

3. Innovación pública y Administración digital

«La innovación en recursos humanos: la experiencia del Ayuntamiento de Los Realejos y el trabajo por objetivos»

*«Innovation in human resources: the experience
of the realejos city council and work by objectives»*

María José González Hernández¹

Jefa de Servicio de Servicios Generales del Ayuntamiento de Los Realejos

RESUMEN: El presente artículo versa sobre la experiencia del Ayuntamiento de Los Realejos en el diseño e implantación de un sistema de cumplimiento de objetivos asociado a la percepción de un complemento de productividad como precursor, a la espera de la legislación autonómica, de la puesta en práctica futura de la técnica de la evaluación del desempeño en los términos del Estatuto Básico del Empleado Público. Una experiencia llevada a cabo desde el ejercicio 2010 y que ha supuesto la fijación anual de retos a alcanzar por las distintas Áreas y Departamentos de la Entidad Local partiendo de la aprobación de un Reglamento que regula un sistema concreto y simple, cuantificable, estadísticamente fiable, normalizado, gestionable, alcanzable, integrado, comprensible, conocido y aceptado por las partes e inspirado en los principios de igualdad, transparencia, objetividad y no discriminación.

ABSTRACT: This article deals with the experience of the Los Realejos City Council in the design and implementation of a system for meeting objectives associated with the perception of a productivity complement as a precursor, pending regional legislation, of the implementation of future practice of the performance evaluation technique in the terms of the Basic Statute of Public Employees. An experience carried out since 2010 and which has involved the annual setting of challenges to be achieved by the different

¹ Jefa de Servicio de Servicios Generales del Ayuntamiento de Los Realejos y, en la actualidad, Secretaria Accidental del mismo. Diploma en Dirección de Recursos Humanos por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y Máster en Empleo Público local por el Instituto de Derecho Local de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Vocal de la Asociación Nacional de responsables, Expertas y Expertos en gestión de personas en la Administración Local (ANEXPAL), Secretaria de la Asociación Canaria de Técnicos de Personal de la Administración Local (ACATPAL), miembro de la Asociación por la Dirección Pública Profesional de Canarias (ADPC) y de la Asociación de Mujeres en el Sector Público (MSP).

Areas and Departments of the Local Entity based on the approval of a Regulation that regulates a concrete and simple, quantifiable, statistically reliable system, normalized, manageable, achievable, integrated, understandable, known and accepted by the parties and inspired by the principles of equality, transparency, objectivity and non-discrimination.

Palabras clave: Evaluación; rendimiento; resultados; objetivos; retribución

Keywords: Evaluation; performance; results; goals; remuneration

SUMARIO: INTRODUCCION. 1. LAS CARACTERISTICAS DE LA ENTIDAD LOCAL. 2. EL PUNTO DE PARTIDA: EL CONFLICTO LABORAL. 3. EL MOMENTO DE INFLEXIÓN: DE TODA CRISIS SURGE UNA OPORTUNIDAD. 4. EL SISTEMA Y SU METODOLOGÍA. 5. LA TEMPORALIZACIÓN. 6. LOS RECONOCIMIENTOS AL SISTEMA. CONCLUSIONES. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

INTRODUCCION

El presente artículo tiene como objetivo dar visibilidad a la puesta en práctica desde el año 2010 por el Ayuntamiento de Los Realejos, Provincia de Santa Cruz de Tenerife, de un sistema de retribución de sus empleados públicos vinculado a la fijación de objetivos y consecución de resultados en aras a la implantación futura de una verdadera evaluación del desempeño en los términos del 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 y lo que disponga la legislación autonómica de desarrollo.

En este sentido, se profundizará en el riesgo que supuso para la Entidad local, por su carácter mediano sin referencias previas y sin esperar el desarrollo normativo, diseñar en el ejercicio 2010 un sistema innovador y transparente en toda su tramitación que propiciara la colaboración entre los empleados públicos y potenciara la creatividad, poniendo el foco en lo que hacen y en lo que consiguen con su actividad.

Máxime cuando ha de tenerse en cuenta que después de 17 años de la novedosa aparición de la evaluación del desempeño en la regulación básica del empleo público, la implantación de técnicas de evaluación en las distintas Administraciones Públicas, bien asociadas a análisis competenciales como a la obtención de resultados, han sido escasas e incluso en algunos ámbitos, totalmente inexistentes.

Así, en el ámbito autonómico, salvo las honrosas experiencias del País Vasco, cuya Administración ha sido pionera en implantar experiencias de evaluación, así como las Comunidades Autónomas de Valencia, Asturias o Extremadura el resto de los territorios autonómicos han prestado nula o escasa atención a la regulación normativa de la figura. En este sentido, una de las demandas de los directores de los centros públicos educativos vascos, manifestada en encuestas realizadas con motivo de su evaluación, y analizada por ÁLVAREZ FERNÁN-

DEZ Y FERNÁNDEZ GUTIÉRREZ fue que el modelo debería ser común a todas las Comunidades Autónomas y no que cada territorio tuviese uno propio a lo que igual debería haber coadyuvado una regulación básica más detallada sin perjuicio del escrupuloso respeto al legislador territorial.

De igual forma, en el entorno de las Entidades locales, salvo Ayuntamientos de Municipios de gran población como Valencia o Alicante o Diputaciones como la de Valladolid, que han diseñado sistemas muy interesantes para involucrar a los empleados públicos en la evaluación de su actividad laboral, en general no ha habido propuestas que se acercaran a la técnica o, al menos pusieran en valor el análisis de las habilidades competenciales o de la consecución de resultados.

Por ello, la experiencia en el Ayuntamiento de Los Realejos ha permitido, a la espera de que el legislador autonómico canario desarrollara la figura de la evaluación, utilizar al denostado complemento de productividad, como punto de partida de la futura implantación de la evaluación.

Más aún cuando, además, la regulación normativa de este complemento en el ámbito de las Entidades locales, con el diseño de una herramienta para retribuir el especial rendimiento o la actividad extraordinaria en el desempeño del puesto de trabajo, partiendo de los parámetros de la regulación del sistema retributivo de los empleados públicos a su servicio, se ha visto desvirtuada por un inadecuado uso de la retribución con una aplicación generalizada en unos casos, y, en otros, con una visión totalmente subjetiva alejándose de su verdadera finalidad.

Así, han sido frecuentes los pronunciamientos judiciales reveladores del uso del complemento de productividad como el modo de complementar retribuciones al margen de las ordinarias del sistema retributivo local y totalmente alejado de la fijación de verdaderas técnicas de evaluación, convirtiéndose en una retribución de carácter fijo sin demostrar ningún esfuerzo adicional.

En este sentido, la desvirtuación de la naturaleza del complemento de productividad como concepto que permite reconocer el especial rendimiento o la actividad extraordinaria ha sido tal que la jurisprudencia ha reconocido su mantenimiento incluso en períodos de incapacidad temporal o vacaciones al configurarse en las distintas Entidades locales como un concepto lineal y ordinario, posición de la que la experiencia del Ayuntamiento de Los Realejos se ha mantenido totalmente alejada.

Por otro lado, la experiencia de la referida Entidad local ha puesto en valor la igualdad de todos los empleados públicos independientemente del grupo o subgrupo en el que se encuentren o por su pertenencia a algún Cuerpo o Escala determinados, de tal forma que en atención al cumplimiento del objetivo el número de puntos a alcanzar y su valor económico será el mismo para todos.

Finalmente, el conocimiento de la experiencia va a permitir, además, servir de referencia inicial a otras Entidades que pretendan adentrarse, por fin, en la técnica de la evaluación permitiendo, además, una mejora del sistema y su adap-

tabilidad a otras organizaciones de mayor o menor tamaño dentro del conjunto de los ocho mil municipios que componen la Administración Local en España.

1. LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD LOCAL

El punto de partida ha de ser conocer las características básicas de la organización interna del Ayuntamiento de Los Realejos que permita entender, con posterioridad, las claves de la experiencia y sus principios básicos.

En este sentido, la organización presta servicio, como elemento del mismo, al Municipio de Los Realejos el cual tiene una población aproximada de unos 36.486 habitantes y una organización administrativa distribuida entre la entidad matriz (el Ayuntamiento) y varias entidades dependientes creadas entre los años 1998 y 2003 identificadas como la Gerencia Municipal de Urbanismo, y las sociedades mercantiles de capital íntegramente municipal denominadas Empresa Pública de Servicios, Empresa Pública de Aguas y Medios de Comunicación Municipales, creadas todas bajo la forma societaria de sociedad de responsabilidad limitada. En conjunto, todas ellas alcanzan en la actualidad un total de 434 empleados/as públicos/as.

