiento jurídico por los motivos aducidos por la demanda».

6. STS, Sala del Contencioso, n.º 60/2021, de 25 de enero.

administración autonómica y la necesidad inmediata de contar con personal propio que había dado lugar a personal con una relación funcional en precario (STC 67/1989, de 18 de abril).

El mismo Tribunal Constitucional, en su STC 83/2000, de 27 de marzo, y STC 107/2003, de 2 de junio, en supuestos excepcionales de consolidación del empleo temporal, ha admitido que **la valoración del tiempo de servicios prestados está en el límite tolerable** cuando su puntuación oscila entre un 27,58 y un 32 % del total de la puntuación y en un 40% de la puntuación máxima de la fase de oposición: «... **La máxima puntuación que puede obtenerse por servicios previos (40 puntos con cinco o más años de servicio) supone un 27,58 % de la puntuación máxima que podría obtenerse en total en el proceso selectivo (hasta 100 puntos en la fase de oposición, más 5 puntos por poseer un grado académico superior al exigido en la convocatoria, más un máximo de 40 puntos por servicios previos). De ahí que la relevancia cuantitativa otorgada a dicho mérito no pueda considerarse desproporcionada ni que traspase «el límite de lo tolerable»** (SSTC 67/1989, de 18 de abril, FJ 4; 185/1994, de 20 de junio, FJ 6.c; 11/1996, de 29 de enero, FJ 6; y 83/2000, de 27 de marzo, FJ 4). El examen de la relación definitiva de aspirantes aprobados muestra que, **en total, aprobaron 136 opositores sin puntos por antigüedad (más otros 28 del turno de discapacitados, también sin servicios previos)**, observándose que en la práctica totalidad de esos casos los opositores «por libre» aprobados obtuvieron en la fase de concurso los cinco puntos del mérito referido a poseer un grado académico superior al exigido...».

En este mismo sentido se pronuncian «Los criterios comunes para la aplicación del proceso de estabilización» derivado de la LPGE 2017 de la Secretaría de Estado de Función Pública, de febrero de 2018, el Acuerdo de Desarrollo de los Procesos de Estabilización del Empleo Temporal en el ámbito de la Administración General del Estado de 2019 y el Acuerdo GOV/156/2018, de 20 de diciembre, por el que se aprueba la oferta de empleo pública parcial para la estabilización y consolidación del empleo temporal del personal al servicio de la Administración de la Generalitat de Cataluña para el 2017. Todos ellos expresan que, en estos procesos de selección de estabilización del empleo temporal, **la puntuación total de la fase de concurso no podrá superar el máximo permitido por la jurisprudencia** y, con el fin de garantizar la seguridad jurídica y evitar impugnaciones, se considera que **la puntuación del concurso no debe sobrepasar el 40 % del total de la puntuación máxima para superar el proceso.**

Por consiguiente, en los procesos de selección convocados bajo la cobertura legal de las sucesivas LPGE, los denominados procesos de **estabilización del empleo temporal**, de acuerdo con los criterios de la jurisprudencia del TC y los Acuerdos de la Administración General del Estado y de la Administración de la Generalitat de Cataluña, debe resultar posible fijar, con los previos acuerdos que concuerden con los de referencia, una fase de concurso que pueda acumular sin sobrepasar el 40 % de la puntuación total del procedimiento de selección por el sistema de concurso oposición.

7. ¿Las bases reguladoras del proceso de selección pueden establecer la realización de una entrevista personal en la fase de oposición?

La sentencia del Tribunal Supremo, de 14 de octubre de 2020,⁷ asienta la reciente doctrina casacional sobre si resulta conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad de acceso al empleo público, consagrados en el artículo 103.3 con relación al artículo 23.2 de la CE, **la valoración de una entrevista personal que verse sobre aspectos del *curriculum vitae* del aspirante que suponga un porcentaje del 50 % o superior o con carácter determinante del resultado final respecto de la puntuación total de un proceso de selección por el sistema de concurso oposición.**

El TS determina que **no resulta conforme con los principios constitucionales mencionados un proceso selectivo por el sistema concurso oposición en el cual la fase de oposición se reduzca a una entrevista personal que verse sobre aspectos del *curriculum vitae* y méritos de los aspirantes.**

En esta sentencia se manifiesta que la entrevista basada en el *curriculum vitae* y los méritos profesionales de los aspirantes no se adecua a las características de las pruebas previstas en la fase de oposición, ya sea por su propio significado y por el alcance de la entrevista, que resulta más propia de la fase de concurso de méritos, o porque, tal como sucede en este caso, no se contempla ninguna prueba de conocimiento en la fase de oposición.

