



Banc de Bones Pràctiques

**Criteris per l'avaluació de les
Bones Pràctiques en la gestió dels
recursos humans**

Alexandre Álvarez Mena i Ivan Curto Esteve

Juliol de 2018

ÍNDEX

1	PRIMERA PART. EVOLUCIÓ I TENDÈNCIES	3
1.1	EVOLUCIÓ DE LES POLÍTIQUES PÚBLIQUES	3
1.2	ESTAT DE LA QÜESTIÓ ACTUAL DE LES POLÍTIQUES I TENDÈNCIES DE FUTUR	6
1.3	ÀMBITS D'ACTUACIÓ	7
1.4	PROBLEMES PRIORITARIS	7
1.5	ESTRATÈGIES D'ACTUACIÓ	10
2	SEGONA PART. CRITERIS ESPECÍFICS	14
2.1	RELLEVÀNCIA DELS TEMES TRACTATS	14
2.2	CARÀCTER INNOVADOR DE LES ACTUACIONS	17
2.3	RESULTATS I IMPACTES	23
3	REFERÈNCIES	34
4	AUTORS	36

Banc de Bones Pràctiques

Críteris per a l'avaluació de les Bones Pràctiques en la gestió dels recursos humans

1 PRIMERA PART. EVOLUCIÓ I TENDÈNCIES

La gestió dels recursos humans de les administracions locals és un tema de gran transcendència que marcarà de forma determinant el paper que aquestes administracions tindran davant dels reptes i conflictes que recorren les nostres comunitats a inicis del segle XXI. No en va aquests recursos humans concentren actualment molt bona dels esforços pressupostaris de les administracions i constitueixen la seva principal font de generació de valor.

En aquest primer apartat es farà una revisió sintètica sobre l'evolució, l'estat de la qüestió actual i les tendències de futur de les polítiques públiques sobre la matèria. Això permetrà, posteriorment, posar el focus en les pràctiques més significatives i que actuen sobre els principals temes a resoldre.

1.1 Evolució de les polítiques públiques

En el període que comprés entre la recuperació de les institucions democràtiques a finals dels anys 1970 i inicis dels 1980 i l'actualitat ha existit una constant en l'àmbit de la gestió dels recursos humans i de les organitzacions de l'administració pública, i particularment, de l'administració local: la necessitat d'una reforma de l'ocupació pública i dels seus sistemes de gestió i funcionament.

Aquesta necessitat de reforma d'unes institucions amb normativa que té les seves arrels en el segle XIX respon sobre tot a l'exigència d'adaptar-se a un context social i polític completament diferent del que va originar el sistema d'ocupació pública vigent a finals dels anys 1970 i ha estat enfrontada en diferents moments. De forma molt simplificada, i subjecta per tant a molts matisos, aquest procés d'adaptació o evolució es pot sintetitzar en tres fases o períodes:

➤ **Fase 1. 1979-1990.** En aquest moment, la prioritat que van haver d'enfrontar les primeres administracions locals democràtiques va ser la cobertura de les necessitats bàsiques de la ciutadania, degut als grans dèficits acumulats del període predemocràtic. La primera resposta institucional a la necessitat de

reformar les estructures de la funció pública va ser la Llei 30/1984, de 2 de agost, de mesures per la reforma de la Funció Pública, una llei que afectava el conjunt de les administracions espanyoles i que molts especialistes (per exemple, Férez 2006:15) consideren un intent no reeixit. En l'àmbit local català, aquesta fase inicial culminava amb el Decret 214/1990, de 30 de juliol, pel que s'aprojava el reglament del personal al servei de les entitats locals, el qual definia l'aplicació concreta dels instruments de planificació i gestió del personal al nostre entorn.

➤ **Fase 2. 1990-2007.** Aquest segon moment va veure una gran expansió dels serveis públics locals, que va posar de manifest la necessitat d'una modernització de les formes de gestió i va mostrar les insuficiències de la reforma de 1984. Alhora que s'avançava de la provisió de serveis bàsics a una creixent complexitat en les formes de prestació i organització, arribava al país la influència del corrent de la nova gestió pública, amb les seves propostes de gerencialització, orientació als resultats i a l'eficiència, implantació de sistemes de gestió complexos, etc. Molts ajuntaments enfronten aleshores projectes d'ordenació i millora de les seves estructures organitzatives (és l'època daurada de les relacions i les valoracions de llocs de treball i dels "estudis organitzatius"), alhora que s'intenten formes de flexibilitzar la gestió a través de processos de descentralització i desconcentració, no sempre reeixits i que en molts casos seran focus de problemes (per les mancances en els processos de control) en el futur proper. En definitiva, les noves necessitats accentuen la crisi d'un model que s'havia actualitzat en les formes però que no s'havia reformat en el fons.