La entidad local dispone de Relación de Puestos de trabajo y de una organización administrativa dividida en las siguientes áreas: Alcaldía, Secretaría General, Servicios Generales, Servicios Territoriales, Bienestar social y servicios a la ciudadanía, Economía y Hacienda, Acción Cultural, Promoción económica y Seguridad Ciudadana, áreas subdivididas en servicios y secciones conforme a las prescripciones de la Ley 7/2015, de 1 de abril, de Municipios de Canarias.

Dentro del Área de Servicios Territoriales se encuadra tanto la Unidad Municipal de Proyectos y Obras como la Gerencia Municipal de Urbanismo independientemente de su funcionamiento como Organismo autónomo administrativo con competencias urbanísticas en materia de ordenación del territorio, urbanismo, medio ambiente urbano y natural y Vivienda.

Simultáneamente, al Área de Acción Cultural se adscribe **órgánica** y funcionalmente el funcionamiento de la Fundación Canaria para la promoción de la cultura musical y las artes en el norte de Tenerife (Funcanorte), Fundación de titularidad pública compartida entre los Ayuntamientos de Los Realejos e Icod de los Vinos cuyo fin fundacional es la sensibilización, educación y formación de los ciudadanos en materia musical, teatral y artística, la promoción y el desarrollo de las artes en general, así como cualquier otra actividad relacionada con la finalidad fundacional.

En este sentido, el Sistema de productividad por objetivos se aplica a los empleados públicos de la entidad matriz Ayuntamiento de Los Realejos y a su Organismo autónomo Gerencia Municipal de Urbanismo si bien en la actualidad se está trabajando en la extensión del mismo a las restantes entidades dependientes.

«La innovación en recursos humanos: la experiencia del Ayuntamiento de Los Realejos...»

Ha de tenerse en cuenta que el Presupuesto de la Entidad para el ejercicio 2025, asciende a CUARENTA MILLONES TRESCIENTOS NOVENTA Y SEIS MIL OCHOCIENTOS DIECISIETE EUROS (40.396.817 €) con un capítulo I cifrado en DOCE MILLONES SETECIENTOS DIECISEIS MIL CIENTO CUARENTA Y OCHO EUROS CON SIETE CÉNTIMOS (12.716.148,07 €) resultando que la aplicación presupuestaria destinada a la puesta en funcionamiento del sistema alcanza en la actualidad el importe de DOSCIENTOS ONCE MIL EUROS (211.000,00 €) en la entidad matriz y DIECISÉIS MIL EUROS (16.000,00 €) en el Organismo autónomo Gerencia de Urbanismo, conforme al siguiente desglose:

AYUNTAMIENTO

Org.	Pro.	Eco.	Descripción	Créditos Iniciales
BSO	231	15000	PRODUCTIVIDAD	4.000,00
BSO	231	15102	PRODUCTIVIDAD – ESPECIAL RENDIMIENTO LABORALES	12.000,00
CSG	920	15000	PRODUCTIVIDAD	40.000,00
CSG	920	15102	PRODUCTIVIDAD – ESPECIAL RENDIMIENTO LABORALES	30.000,00
CSG	920	15105	PRODUCTIVIDAD – ESPECIAL RENDIMIENTO	25.000,00
SYE	132	15000	PRODUCTIVIDAD	100.000,00
TOTAL:				211.000,00

GERENCIA

Org.	Pro.	Eco.	Descripción	Créditos Iniciales
GMU	150	15000	PRODUCTIVIDAD	16.000,00

El Organigrama del Servicio de Servicios Generales, clave en la gestión del sistema diseñado, es el siguiente:

- Jefa de Servicio de Servicios Generales
- Jefa de Sección de Recursos Humanos, Patrimonio, Archivo y Atención Ciudadana
- Jefa de Sección de Contratación, Obra pública y mantenimiento de edificios públicos
- 4 Técnicos/as de Administración General

- 1 Técnico/a Medio en Relaciones Laborales
- 2 Administrativos/as
- 4 Auxiliares de Administración General

Todo el servicio basa su funcionamiento en responder a la misión, visión y valores adoptados en su día, con ocasión de la formulación de las Cartas de servicio, en los siguientes términos:

- **Misión:** Prestar y satisfacer servicios y necesidades a los ciudadanos, empleados públicos, proveedores, y residentes habituales y ocasionales, garantizando, simultáneamente, el normal funcionamiento de las restantes Áreas de la Entidad.
- **Visión:** Consolidarse como referente en la organización y principal soporte de su funcionamiento diario, tanto en lo que se refiere a su proyección interna (empleados públicos, archivo, etc...) como la externa (proveedores, ciudadanos, etc...), todo ello fundamentado en un itinerario de calidad.
- **Valores:** Los establecidos en la normativa básica: transparencia, objetividad, coordinación, neutralidad, responsabilidad, cooperación, confianza, planificación, accesibilidad, ética, agilidad, eficacia, eficiencia, trabajo en equipo, compromiso profesional y, fundamentalmente, la concepción del empleado público como centro de su actividad.

2. EL PUNTO DE PARTIDA: EL CONFLICTO LABORAL

Para comprender el sistema adoptado, hay que remontarse hacia principios del año 2008, momento en el que el Ayuntamiento de Los Realejos finalizaba un proceso de descripción y valoración de puestos de trabajo que culminó con la aprobación de una nueva Relación de Puestos de Trabajo que sustituyó a otra anterior que se había aprobada en el año 1987. La nueva Relación de puestos supuso el diseño de un documento organizativo adaptado a la realidad con unos puestos de trabajo objetivamente valorados, cada uno de ellos con sus fichas descriptivas de funciones y unas retribuciones complementarias reflejo del resultado de los factores de valoración contenidos en el Manual aprobado. La negociación de dicha Relación de Puestos se convirtió en un proceso muy tortuoso y supuso un profundo desgaste para toda la organización derivado, fundamentalmente, del hecho de que diversos puestos de trabajo obtuvieron como resultado del proceso de valoración la fijación de unas retribuciones complementarias inferiores a las que tenían con anterioridad por disminución del complemento de destino o del complemento específico. Ello supuso incorporar un complemento personal transitorio para los empleados públicos titulares de los mismos, resultado que no fue bien aceptado en el seno de las representaciones sindicales ni, evidentemente, por los receptores del mismo.

En este sentido, el proceso de descripción de puestos de trabajo supuso una premisa fundamental para avanzar en la implantación del sistema dado que la experiencia demuestra que antes de implantar la evaluación del desempeño ha de partirse de una descripción detallada de los puestos de trabajo que permita conocer al evaluador las características concretas de las funciones del evaluado. Y ello porque como recordaba GORRITI, en el año 2018, *“Toda intervención en materia de recursos humanos, distintiva de la gestión del personal, parte de la presunción de que las personas se diferencian en su quehacer laboral. Tratar dicha diferencia de un modo racional y técnico exige asumir la diferencia entre trabajo y trabajador y por ello asumir un sistema que impone una secuencia de intervención: primero saber qué hay que hacer, cómo se sabe que está bien hecho y, luego, solo luego, pensar en quién puede hacerlo”*.

En coherencia con ello se tuvo en cuenta en el momento inicial que el desempeño se encuentra íntimamente relacionado con las funciones y cometidos del puesto de trabajo, constituyendo simultáneamente, como reconoce PASTORA CALLE, un deber de la organización administrativa de comunicar y clarificar al empleado público *“sus tareas, funciones y objetivos así como dotarle de los medios necesarios para su efectivo desempeño”* por lo que el proceso de descripción de puestos supuso un refuerzo fundamental que contribuyó favorablemente al éxito en la implantación del sistema.

Paralelamente, y de nuevo tras un arduo proceso negociador, se procedió a suscribir un nuevo Acuerdo regulador para el personal funcionario y un Convenio Colectivo aplicable al personal laboral de la Entidad, instrumentos convencionales que recogían, en mayor medida, una situación homogénea para empleados públicos de uno y otro vínculo en materia de ayudas sociales y asistenciales.