El TS también se pronuncia sobre **la ausencia de parámetros y criterios preestablecidos sobre cuya base debía desarrollarse la entrevista.** En el supuesto enjuiciado, las bases no establecían la duración ni los criterios de puntuación de la entrevista, por lo cual el Tribunal considera que se desnaturaliza por completo el proceso selectivo, ya que la definición de esta entrevista no tiene ningún elemento de prueba que pueda cumplir con la finalidad de valorar la adecuación de los conocimientos y las capacidades de los aspirantes.

En consecuencia, podemos afirmar que **no es posible definir una entrevista profesional basada en el *curriculum vitae* de los aspirantes como única prueba de la fase de oposición en un proceso selectivo por el sistema de oposición** y concurso oposición. Sin embargo, esto no impide que se pueda establecer una entrevista personal de carácter psicotécnico o por competencias y conocimientos en la fase de oposición, siempre que se cumplan las siguientes condiciones: la entrevista no puede ser la única prueba de la fase de oposición basada exclusivamente en méritos del *curriculum vitae* y, **siempre** y en todo caso, la entrevista **debe estar bien definida y parametrizada en las bases reguladoras del proceso de selección.**

8. ¿Las bases reguladoras del proceso de selección pueden establecer la realización de determinadas pruebas mediante el uso de las nuevas tecnologías?

La situación de crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19 y las necesarias medidas de seguridad acordadas por las autoridades competentes han tenido una evidente incidencia en la organización y celebración de las pruebas de selección para acceder al empleo público y se ha generado la necesidad de valorar la celebración de estas pruebas de forma no presencial mediante el uso de las nuevas tecnologías.

7. <https://delajusticia.com/wp-content/uploads/2020/10/SEntenciaentrevista.pdf>

La LPAC obliga a las Administraciones públicas a utilizar medios electrónicos en los procesos de selección, si bien el artículo 14, que regula el derecho y la obligación de las Administraciones públicas a relacionarse electrónicamente con los ciudadanos —los posibles aspirantes en el proceso de selección—, lo hace como una posibilidad pero no como una obligación.

La doctrina científica resalta la deficiente seguridad jurídica derivada de la falta de un marco normativo adecuado y expresa la complejidad técnica y de desarrollo del proceso con el uso de medios tecnológicos virtuales, por ejemplo, con el uso de determinada tecnología para evitar el fraude y garantizar la identidad de los aspirantes que puede **chocar con el derecho constitucional a la intimidad y con el cumplimiento de la normativa de protección de datos de carácter personal**.

En este aspecto, la Agencia Española de Protección de Datos, en su informe de abril 2020, cuyo objeto es el uso de sistemas de reconocimiento facial en la realización de pruebas de evaluación online, establece toda una serie de medidas complejas y de vanguardia con el fin de cumplir con **la normativa específica de protección de datos**.

A pesar de las complejidades técnicas y jurídicas evidentes, se impone la necesidad actual de realización de pruebas selectivas de forma virtual empleando nuevas tecnologías y que, por supuesto, deben poder desarrollarse siempre que **este formato esté establecido de forma precisa en las bases del proceso de selección** y se garantice que todos los aspirantes puedan disponer de los medios tecnológicos suficientes para acceder a la realización de las pruebas en **condiciones de igualdad** y se prevea la posibilidad de facilitar los medios a los aspirantes que manifiesten imposibilidad al acceso tecnológico o digital (falta de aparato o de conexión) y que, en su defecto, se pueda prever, alternativamente, realizar la prueba de forma presencial.

9. ¿Puede el ayuntamiento desistir o revocar la convocatoria de un proceso de selección de personal?

El Tribunal Supremo, en su sentencia de 16 de julio de 1982, inicia una doctrina antológica sobre la posibilidad de **desistir** de la aprobación de una convocatoria de un proceso selectivo determinando que **la presentación de una instancia para participar en un proceso selectivo supone una mera expectativa de derecho** sobre la que debe pronunciarse la Administración y, por lo tanto, no constituye un *auténtico* derecho. **El derecho adquirido solo nace cuando se produce este pronunciamiento de la Administración con la aprobación de la lista provisional de aspirantes admitidos y excluidos:** «... la convocatoria de las pruebas selectivas no constituye una oferta que **la Administración hace a personas concretas, sino que la oferta se realiza y concreta para quienes se encuentren en las situaciones definidas en la misma y desean tomar parte en las condiciones allí establecidas, de manera que la Administración no se vincula definitivamente hasta que realiza actos de desarrollo de las bases (como aprobación de las listas definitivas de aspirantes admitidos) que supongan la aceptación de la oferta concreta realizada, momento a partir del cual surge y se manifiesta el derecho de los interesados a que el proceso se desarrolle conforme a las normas de la convocatoria y, en consecuencia, la sujeción de la Administración a los procedimientos de revisión de sus actos declarativos de derechos**, pero mientras esta situación de aceptación no se haya producido no cabe hablar

de derechos adquiridos y, **por lo tanto, la Administración puede proceder a modificar la convocatoria sin necesidad de sujetarse a tales procedimientos».**