La finalización de ambos procesos estuvo acompañada entre los años 2006 y 2008 de la realización de varios procesos de selección logrando estabilizar la plantilla con la cobertura definitiva de las plazas, lográndose con muchísima antelación a la entrada en vigor de la actual Ley 20/2021, de 28 de diciembre, el resultado de que la organización tuviese una tasa de temporalidad del 6,3% del total (porcentaje que, aproximadamente, se ha mantenido hasta la actualidad).

Paralelamente, y partiendo de una subvención concedida, se aprobó el Plan Unitario de formación continua de la Entidad. En este sentido, el contenido formativo del Plan quedó elaborado partiendo de tres tipos de actividades formativas:

1. Acciones formativas vinculadas a la promoción profesional y a la carrera administrativa.
2. Acciones formativas como instrumento de motivación y compromiso de los empleados públicos.
3. Acciones formativas tendentes a mejorar la cualificación y adquisición de competencias de los empleados públicos.

La situación, a todas luces idílica en el marco de la gestión de los recursos humanos en el ámbito público, se rompe de forma abrupta por la interposición de demanda ante la jurisdicción contencioso-administrativa por la Administración de la Comunidad Autónoma de Canarias, conforme al artículo 65.2 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, contra el acuerdo adoptado por el Excmo. Ayuntamiento Pleno de aprobación del Acuerdo regulador para el personal funcionario.

La justificación de dicho procedimiento de impugnación partía de que el Acuerdo regulador contenía, entre otros extremos, dos medidas consideradas contrarias al sistema retributivo del personal con vínculo funcional y que, además, eran comunes en su aplicación para el personal laboral:

- Un complemento de productividad de manera lineal que se abonaba desde 1987 y que suponía, en los meses de junio y diciembre, la percepción de un importe fijo para todos los empleados públicos sin acreditar ni realizar actividad adicional alguna a la propia de carácter ordinario. Es decir, lo que coloquialmente se denomina «*café para todos*».
- En segundo lugar, la percepción, una vez prestados más de veinticinco años de servicios efectivos a la Entidad así como en el momento de la jubilación, de un importe retributivo denominado «*premio de permanencia o jubilación*».

Por recomendación de los servicios jurídicos de la Corporación, el Excmo. Ayuntamiento Pleno adopta acuerdo de allanamiento ante la demanda de la Administración autonómica, suprimiendo del acuerdo ambas medidas y, por lo tanto, manteniendo a los empleados públicos con vínculo funcional sin la percepción de dichos conceptos retributivos que, por el contrario, seguían percibiendo los empleados públicos con relación laboral al no haberse interpuesto contra su Convenio Colectivo impugnación alguna, dada la flexibilidad retributiva y amplitud de materia negociadora permitida por la legislación laboral, especialmente, por el Estatuto de los Trabajadores para este colectivo.

Evidentemente, la organización se vio inmersa en una situación de conflicto no solo con las organizaciones sindicales sino incluso, entre los propios empleados públicos de uno y otro vínculo, creándose un insano clima laboral que afectó, incluso, a la actividad administrativa diaria.

3. EL MOMENTO DE INFLEXIÓN: DE TODA CRISIS SURGE UNA OPORTUNIDAD

Dada la situación de evidente insatisfacción entre los empleados públicos, surge la iniciativa en Servicio de Servicios Generales de proponer a la organización un reto, aprovechando que en abril de 2007 había entrado en vigor la Ley 7/2007 de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público y siguiendo las recomendaciones del Libro Blanco del Empleo Público que insistía en la im-

plantación de técnicas de evaluación en el sector público adaptadas al contenido funcional del puesto de trabajo y a las finalidades perseguidas, admitiéndose tanto aquéllos sistemas basados en la apreciación de los resultados obtenidos como aquéllos orientados a la valoración de los comportamientos o conductas de las personas.

El reto se formuló de la siguiente manera: mientras el legislador autonómico no desarrolle la evaluación del desempeño en los términos del Estatuto Básico del Empleo Público, se propone aprovechar la regulación del complemento de productividad en los términos del Real Decreto 861/1986, de 25 de abril, por el que se establece el régimen de las retribuciones de los funcionarios de Administración Local, de tal forma que se vincule la percepción de dicho concepto retributivo a un proceso de valoración de resultados a partir de la fijación y consecución de objetivos por parte de los empleados públicos. Así, cuando se desarrollase normativamente por la legislación territorial canaria de empleo público la técnica de la evaluación, la Entidad local ya tendría experiencia en su implantación. Y se partió de la máxima contenida en la Exposición de Motivos del Estatuto Básico al indicar el legislador que *“resulta injusto y contrario a la eficiencia que se dispense el mismo trato a todos los empleados, cualquiera que sea su rendimiento y su actitud ante el servicio”*.

En síntesis, lo que se propuso fue medir y valorar el logro de resultados de forma integral, sistemática y continua y que dicha valoración supusiera, en caso de ser positiva, la percepción de un complemento de productividad en el marco del sistema retributivo propio de los empleados públicos locales. Y todo ello con el absoluto convencimiento de que la implantación de dicho sistema permitiría el conocimiento recíproco, estimularía el trabajo en equipo y concretaría que las acciones a realizar fueran más efectivas y eficientes. Porque como decía PERONA MATA, es preciso *“mejorar el contenido funcional del desempeño del puesto de trabajo por parte de los empleados públicos mediante la realización de una evaluación con el fin de lograr los objetivos y los resultados propios de una Administración del siglo XXI”*.

En este sentido, ha de tenerse en cuenta que de la regulación básica y de las conclusiones de la Comisión del Libro blanco del Empleo Público, puede afirmarse que el concepto de evaluación de desempeño exige para su implantación los siguientes requisitos:

- Basarse en criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad, no discriminación y aplicarse sin menoscabo de los derechos de los/as empleados/as públicos/as.
- Valorar los resultados (objetivos) o las competencias en el desempeño del puesto o, incluso, la combinación de ambos y, en caso de optar por los objetivos, la definición de éstos deberá partir de la configuración de los puestos de trabajo para, a continuación, vincular unos indicadores que determinen el cumplimiento de los deberes y obligaciones.

- Estar vinculada a la progresión en la carrera profesional y/o en la percepción de una retribución asociada.
- Podrá afectar a la continuidad del empleado público en el puesto de trabajo.

Partiendo de ello, y dado que el único amparo normativo, aparte del estatuto básico, era la regulación del complemento de productividad en la normativa local, cinco fueron las premisas de partida que luego se convirtieron en fortalezas:

- Llamar a la representación sindical desde el inicio para la elaboración de las bases del sistema para que, de futuro, cuando se promoviera la negociación en Mesa General, el documento que regulara todo el proceso fuera el resultado de un trabajo previo común. Muchas fueron, en este sentido, las sesiones de trabajo conjuntas para configurar todo el diseño del futuro Reglamento.
- Formar a todos los empleados públicos, mediante las actividades formativas incluidas en el Plan Unitario de Formación de la Entidad, en los conceptos que luego serían la base de su funcionamiento como «objetivos», «indicadores», «evaluación», etc...
- Proponer que el sistema fuera de aplicación a todos los empleados públicos, tanto laborales como funcionarios, para, por un lado, mejorar el clima laboral, y, por otro, ir sentando las bases de un sistema de evaluación común bajo la óptica de «empleados públicos».
- Configurar un sistema basado en el principio de transparencia de tal forma que los objetivos debían ser claros, transparentes y conocidos por toda la organización.
- Crear, como órgano encargado de la tutela del sistema, un órgano colegiado, denominado Comisión de calidad, formada por representación sindical y de la Corporación y asesorada por la Jefatura de Sección de Recursos Humanos. Dicho órgano tendría como función proponer la metodología a aplicar para la definición de objetivos, el establecimiento de los indicadores de medición, el seguimiento periódico del cumplimiento de los objetivos, las desviaciones producidas y su repercusión en la organización. Y ello porque en línea con las sugerencias de la Comisión del Libro Blanco, la existencia de órganos colegiados, más o menos independientes, con funciones de interpretación de las reglas del sistema o de informe previo a la resolución de reclamaciones respecto de los resultados de la evaluación realizada, coadyuvan a generar fiabilidad en el sistema y apartarse de la histórica discrecionalidad.

En este sentido, la Comisión de Calidad no podrá constituirse, y por lo tanto tomar acuerdos, si no se constata la paridad de ambas partes, debiendo cumplirse, en todo caso, las normas establecidas para la constitución y convocatoria de

los órganos colegiados y adoptándose los acuerdos por mayoría de los miembros presentes.

No obstante, y, a pesar de todas estas premisas fundamentales, ha de reconocerse la intensidad y generalización de las reticencias iniciales a la implantación de este nuevo sistema, resistencias que, con la reflexión que proporciona el transcurso del tiempo, se pueden sintetizar en las siguientes:

- Percepción del carácter subjetivo en la aplicación de la técnica: se consideraba que, sin regulación normativa canaria de desarrollo de la legislación básica, podría resultar imprecisa y parcial y que únicamente beneficiaría a algunos empleados públicos.
- Justificación del porqué de la elección por un sistema de objetivos y resultados a diferencia de la evaluación de competencias consideradas como las capacidades y habilidades necesarias para el desempeño del concreto puesto de trabajo. Es decir, evaluar la forma de desempeñar el puesto de trabajo y no lo que se consigue en el mismo, partiendo de la distinción establecida en la legislación básica entre «rendimiento» y «desempeño».

Ha de indicarse la existencia, en ese momento inicial, de dudas sobre la elección por un sistema de consecución de objetivos y no el dirigido a la evaluación de la conducta profesional. Y ello porque como dice ALVAREZ GARCIA “*se ha demostrado que lo más útil a la hora de evaluar a un trabajador es combinar medidas de resultados y de desempeños. La técnica propuesta para evaluar los resultados es la dirección por objetivos y la técnica seleccionada para la evaluación de las conductas es la técnica de escalas de conductas observadas*”. Sin embargo, dada la situación de conflicto laboral se optó por acudir a una técnica exclusivamente objetiva evitando el aumento de resistencias derivadas de la posible subjetividad en la evaluación de la conducta en el desempeño del puesto además de la falta de cualificación suficiente en las jefaturas de los respectivos departamentos para asumir la posición de evaluadores de habilidades o destrezas en el desempeño del puesto por aquellos titulares de puestos jerárquicamente inferiores.

- Percepción general de que el sistema era complicado y poco manejable y que complicaría en grado sumo la actividad diaria de cada Departamento además de tener que dimensionar el tiempo de trabajo entre la actividad habitual y el cumplimiento de los objetivos marcados.
- Provocaba recelos en cuando a la novedad. No ha de olvidarse, en este sentido, que toda gestión del cambio es siempre complicada pero más aún dada la situación de conflicto laboral existente.
- Resistencia entre los empleados públicos a alejarse de la «*productividad lineal*» e insistencia en mantener el sistema tradicional.
- Consideración de algunos departamentos de que su actividad impedía la formulación de objetivos al ser considerada mecánica e instrumental: dicha percepción era habitual en departamentos como los dedicados a lim-

pieza de inmuebles públicos, mantenimiento ordinario de edificios, Cuerpo de la Policía Local, etc...

Frente a estas resistencias se mantuvo, en todo momento, una voluntad clara y decidida de la Entidad local en aras a la implantación del nuevo sistema, asignando recursos económicos y humanos a la misma.

Paralelamente a la elaboración de las bases del sistema, se propuso a la representación sindical del personal laboral al servicio de la Entidad y para el cumplimiento de la premisa de la aplicación general, suspender la aplicación de los artículos del Convenio colectivo relativos a la percepción de los premios de jubilación y permanencia así como cualquier referencia a la percepción de importes de productividad lineal, suspensión que debería mantenerse mientras estuviera vigente el nuevo sistema, planteamiento que fue aceptado y que supuso un evidente avance en el acercamiento de posturas con la representación sindical de los empleados públicos con vínculo funcional.

A mediados del ejercicio 2010 el texto del Reglamento que regula todo el funcionamiento estaba culminado y se aprovecha para realizar una experiencia piloto en el último trimestre de dicho año, con la formulación de unos objetivos de tipo general muy modestos cuya consecución llevaba aparejada la percepción de un importe en concepto de complemento de productividad y a cuyo alcance se permitía participar con carácter voluntario. Dicha experiencia, a pesar del escaso número de empleados que participaron en la misma, fue un éxito y permitió generar confianza y reducir la posición de confrontación y resistencia inicial.

En diciembre de dicho año, mientras se llevaba a cabo la experiencia piloto, se aprobó y publicó el primer Reglamento regulador del complemento de productividad de los empleados públicos del Ayuntamiento de Los Realejos y de su Gerencia Municipal de Urbanismo, regulación que, al haber sido objeto de tres modificaciones posteriores, está contenida hoy en día en el Texto Refundido publicado en el Boletín Oficial de la Provincia de Santa Cruz de Tenerife número 47 de 18 de abril de 2025 y que da soporte normativo a todo el sistema.

Dicho reglamento parte en su Exposición de Motivos de constituirse como como un elemento retributivo que pretende favorecer el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa con que los empleados públicos de la Corporación Local desempeñen su trabajo, en el marco establecido por la normativa sobre función pública local y según las previsiones que el Presupuesto de la Corporación dispone para este concepto.

Asimismo, el referido Reglamento regula la gestión de la productividad, con un sistema concreto y simple, cuantificable, estadísticamente fiable, normalizado, gestionable, alcanzable, integrado, comprensible, conocido y aceptado por las partes e inspirado en los principios de igualdad, transparencia, objetividad y no discriminación.

4. EL SISTEMA Y SU METODOLOGÍA

El sistema parte de la aplicabilidad, de forma voluntaria, a todos los empleados/as del Ayuntamiento y de la Gerencia Municipal de Urbanismo (incluidos los habilitados de carácter nacional) quedando excluidos los adscritos a programas de formación y empleo subvencionados por otras Administraciones Públicas, así como aquellas contrataciones o nombramientos de duración inferior a seis meses

Respecto a los objetivos, hay tres clases de objetivos, generales, departamentales y adicionales y, en todo caso, todos han de ser claros, transparentes y conocidos por todos lo que ha dado lugar a que anualmente se emita una Resolución que aprueba los objetivos, así como los empleados públicos implicados en el cumplimiento de cada uno, resolución que se notifica a todos y se publica en la intranet corporativa para general conocimiento.

Los objetivos generales se fijan para toda la organización y han sido objeto de modificación en los diferentes ejercicios partiendo de las necesidades y estrategias de la Entidad. En este sentido, pueden citarse por su relevancia los siguientes, algunos de los cuales han sido modificados y otros permanecen en la actualidad.

a) Atención telefónica: Este objetivo general se fijó desde el ejercicio 2010 hasta el 2014 y suponía la consecución de porcentajes de atención telefónicos mínimos de tal forma que si éstos no se alcanzaban se penalizaba a cada empleado con la pérdida de 1 punto hasta un máximo de 10 en función de la diferencia entre el porcentaje alcanzado y el fijado como objetivo.

Este objetivo fue sustituido con posterioridad al haberse alcanzado porcentajes de atención telefónica satisfactorios con carácter global.

b) Volcado de información en la página web: Este objetivo sustituyó al anterior al advertirse la falta de remisión por parte de los departamentos de información sobre su actividad para su publicación en la página web. En este sentido, todos los centros gestores deben remitir a la Plataforma Multicanal la información y documentación necesaria de forma regular para tener perfectamente actualizada la Web municipal de tal forma que si no se remite información para su inserción durante el período de referencia, todos los empleados públicos del respectivo departamento serán penalizados con la pérdida de cinco puntos. Ello permite garantizar que la página web de la institución, disponga, en todo momento, de información actual y fiable.

c) Garantía de no disminución de calidad en la prestación de los servicios durante el periodo navideño: Este objetivo pretende garantizar a la ciudadanía unos niveles de eficiencia en la atención y tramitación de sus asuntos durante las fiestas navideñas de tal forma que cada empleado/a se

compromete a solicitar como máximo, en el periodo comprendido entre las dos últimas semanas del año y las dos primeras del siguiente, de 4 días de asuntos particulares, vacaciones o de compensación por días festivos y por antigüedad (+5 puntos adicionales). El compromiso deberá ser presentado antes del 31 de agosto procediéndose a su descuento en caso de incumplimiento.

Como se advierte, el compromiso de solicitar un máximo de cuatro días de permiso logra que, con carácter general, los distintos Departamentos mantengan un funcionamiento óptimo durante el período de Navidad sin afectar, por tanto, al normal funcionamiento de la tramitación administrativa o a la actividad de los servicios públicos esenciales.

d) Iniciativa en la formación: La finalidad de este objetivo de carácter general es potenciar la formación fuera de jornada de trabajo en materias y habilidades relacionadas con el puesto de trabajo desempeñado por el personal sometido a evaluación.