La jurisprudencia ha estado admitiendo el **desistimiento** por parte de la Administración en sentencias del mismo Tribunal Supremo,⁸ pero esta actuación tiene que realizarse conforme a derecho y, tal como prevé el nuevo artículo 93 en concordancia con el artículo 84 de la vigente LPAC, en los procedimientos iniciados de oficio la Administración podrá desistir motivadamente, si bien solo en los supuestos y con los requisitos previstos en las leyes, y siempre que no se hayan creado derechos adquiridos.

Ahora bien, la **revocación**⁹ de una convocatoria de un proceso selectivo, incluso en el momento o fase antes de aprobarse la lista de aspirantes admitidos y excluidos, **no** debería ser posible ya que **no estamos ante actos desfavorables o de gravamen**, tal como exige el artículo 109 LPAC. En este sentido la reciente sentencia del TSJ de Madrid, de 14 de enero de 2019,¹⁰ se pronuncia: «... **En definitiva, el acto impugnado se funda en el artículo 105 de la Ley 30/1992 [...], que, en interpretación del Ayuntamiento, le autoriza a revocar sus propios actos siempre que no hayan generado derechos subjetivos a individuos o grupos. Como ya hemos desarrollado, el acto revocado no era de gravamen o desfavorable, por lo que la Sentencia apelada correctamente afirma que no era la vía correcta para lograr el fin deseado por el Ayuntamiento, no siendo viable interpretar, como ahora se pretende, que el acto en realidad suponía un desistimiento unilateral de la Administración del procedimiento iniciado de oficio**, pues la fundamentación jurídica del acto impugnado es clara en cuanto a la facultad que está ejerciendo y al precepto legal en que se fundaba, y a mayor abundamiento, **la Ley de Procedimiento Administrativo de 2015 [...], en vigor desde el 2 de octubre de 2016, (posteriormente al acto recurrido) no permite el desistimiento libre de la Administración de sus procedimientos iniciados de oficio, disponiendo el artículo 93 que tal desistimiento ha de ser motivado y en los supuestos y con los requisitos previstos en las leyes...».**

8. STS de 11 de julio de 1990 y, más reciente, la STS, de 26 de abril de 2013.

9. No es posible la revocación de la convocatoria en curso selectivo, según la sentencia del TSJCAT 525/2014, de 8 de julio, que considera : «... como no podía ser de otra manera, la naturaleza de la convocatoria y la fase en la que se encontraba el aspirante cuando se procedió a la revocación de todo el proceso selectivo, tenía que analizarse claramente que la vía no era la de la revocación por no ser acto de gravamen —artículo 105.1 LRJPAC (la Ley 3279/1992)— , sino que la procedente era la declaración de lesividad —en caso de infracción del ordenamiento jurídico— o la revisión de oficio —en caso de nulidad de pleno derecho... ».

10. TSJ de Madrid, 14 de enero de 2019, FJ Quinto: «... recogiendo la sentencia del Tribunal Supremo de 16 de julio de 1982, según la cual la convocatoria de pruebas selectivas no constituye una oferta que la Administración hace a personas concretas, y la Administración no se vincula definitivamente hasta que realiza actos de desarrollo de las bases, como aprobación de las listas definitivas de aspirantes admitidos, momento a partir del cual surge el derecho de los interesados a que el proceso se desarrolle conforme a las normas de la convocatoria y, en consecuencia, la sujeción de la Administración a los procedimientos de revisión de sus actos declarativos de derechos, pero mientras esta situación de aceptación no se haya producido no cabe hablar de derechos adquiridos. La revocación de la convocatoria no es posible, sigue argumentando el TSJ, en la medida en que el actor ya había presentado su solicitud y la Administración, de conformidad con las bases de la convocatoria, lo que tenía que hacer era publicar las listas provisionales de admitidos y excluidos, pero, en lugar de ello, lo que hizo fue dictar el acto anulado en la instancia [acto impugnado]. Consecuentemente, se concluye, la Administración en el ejercicio de su potestad de autoorganización puede revocar sus propios actos (e incluso se ha admitido por la jurisprudencia el desistimiento por parte de la Administración —ver STS de 11 de julio de 1990 y STS de 26 de abril de 2013, recurso 2314/2010—), pero tal actuación debe realizarse conforme a derecho...».