Así, hasta el 31 de agosto de cada año cada empleado/a público/a podrá:

- a) Impartir al personal de la organización municipal, tanto de su propio departamento como de otros, acciones formativas sobre temas relacionados con su puesto de trabajo con un mínimo de seis horas y en horario de tarde.
- b) Asistir a acciones formativas promovidas por Entidades Públicas o suscriptoras del Plan Nacional de Formación continua, fuera de horas de trabajo. En caso de que la Entidad promotora de la actividad formativa no sea de las descritas, se solicitará autorización previa de la Comisión de Calidad con carácter previo al 31 de agosto de cada año. En caso contrario, dicha actividad formativa no se tendrá en cuenta como computable en este apartado.

Dentro de este objetivo se distingue, al objeto de determinar la puntuación a alcanzar por cada empleado/a público/a, entre formación por propia iniciativa y formación a iniciativa del propio Ayuntamiento y dentro de ésta última, si se configura la asistencia con carácter obligatorio o no.

Así, dentro de la formación por propia iniciativa la puntuación a alcanzar, en función del número de horas recibidas o impartidas, es la siguiente:

Horas recibidas: De 0 a 19 horas → -5 puntos. 20 horas → 0 puntos. De 21 a 40 → 4 puntos, De 41 a 99 horas → +8 puntos y > 100 horas → +10 puntos.

Horas impartidas: De 0 a 5: → -5 puntos. Impartición de 6 horas → 0 puntos Impartición 10 horas → + 4 puntos, 12 horas → + 8 puntos, 14 horas → + 10 puntos

La no impartición de 6 horas de acciones formativas por propia iniciativa ni la asistencia a las 20 horas formativas supondrá la Pérdida del total de los puntos asignados a este apartado (-5).

«La innovación en recursos humanos: la experiencia del Ayuntamiento de Los Realejos...

Por su parte, en la formación por iniciativa de la propia Entidad local, la puntuación, según el carácter obligatorio o voluntario, se asigna de la siguiente manera:

Asistencia obligatoria: Horas recibidas: De 1 a 2 horas → 5 puntos. 3 a 6 horas → 10 puntos. 7 a 10 horas → 15 puntos. 11 a 20 horas → 20 puntos

Asistencia voluntaria: Horas recibidas: De 0 a 5 horas → 5 puntos. 6 a 10 horas → 10 puntos. 11 a 20 horas → 15 puntos. 21 a 40 horas → 20 puntos

Horas impartidas de actividades formativas obligatorias: Impartición de 1 hora: → 5 puntos. Impartición de 2 a 4 horas → 10 puntos. Impartición de 5 a 10 horas → 15 puntos. Impartición de 10 horas en adelante → 20 puntos.

Horas impartidas de cursos voluntarios: De 0 a 5: → 5 puntos. Impartición de 6 a 10 horas → 10 puntos. Impartición de 11 a 20 horas → 15 puntos. Impartición 21 horas en adelante → 20 puntos.

Los objetivos departamentales, por su parte, son propuestos por cada área o departamento a la Comisión de Calidad para su aceptación y propuesta de aprobación y han de cumplir los siguientes requisitos:

- Fijados de manera **precisa y cuantificable, redactados de forma clara y comprensible.**
- **Temporalizables.**
- **Que contengan retos alcanzables y reales.**
- **100% imputables** a los evaluados.
- **Transparentes y contrastados periódicamente.**
- **Generadores de valor para los ciudadanos.**
- **Enriquecedores para el equipo.**
- Reflejo de los **intereses, preocupaciones, planes y metas de la organización municipal.**

Dentro de los objetivos departamentales se encuentran los de carácter individual y los de consecución común partiendo de la recomendación de la Comisión del Libro Blanco que propugnaba que para la evaluación del desempeño debían ser admisibles tanto los sistemas de evaluación del rendimiento individual como de grupo o unidad de trabajo potenciando así fórmulas de colaboración no ligadas a departamentos o unidades de trabajo sino incluso, de carácter interdepartamental.

Lograr el cumplimiento de los objetivos departamentales supondrá un 80% de la puntuación total, referido a la consecución de un objetivo común. Si el Departamento ha fijado un número superior a 3 objetivos, para la consecución de dicho porcentaje regirá la siguiente tabla:

Número de objetivos propuestos	Número de objetivos a alcanzar para porcentaje de máximo
4	3
5	4
6	5
7	6
8	6
9	6

Durante los primeros años de implantación, se fijó que si en la consecución de un objetivo grupal de un Departamento sólo participaba un efectivo y el objetivo no se cumpliera, se perdería el 80% de la puntuación (si no participara en la consecución de alguno más) sin afectar al resto de empleados/as del Departamento.

En el momento actual, el Reglamento ha sido objeto de modificación de tal forma que, en caso de incumplimiento de los objetivos individuales, se restará al personal adscrito a su consecución un 70% a los 80 puntos que corresponden a los objetivos departamentales. En caso de incumplimiento de los objetivos comunes, la pérdida será, para la totalidad del Departamento, del 30% de dicha puntuación.

Ha de tenerse en cuenta que durante el proceso de configuración de los objetivos departamentales, con reuniones entre todo el personal por Áreas o Departamentos, se producen sinergias con otros en caso de objetivos de relevancia común, etc... que aportan valor a la organización y enriquecen las relaciones personales.

Además, el establecimiento de los objetivos por Áreas o Unidades de trabajo conlleva como paso previo que éstos sean conciliables con las funciones que en la misma se desempeñan, dado que de lo contrario se estaría articulando un mecanismo a espaldas de la actividad administrativa diaria. Por otro lado, no se admiten objetivos que supongan funciones ordinarias del puesto de trabajo porque ello supondría desvirtuar la verdadera naturaleza del complemento de productividad como resultado del especial esfuerzo o la actividad extraordinaria.

Los miembros del Servicio o Unidad deben conocer y aceptar y suscribir el «acuerdo de objetivos» para su ámbito de actuación. En el acuerdo se especificará la relación nominal de los miembros de la unidad o equipo de trabajo, su categoría y vinculación laboral, así como los objetivos comunes y específicos, en su caso, a conseguir en el periodo correspondiente

Como ejemplo de objetivos fijados por los distintos Departamentos a lo largo de los años de implantación, se indican los siguientes:

Área de Nuevas Tecnologías:

1. Actualizar el módulo de contratos de la aplicación de gestión de informática Service Desk Manage Engine con la información de los contratos de servicios/suministros tecnológicos ejecutados hasta agosto de 2023.
2. Redactar un nuevo Plan de Contingencias.
3. Crear manuales de operatoria distintos a los emitidos en anteriores propuestas. Min. 8–Max. 10

Área de Bienestar Social

1. Elaborar un protocolo de actuación en casos de emergencia y urgencia social (catástrofes naturales, accidentes, evacuaciones...) desde el área de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Los Realejos
2. Actualizar el diagnóstico socio comunitario relativo a la infancia y la adolescencia en el municipio mediante la realización de un mínimo de 400 y un máximo de 500 encuestas entre la población de referencia antes del 31 de agosto de 2023.
3. Estudiar y valorar el grado de ejecución de las actuaciones acordadas en el Programa de Actividades de Inserción (PAI) de las personas o unidades de convivencia que perciben la Prestación Canaria de Inserción (o futura Renta Ciudadana) por permanencia por vulnerabilidad o por tener hijo/a menor a cargo y analizar el perfil sociodemográfico y económico de las mismas y su relación con posibles desigualdades geográficas/territoriales en cuanto al acceso a recursos que influyen en la ejecución de las acciones contempladas en el PAI.

Área de Educación, Cultura, Deportes, Juventud y Fiestas

1. Elaboración y ejecución de una Unidad Didáctica, que propicie la concienciación sobre la sobreexplotación del planeta, en relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, para los Centros de Secundaria del Municipio.
2. Creación del apartado «Arte Urbano» dentro del portal de servicios turísticos www.losrealejos.travel, incluyendo imagen gráfica, datos informativos y geolocalización de los murales artísticos del municipio de los Realejos de manera accesible para los turistas

Área de Servicios Económicos

1. Georreferenciar en barrios o núcleos urbanos las obras que se vayan a acometer en el año 2023 (hasta evaluación) con cargo a créditos del Plan de Barrios (PBA), Plan de Barrios Extraordinario (PBE) y obras de mantenimiento de colegios (RAM). Áreas a codificar: Icod El Alto, Toscal Longuera, La Cruz Santa, La Ferruja-Llanadas, Palo Blanco, La Zamora-La Montaña, Realejo Bajo y Realejo Alto.
2. Elaboración del diseño inicial del aplicativo-web contemplado en la Ordenanza Fiscal Reguladora del Impuesto Sobre el Incremento del Valor de

los Terrenos de Naturaleza urbana, para implementación informática con el fin de permitir la Autoliquidación del impuesto.