En definitiva, de conformidad con la normativa y la jurisprudencia relacionada, podemos afirmar que, hasta la aprobación de la lista provisional de aspirantes admitidos y excluidos, no se reconoce a los aspirantes un derecho adquirido en el desarrollo del proceso selectivo y, hasta aquel momento, podría incluirse restrictivamente la posibilidad de desistimiento de la convocatoria en cumplimiento de la vigente LPAC que no permite el desistimiento libre de la Administración de los procedimientos iniciados de oficio sino que, tal como establece el artículo 93 de la LPAC, tiene que ser de forma motivada y en los supuestos y con los requisitos previstos en las leyes.

10. ¿Las bases reguladoras de los procesos de selección tienen que ser objeto de negociación colectiva con los representantes de personal?

En todo procedimiento de selección, las **bases reguladoras del proceso selectivo** tienen un carácter esencial, no solo por el reconocido carácter de ley del procedimiento, sino porque son **el puntal del ejercicio de un derecho fundamental de los ciudadanos**: el derecho a acceder en condiciones de igualdad al empleo público.

El artículo 37.2 del TREBEP establece que **quedan excluidas de la obligación de la negociación** las materias siguientes: b) **La regulación del ejercicio de los derechos de los ciudadanos** y de los usuarios de los servicios públicos, **así como el procedimiento de formación de los actos** y disposiciones administrativas; e) **La regulación y determinación concreta, en cada caso, de los sistemas, criterios, órganos y procedimiento de acceso al empleo público y la promoción profesional.**

El TREBEP, sin embargo, mantiene cierta ambigüedad en esta materia, ya que en el mismo artículo 37.1 c) declara **como materia objeto de negociación las normas que fijan los criterios generales en materia de acceso, carrera, provisión, sistemas de clasificación de puestos de trabajo, y planes e instrumentos de planificación de recursos humanos.**

El Tribunal Supremo, en su sentencia de 24 de junio de 2011, ha señalado que, con la aprobación del EBEP, se introduce una importante modificación respecto a la normativa derogada con relación a las decisiones de la Administración que afectan a la potestad de organización cuando deriven consecuencias que afecten a las materias que, por expresa remisión del TREBEP en el artículo 37.1, apartados b) y c) y en el artículo 37.2. a) párrafo segundo, deban ser objeto de preceptiva negociación (en el mismo sentido se pronuncian sentencias del TS de 7 de mayo de 2010 y de 2 de diciembre de 2010), pero considera que este nuevo marco normativo no contempla, por ejemplo, que las bases de un proceso de selección que establecen nuevos criterios de valoración de méritos, así como la fijación de una determinada puntuación mínima distinta de la previamente acordada con los representantes de personal, comporte la vulneración del principio de negociación colectiva establecido en el artículo 37.1 c) del TREBEP.

La jurisprudencia del TS y de la AN, en la sentencia de 18 de enero de 2018,¹¹ recogida en la sentencia del TSJ de Castilla y León, de 4 de mayo de 2018, se pronuncian en el sentido de que no puede considerarse preceptiva la negociación de cada uno de los procesos de selección que se lleven a cabo, pues lo que debe negociarse, en su caso, es la normativa, **cualquier normativa**, que fije criterios de carácter general para todos los procesos selectivos respetando siempre el principio de legalidad, jerarquía y competencia.

Consecuentemente, podemos afirmar que **no** deben ser objeto de **negociación colectiva las bases concretas y específicas de cada proceso de selección** que se convoque, aunque **sí** que es preceptiva la **negociación colectiva de las normas, cualquier normativa**, que fijen **los criterios generales** en materia de acceso respetando, en todo caso, el principio de legalidad, jerarquía y competencia.

Referencias normativas

CE: Constitución Española de 1978.

EAC: Estatuto de Autonomía de Cataluña.

TREBEP: Real Decreto legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.

LBRL: Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local.

TRRL: Real Decreto legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local.

TU: Decreto legislativo 1/1997, de 31 de octubre, por el que se aprueba la refundición en un Texto único de los preceptos de determinados textos legales vigentes en Cataluña en materia de función pública.

TRLMRLC: Decreto legislativo 2/2003, de 28 de abril, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley municipal y de régimen local de Cataluña.

RRBPMAL: Real Decreto 896/1991, de 7 de junio, por el que se establecen las reglas básicas y los programas mínimos a los que debe ajustarse el procedimiento de selección de los funcionarios de la Administración local.