Gerencia Municipal de Urbanismo

1. Resolver Incidencias del Callejero Digital Municipal, según informe emitido desde GRAFCAN, con un total de 438 incidencias relativas a:
 - Vías sin correspondencia en el INE
 - Vías INE sin correspondencia con callejero
 - Portales sin correspondencia en el INE
 - Portales en vías sin especificar
 - Portales repetidos
2. Vincular las licencias de Obra Mayor concedidas durante el período 2009–2015 con la página WEB del catastro

Año tras año, los objetivos han ido alcanzando una mayor complejidad respecto de los formulados en el inicio del sistema. Así, puede mencionarse como relevante el propuesto por el Área de Bienestar Social para el ejercicio 2022 consistente en ejecutar un proyecto de intervención sobre las secuelas emocionales postconfinamiento en la población mayor del municipio u otros más vinculados a calidad como el propuesto por la Unidad de Formación del Área de Servicios Generales relativo a la obtención de una media de 9.00 puntos en el grado de satisfacción de los asistentes a las jornadas formativas promovidas dentro del Plan Unitario.

En este sentido, el objetivo del área de Bienestar Social identificado con anterioridad como la elaboración de protocolo de actuación en casos de emergencia y urgencia social (accidentes, evacuaciones...) fue propuesto en el ejercicio 2023 para dar respuesta a situaciones en las que catástrofes naturales como incendios, inundaciones, etc... exigían una actuación coordinada de todos los Departamentos para dar respuesta a las necesidades más inmediatas de los ciudadanos como podrían ser el alojamiento, el traslado de los animales como ganado o mascotas, el suministro de medicinas, la atención a residentes con dificultades de movilidad o, incluso, el apoyo psicológico para superar situaciones extremas. Así, en julio de 2023, con motivo del gran incendio de la Corona Forestal de la Isla de Tenerife dicho protocolo sirvió de documento fundamental para coordinar a todos los empleados públicos en las labores de desalojo de los residentes hasta que terminaron las labores de extinción por los servicios de emergencia.

Incluso Departamentos como el de Limpieza de Edificios Públicos, reacio desde el principio a la implantación del sistema al entender que, dada su actividad, había imposibilidad de marcarse retos o el alcance de resultados, ha fijado progresivamente objetivos que han dado valor a la organización y suponen, además, satisfacer una necesidad que se había advertido en inmuebles de titularidad municipal que precisaban de una limpieza más específica que no se podía cubrir con tareas ordinarias bien por su carácter histórico o bien por su

gran superficie. Así, hasta la fijación de objetivos como los que a continuación se indican, se precisaba realizar contrataciones administrativas de servicios para realizar esa limpieza profunda por empresas especializadas lo que, además, suponía un coste adicional para el presupuesto de la Entidad. En el momento actual, las limpiezas especiales de dichos inmuebles se realizan por el personal del Departamento de forma conjunta propiciando, además, la mejora de las relaciones interpersonales al realizar tareas en común a diferencia de su actividad diaria en edificios alejados:

1. Realizar una limpieza en el mes de febrero y otra en el mes de mayo en la Casona de la Rambla de Castro.
2. Realizar una limpieza en el mes de marzo y otra en el mes de junio en la Casa del Emprendedor.

De especial interés resultan, además, los objetivos propuestos por el Cuerpo de la Policía Local que han permitido mejorar la gestión de los servicios realizados en eventos de gran afluencia ciudadana. A tal fin, la participación voluntaria en los operativos de seguridad previstos para los eventos de Cabalgata de Reyes, Coso del Carnaval, Romería Regional, Baile de Magos, Nochebuena y Noche de fin de año supondrá la consecución de puntuación adicional (entre 35 y 75 puntos) en atención al mayor o menor riesgo previsible conforme los correspondientes Planes de seguridad que se elaboren para los mismos.

Recientemente, se ha introducido como objetivo departamental la participación de efectivos de la Policía Local fuera de horario de servicio en cumplimiento de los artículos 22 y 23 de Reglamento de Protocolo y Ceremonial de la Corporación Municipal y de regulación del uso de los símbolos oficiales de la Histórica Villa de Los Realejos lo cual supondrá la obtención de puntuación adicional por participar en dichos eventos protocolarios.

Ha de tenerse en cuenta, además, la posibilidad que prevé el Reglamento de reformulación de los objetivos propuestos con carácter previo al 30 de junio de cada año, justificándose ante la Comisión de calidad, las razones que dan lugar a dicha necesidad de modificación del objetivo, los aspectos que hayan incidido en su no consecución o en su pérdida de importancia para el Departamento o para la propia Entidad local. En este sentido, dicha opción resultó de gran ayuda en el ejercicio 2020 en el que, ante la llegada de la pandemia derivada del SARS-COV-2, los distintos departamentos reformularon sus objetivos centrados, en ese momento, en generar soluciones para la problemática creada en la ciudadanía derivada de la obligación de confinamiento. Así, se formularon objetivos dirigidos a la potenciación y ayuda a la actividad de las empresas y comercios locales, a la ayuda a los menores en edad escolar que carecían de medios tecnológicos para continuar con su actividad lectiva, etc....

Por último, el Reglamento regula los dos objetivos adicionales que funcionan de forma positiva o negativa, es decir, aumentando o restando puntuación a cada empleado público.

El primer objetivo adicional es el denominado «gestión del conocimiento» el cual supone que cada empleado/a público/a, con un tiempo de vinculación con la Entidad de veinticinco años o que se jubile en el período de referencia, elaborará una memoria comprensiva de los antecedentes, desarrollo y situación actual de su puesto de trabajo, permitiendo asimismo la definición del perfil idóneo para la cobertura futura del puesto una vez se produzca la declaración de vacante por cualquier circunstancia. Ello supondrá la obtención, por una sola vez, de 100 puntos adicionales para el caso de vinculación por más de 25 años. Por el contrario, para el caso de jubilación, supondrá la consecución de 8 puntos por cada año de servicio prestado a la Entidad.

En el momento actual, en relación a este objetivo, se ha procedido a la aprobación inicial de la modificación del Reglamento lo cual supondrá, de forma progresiva, un aumento de puntos por la confección y presentación de la Memoria en caso de jubilación previéndose alcanzar en el ejercicio 2029 los 13 puntos por cada año de servicio.

Ha de tenerse en cuenta que este objetivo ha supuesto la confección progresiva de la historia de la organización, dado que el personal, junto con los datos exigidos por el objetivo, han incorporado a las Memorias anécdotas vividas durante el desempeño de su puesto de trabajo, acontecimientos extraordinarios ocurridos, etc... de tal forma que, en el momento actual, proporcionan bastante información sobre los últimos cuarenta años del funcionamiento del Ayuntamiento.

A tal fin, se elaboró una Guía que sirviese de modelo para la elaboración de las referidas Memorias la cual exige, como contenido mínimo, la inclusión de los siguientes apartados:

- a) Antecedentes: fecha de ingreso en la Administración Local y puestos de trabajo desempeñados con anterioridad al ingreso en esta Entidad del personal que cumpla 25 años al servicio de la entidad o se encuentre en situación de jubilación (en su caso).
- b) Puestos desempeñados con carácter previo al actual con expresa identificación de los puestos, período de permanencia en los mismos y descripción somera de las actividades realizadas.
- c) Puesto actual: Descripción concreta de las funciones y tareas que se desempeñan.
- d) Características exigidas (a su juicio) de formación o titulación para el adecuado desempeño del puesto, identificando el perfil adecuado para mejorar la cualificación.
- e) Otros datos (anécdotas, menciones especiales, etc...)

El segundo objetivo adicional, denominado «permanencia en el puesto de trabajo» supone el descuento en la puntuación alcanzada por los períodos de incapacidad temporal en los que el personal no preste, en consecuencia, servicios efectivos. En este sentido, el importe de productividad que como consecuencia

de la evaluación se asigne en aplicación de los anteriores objetivos, sufrirá un descuento por el importe de 18 euros por cada día de ausencia, importe que ha permanecido invariable desde el 2010 hasta la actualidad.

Los supuestos de incapacidad de hasta un mes de duración, así como los permisos recogidos en los Acuerdos y los Convenios en vigor, los establecidos legalmente y los accidentes de trabajo y maternidad, se considerarán a estos efectos como trabajados. Asimismo, se aplicará también penalización por cada permiso no retribuido durante el período de referencia.

Paralelamente a la formulación de los objetivos, se diseña un marco de indicadores acreditativos del efectivo cumplimiento de los retos fijados de tal forma que finalizado el período de evaluación, ha de justificarse, partiendo de los indicadores inicialmente fijados, el efectivo cumplimiento de los objetivos a partir de un informe emitido por la jefatura de cada Departamento que irá acompañado, en todo caso, de la documentación comprensiva de haberse alcanzado los resultados propuestos como reto.

5. LA TEMPORALIZACIÓN

El período fijado para la formulación y consecución de los objetivos se fija entre el 1 de septiembre del año anterior al 31 de agosto del año en curso si bien pueden fijarse temporalizaciones inferiores para el logro de resultados en atención a la entidad del objetivo propuesto. En este sentido, objetivos de menor dimensión pueden ser perfectamente ejecutados en menor tiempo lo cual permite al departamento proponer otros de mayor entidad durante el mismo período de evaluación.

Durante la primera quincena de septiembre de cada ejercicio se remite a todos los departamentos las instrucciones anuales que contienen el recordatorio sobre la forma de formular cada objetivo y sus indicadores, así como el plazo fijado para su presentación para su posterior análisis por la Comisión de Calidad.

La determinación de los objetivos comporta asimismo el establecimiento de los posibles niveles de su consecución. Ello permitirá que puedan establecerse niveles que faciliten la medición del grado de los logros alcanzados, las herramientas necesarias para su desempeño, el tiempo requerido para darles cumplimiento, la designación del personal que actuará en cada una de las fases, y el efecto que el mismo tiene respecto de los ciudadanos a los que va dirigidos o respecto de la Organización en su conjunto.

En este sentido, los Departamentos cumplimentarán una ficha descriptiva de objetivos, cuyo modelo se remite y recuerda con la remisión de las Instrucciones anuales, la cual concretará el numerador de objetivo, el carácter individual o grupal del mismo, su carácter transversal o no, la denominación del mismo, la justificación de la necesidad que da lugar a su formulación o que aporta valor a la organización, su temporalidad, los empleados públicos asignados a su

cumplimiento, las tareas asignadas a los mismos en aras a la consecución del objetivo, los indicadores que se asocian a la justificación de su cumplimiento y la documentación que acreditará el logro del resultado previsto.

Las fichas cumplimentadas por los distintos Departamentos son analizadas por la Comisión de Calidad la cual analizará los objetivos propuestos y formulará, en su caso, los oportunos requerimientos para el supuesto de que aquéllos estén indebidamente formulados o no estén suficientemente justificados respecto a la necesidad a satisfacer. Más aún, en ocasiones, la propia Comisión de Calidad propone al respectivo servicio o sección la propuesta de otro u otros objetivos por entender resultan más adecuados a la finalidad que se pretende alcanzar.

Antes del 1 de diciembre deberá proponerse por la Comisión de Calidad a la Alcaldía-Presidencia o concejalía delegada la emisión de Resolución que contenga todos los objetivos propuestos por cada Departamento, la cual será dictada y notificada para que, conforme a las bases del sistema, sea conocida por toda la organización en aplicación del principio de transparencia que rige todo el sistema.

Una vez finalizado el período de consecución y, en todo caso, antes del 15 de septiembre de cada año, cada Departamento deberá acreditar los resultados alcanzados a través de los correspondientes indicadores previamente fijados, acreditación que deberá ir acompañada del informe respectivo de la Jefatura correspondiente, procediéndose a su evaluación en el último trimestre por parte de la Comisión de Calidad.

Ha de tenerse en cuenta que de cada sesión de la Comisión de Calidad se confecciona el correspondiente Acta al objeto de máxima transparencia de su funcionamiento. Por otro lado, la reducida composición de este órgano colegiado coadyuva a su agilidad dado que la experiencia en el ámbito público demuestra que cuando más numerosos son los órganos colegiados mayor repercusión tiene en la lentitud de los procesos y en la excesiva complejidad de la gestión.

Una vez evaluada la obtención o no de resultados por la Comisión de Calidad, se expone durante un plazo de diez días para formulación de alegaciones la puntuación alcanzada por cada empleado/a. En este sentido, los listados que se exponen para alegaciones contienen, de forma desglosada, la puntuación obtenida por la consecución de los objetivos de carácter departamental, a los que se suman los de carácter general y, en su caso, los de carácter adicional.

Finalizado el período de exposición pública, se procederá a la resolución de las alegaciones presentadas emitiéndose, a continuación, la Resolución que reconocerá en favor del personal que haya obtenido una puntuación positiva la percepción de un importe concepto de complemento de productividad que será el resultado de multiplicar la puntuación obtenida por el valor punto que se fije para cada ejercicio.

La resolución definitiva del reconocimiento del complemento de productividad en los términos del grado de consecución de objetivos y cuantificación

económica de los mismos se notificará a todo el colectivo, continuando con el principio de transparencia que preside el sistema, así como por el cumplimiento de la regulación de dicho concepto retributivo que exige su conocimiento por parte de todos.

Ha de tenerse en cuenta que los empleados desconocen hasta el final la cuantificación económica de la puntuación obtenida, puesto que el valor punto no está determinado a priori y, además, está sujeto a disponibilidad presupuestaria. En el último ejercicio el valor quedó fijado en 11,50 €/punto.

Finalizado todo este proceso, se procederá al abono en la nómina del mes de noviembre de cada año con la posibilidad de una liquidación parcial en el mes de marzo para determinados colectivos (como es el caso de los empleados públicos adscritos al Cuerpo de la Policía Local).

No obstante lo anterior, ha de tenerse en cuenta que independientemente de la repercusión económica asociada a la evaluación positiva bajo el paraguas del complemento de productividad, se incorporan al expediente de cada empleado público los resultados positivos o negativos de su evaluación en cada ejercicio al objeto de que, una vez se desarrolle por el legislador territorial canario la carrera profesional horizontal dichas evaluaciones puedan servir de precedente para la implantación de la misma en el ámbito de la entidad local. Y ello porque es preciso desvincular la figura de las exclusivas consecuencias retributivas al objeto de evitar el efecto comparativo entre iguales en el conjunto de la Administración. Como decía PUCHOL en el 2007 *“Lo curioso es que muchas veces lo que se discute no es tanto la cantidad que se va a percibir, como la diferencia entre lo que va a percibir el evaluado y lo que perciben otras personas de su entorno. El salario, ya lo sabemos, es un factor higiénico; lo cual quiere decir que un salario adecuado no causa una especial satisfacción, por cuanto se entiende como la contraprestación por el trabajo realizado, pero un mal salario sí es causa de gran insatisfacción”*.

6. LOS RECONOCIMIENTOS AL SISTEMA

En el año 2012, se concede al sistema, una vez conocida su puesta en práctica y los resultados alcanzados, el reconocimiento de buena práctica por la Federación Española de Municipios y Provincias clasificándola en el ámbito de Función Pública y constituyendo ejemplo para otros Ayuntamientos.

Asimismo, en el mes de abril de 2018 se recibió una Mención especial en la categoría de Administraciones Públicas, otorgada por el Jurado de la Tercera Edición de los Premios de Excelencia en Recursos Humanos de Canarias, lo que supuso una gran alegría para la Entidad y un refuerzo y motivación para todo el colectivo al que se le hizo partícipe del reconocimiento.

Posteriormente, fue premiado con la Excelencia en la gestión de recursos humanos en la IV Edición de los Premios 2019 y con el I premio en Innovación

en recursos humanos concedido por el Cabildo Insular de Tenerife en 2023 en el apartado de Municipios de más de 20.000 habitantes.

Como consecuencia de la difusión del sistema derivado de la concesión de estos reconocimientos, otras Entidades locales se han dirigido a este Ayuntamiento al objeto de informar sobre las reglas básicas del sistema. En este sentido, se ha recibido la visita de gestores de recursos humanos y cargos públicos de Ayuntamientos de Municipios como Arona, El Sauzal o Las Palmas. Asimismo, a requerimiento de las referidas Entidades locales se ha remitido información a Ayuntamientos como Yaiza, Santa Cruz de Tenerife, Guía de Isora, Tacoronte, etc... incluso de otros Municipios de la Península como Alcorcón o Torreveja.