RGIAGE: Decreto 364/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de ingreso del personal al servicio de la Administración General del Estado y de provisión de puestos de trabajo y promoción profesional de los funcionarios civiles de la Administración General del Estado.

11. SAN (contencioso administrativo), de 18 enero de 2017: «En el presente supuesto, la cuestión objeto de debate es un concreto concurso para la provisión de puestos de trabajo en la Entidad Estatal Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo, por lo que no se está en el supuesto del art. 37.1.c) del EBEP, normas que fijen los criterios generales sobre carrera y provisión, sino en el del art. 37.2.e), regulación y determinación concreta, en cada caso, de los sistemas, criterios y procedimiento de acceso al empleo y promoción profesional, materia propia de la potestad de organización de la Administración y excluida de la obligatoriedad de negociación en cuanto no tiene repercusión en las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos; esto es, contenido sustantivo e incidencia en la ordenación de las condiciones de trabajo».

RPSEL: Decreto 214/1990, de 30 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del personal al servicio de las entidades locales.

LPLC: Ley 16/1991, de 10 de julio, de las Policías Locales de Cataluña.

RAPMPL: Decreto 233/2002, de 25 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de acceso, promoción y movilidad de las policías locales.

Decreto 161/2002, de 11 de junio, sobre la acreditación del conocimiento del catalán y el aranés en los procesos de selección de personal y de provisión de puestos de trabajo de las administraciones públicas de Cataluña.

Decreto 152/2001, de 29 de mayo, sobre evaluación y certificación de conocimientos de catalán.

ORDEN VCP/491/2009, de 12 de noviembre, por la que se refunden y actualizan los títulos, diplomas y certificados equivalentes a los certificados de conocimientos de catalán de la Secretaría de Política Lingüística. Orden que deroga la ORDEN PRE/228/2004, de 21 de junio, sobre los títulos, diplomas y certificados equivalentes a los certificados de conocimientos de catalán de la Secretaría de Política Lingüística.

Decreto 66/1999, de 9 de marzo, sobre el acceso a la función pública de las personas con discapacidad y de los equipos de valoración multiprofesional.

Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la función pública.

Decreto 315/1964, de 7 de febrero, por el que se aprueba la Ley articulada de Funcionarios Civiles del Estado.

Real Decreto 543/2001, de 18 de mayo, sobre acceso al empleo público de la Administración General del Estado y sus Organismos públicos de nacionales de otros Estados a los que es de aplicación el derecho a la libre circulación de trabajadores.

Real Decreto 2271/2004, de 3 de diciembre, por el que se regula el acceso al empleo público y la provisión de puestos de trabajo de las personas con discapacidad.

Orden PRE/1822/2006, de 9 de junio, por la que se establecen criterios generales para la adaptación de tiempos adicionales en los procesos selectivos para el acceso al empleo público de personas con discapacidad.

ACUERDO GOV/156/2018, de 20 de diciembre, por el que se aprueba la oferta de empleo pública parcial para la estabilización y consolidación del empleo temporal del personal al servicio de la Administración de la Generalitat de Cataluña para el 2017.

Criterios comunes para la aplicación del proceso de estabilización derivado de la Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2017.

Otras normas estatales de carácter básico

LPGE: Ley de Presupuestos Generales del Estado para los años 2017, 2018 y 2021.

LPAC: Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.

LRSP: Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

TRET: Real Decreto legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Bibliografía

Civil Service Commission (2018): Recruitment principles. Extraído el 5/6/21

GUERIN, B. et al. (2021): *Finding the right skills for the civil service.* Institute for Government. Extraído el 5/6/21

INAP (2014): *Modelos comparados de selección de empleados públicos.* Extraído el 5/6/21

MAPELLI MARCHENA, C. (2018): *La visión comparada: nuevos sistemas de selección de la alta función pública en las democracias avanzadas.* En Revista vasca de gestión de personas y organizaciones públicas. Núm. 2/2018. Págs. 32-50

LINS DE LESSA CARVALHO, F. (2019): *Siete modelos comparados de función pública: análisis jurídico, tendencias y retos del empleo público en el mundo.* En Revista Internacional Consinter de Direito. Extraído el 5/6/21

Institut of Public Administration of Ireland

Scuola Nazionale dell'Amministrazione (Italia)

Public administration characteristics and performance in EU28



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Innovació, Govern
Locals i Cohesió Territorial

Gerencia de Servicios de Asistencia a los Gobiernos Locales

C/ Comte d'Urgell, 187

Edificio 14, 2a planta

08036 - Barcelona

Tel. 934 049 400

Fax. 934 022 050

www.diba.cat