Simultáneamente, se ha difundido la experiencia en distintas actividades formativas promovidas por el Instituto Canario de Administración Pública, el Instituto Nacional de Administración Pública, la Federación Española de Municipios y Provincias, la Federación Canaria de Municipios y la Asociación Nacional de Responsables y Expertos de Personal en la Administración Local al objeto de que pueda servir de motivación para la puesta en marcha por otras Corporaciones locales de experiencias similares.

En este sentido, con ocasión de la presentación como buena práctica de este sistema durante los ejercicios 2023 y 2024 en el Curso selectivo para acceso a la Subescala de Secretaría-Intervención, Secretaría de Entrada e Intervención-Tesorería, dentro de la Escala de Administración Local con habilitación de carácter nacional, se ha advertido con ilusión como alumnos de dichos cursos de acceso han utilizado aspectos interesantes del Reglamento en sus Corporaciones locales de destino, implantando sistemas de evaluación de objetivos partiendo del modelo de Los Realejos.

CONCLUSIONES

Toda la experiencia acumulada con el sistema desde el 2010 en adelante hizo que la implantación del teletrabajo en marzo del 2020, por exigencias de la declaración del Estado de alarma, no supusiera, dentro de las complejas circunstancias, problemas de adaptabilidad a una forma de trabajar más vinculada a objetivos que a la presencialidad. Más aún, los empleados públicos, entendieron perfectamente la necesidad de seguir alcanzando resultados, aunque no se dispusiera inicialmente de espacios adecuados para ello, medios tecnológicos suficientes, etc...

Por otro lado, la experiencia del teletrabajo en el período de confinamiento vinculada a la consecución de objetivos sirvió de proyecto piloto para el diseño del hoy Reglamento Regulador sobre la prestación de la actividad laboral en régimen de teletrabajo de los empleados públicos del Ayuntamiento de Los Realejos y sus entidades dependientes, publicándose en el Boletín Oficial de la Provincia de Santa Cruz de Tenerife nº 96 de 11 de agosto de 2021 cuyo artículo 6.8

recuerda, en relación con el control del trabajo en esta modalidad de prestación laboral que el mismo se realizará atendiendo al cumplimiento de objetivos o a la consecución de resultados.

Incluso el hecho de que la representación sindical participara desde el principio del proceso en el diseño del sistema hace que no tenga reparos hoy en día en apoyar el resultado, aunque haya empleados con pérdida de puntos e incluso con un resultado de 0.

Más aún, el hecho de que haya resultados negativos (y, por lo tanto, sin abono de importe alguno de complemento de productividad al que no obtenga puntuación positiva) o con menor puntuación de la prevista a diferencia de otros empleados que obtienen un mayor número de puntos ha generado confianza en la organización respecto de la objetividad del sistema.

Además, no ha olvidarse la doble dimensión de la evaluación del desempeño: como derecho (al estar conectada a los derechos retributivos, de carrera, a la continuidad en el puesto o a la formación) y como deber (partiendo de la proyección del principio de eficacia sobre toda la organización administrativa). Ello va a exigir, por tanto, la implementación generalizada en cada organización de sistemas de evaluación. e insistiendo en vincular los objetivos cuya consecución se pretende, a reflejar los intereses, preocupaciones, características propias, planes y metas de la organización, en el entorno de una Administración llamada al avance y la modernización continuos.

En este sentido, si se analizan las ventajas de implantar una experiencia de este tipo en una organización mediana como es el Ayuntamiento de Los Realejos las conclusiones que se alcanzan son las siguientes:

- El resultado es satisfactorio porque ha dado una respuesta adecuada en el entorno organizacional a una necesidad.
- Generó ilusión en un momento complicado para la gestión del clima laboral.
- Aporta valor a la organización al proponerse retos que redunden en la ciudadanía, fin último de la actividad administrativa.
- Prima la transparencia en uno de los conceptos retributivos más denostados en el empleo público por su utilización inadecuada.
- Cuenta con todos los empleados desde el inicio: no es una respuesta «*para la organización*», es una respuesta «*de la organización*».
- Implanta un sistema sin esperar al desarrollo normativo territorial.
- Propicia la colaboración y potencia la creatividad.
- Fomenta la participación del personal en actividades formativas y posibilita escenarios de intercambio y colaboración departamental.
- Es un sistema «*vivo*» sujeto a modificaciones derivadas de su puesta en práctica que enriquecen progresivamente su funcionamiento. En este

sentido, recientemente se ha procedido a aprobar inicialmente una nueva modificación que ha sido publicada en el Boletín Oficial de la Provincia

- Posiciona al empleado público en el foco: lo que hace y lo que consigue con lo que hace.

Y ello porque no ha de olvidarse, como dice Ximo Salas, que la «*innovación en recursos humanos pasa por considerar a cada empleado como parte esencial de las conversaciones que se producen*»,

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

(por orden alfabético de apellidos)

- Álvarez Fernández, Carmen y Fernández Gutiérrez, Emma, «*Valoración del modelo vasco de evaluación del desempeño directivo*», Revista de la Asociación de Inspectores de Educación en España, Avances En Supervisión Educativa nº 37, junio 2022.
- Álvarez García, Fernando, «*Evaluación del desempeño en la Administración Pública: propuesta metodológica*» Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas Núm. 1-Págs. 99-113.
- Cortés Carreres Josep Vicent y Salvador Escoto, Vicente José «*La evaluación del rendimiento de los servicios, del desempeño y carrera profesional horizontal en el Ayuntamiento de Valencia*» El Consultor de los Ayuntamientos, Nº 12, Sección Zona Local / Rincón local, diciembre 2020, pág. 121, Wolters Kluwer
- Cortés Carreres, Josep Vicent, «*La Evaluación del Desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público*», *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, nº 1, 2009, pp. 36-69.
- Gorriti Bontigui, Mikel «*La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas*», *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2007, Volumen 23, n.º 3, págs. 367-387. ISSN: 1576-5962
- Gorriti Bontigui, Mikel «*Gestión de Recursos Humanos: La gestión eficaz de la diferencia*», *El Consultor de los Ayuntamientos*, Nº I, Sección A Fondo, Mayo 2018, pág. 55, Wolters Kluwer
- González Hernández, María José «*La evaluación del desempeño en el ámbito público: un recorrido desigual*», *Revista Documentación Administrativa*, Diciembre 2022, págs 75-91.
- González Hernández, María José «*Aprendiendo a trabajar por objetivos: la experiencia del Ayuntamiento de Los Realejos*», *Revista Capital Humano*, Nº 364, Sección Administración / Artículos, mayo 2021, Wolters Kluwer
- López Calvo, José, «*Apuntes sobre la evaluación del desempeño de los empleados públicos: el salto desde el “decir” racional al “hacer” emocional*» *Diario La Ley*, Nº 10010, Sección Tribuna, 15 de febrero de 2022, Wolters Kluwer
- Padilla Ruíz, Pedro, Tesis Doctoral «*La Evaluación del desempeño en un contexto de mejora de la gestión del empleo público*» Facultad de Derecho, Universidad de Castilla-La Mancha, 2015.

«La innovación en recursos humanos: la experiencia del Ayuntamiento de Los Realejos...»

Pastora Calle, Verónica, *“La Evaluación del desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público. Aproximación a algunos de sus aspectos más destacados”*. Revista Cemci, Enero-Marzo 2011.

Perona Mata, Carmen *«La selección en la función pública y el mantenimiento del talento»*. Actualidad Administrativa, N° 2, Sección Actualidad, febrero 2021, Wolters Kluwer.

Puchol, Luis, *Dirección y gestión de recursos humanos*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2007, página 299

Rastrollo Suárez, Juan José *«La evaluación del desempeño como instrumento para la prevención de riesgos en la función pública local»*, El Consultor de los Ayuntamientos, N° IV, Sección Tribuna / Riesgos, diciembre 2018, pág. 186, Wolters Kluwer

Salas Pérez, Ximo *«Mejora y gana»* SCLibro. Madrid, 2013.

Sanchez Morón, Miguel, *«Derecho de la Función Pública»* 13ª edición, Tecnos 2020, Madrid, página 180.