Podem fer culminar simbòlicament aquest període amb la publicació l'any 2005 del Llibre Blanc de la Funció Pública de Catalunya (impulsat pel Departament de Governació i Administracions Públiques de la Generalitat) i amb la celebració del II Congrés Català de Gestió Pública, el juliol de 2006. Tots dos fets posaven el focus en alguns temes clau a enfrontar: la funció directiva, una major adaptabilitat i flexibilitat de les estructures organitzatives i dels seus marcs jurídics, la gestió per competències, la captació i gestió del talent o l'adequació del model de relacions laborals a les necessitats del sector públic.

La fase es tancaria amb l'aprovació de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (EBEP), l'abril de 2007, un nou intent normatiu que pretenia donar resposta a moltes d'aquestes qüestions.

➤ **Fase 3. La gran crisi 2008-2018.** Les intencions reformadores contingudes amb major o menor fortuna en l'EBEP es van veure radicalment afectades per l'esclat de la gran crisi que s'inicia l'any 2008. Una crisi inicialment financera però que ha actuat com a catalitzador de un conflicte generalitzat en les societats globalitzades: econòmic, social, polític, demogràfic...

En el context d'aquesta profunda crisi, com assenyala Ramió (2018: 4), tot i que l'EBEP proposava interessants novetats en la gestió dels recursos humans a les administracions (regulació de la direcció pública professional, carrera horitzontal i avaluació del desenvolupament), hores d'ara no ha aconseguit implementar cap d'elles.

Molt aviat es van imposar les polítiques d'austeritat davant la crisi, sovint com a resposta urgent i sense valorar-ne gaire les conseqüències a mig termini (volem pensar). La dominant va ser la restricció de la despesa pública i, per tant, la congelació de les plantilles, tant en un sentit quantitatiu com, en conseqüència, qualitatiu. Es va voler posar fre bruscamment al creixement dels serveis municipals amb la Llei 27/2013, de 27 de desembre, de racionalització i sostenibilitat de l'Administració Local, norma que si bé podia tenir un sentit com a "parada tècnica" per observar la situació dels serveis públics locals, no es va traduir en un procés d'anàlisi i racionalització, sinó en l'inici d'una fase de restricció i control hipertrofiat de la despesa.

Aquesta situació es combina amb una profunda crisi institucional a diferents nivells (conflictes entre institucions, casos de corrupció, desconfiança ciutadana) i amb una constant acceleració dels reptes i dels problemes que encara la societat i als que s'espera que l'administració aporti, si no solucions, almenys respostes (creixement de les desigualtats, revolució digital, crisi climàtica...).

1.2 Estat de la qüestió actual de les polítiques i tendències de futur

L'impacte de la crisi ha estat molt important en les administracions públiques i en particular en les administracions locals.

Segons el Banc d'Espanya (Martínez Matute y Pérez, 2017:1) la despesa salarial de les administracions públiques a Espanya va suposar l'any 2016 una mica més del 20% de la remuneració de les persones assalariades i un 25% de la despesa pública total. El percentatge de persones assalariades a l'administració pública sobre el total de persones ocupades de l'economia es va situar per sobre del 15%. Es tracta de xifres semblants a les de les principals economies de l'OCDE.

Pel que fa, específicament, a l'administració local, les dades quant la seva dimensió són les següents:

Taula 1. MHFP. Butlletí estadístic del personal al servei de les administracions públiques (gener 2017).

Administració	Gener de 2017		Gener de 2009	
	Nombre d'efectius	% sobre el total de les AA.PP.	Nombre d'efectius	% sobre el total de les AA.PP.
Administració local	543.110	21,53%	629.505	23,80%
Ajuntaments i altres ens locals i els seus organismes autònoms	481.320	19,08%	549.442	20,80%
Diputacions, cabildos, consells insulars i els seus organismes autònoms	61.790	2,45%	80.063	3,00%

Si bé l'administració local continuava tenint en 2017 un nombre d'efectius considerable (superior al de l'administració pública estatal, que amb 522.412 representava un 20,70% del total), s'havia produït una reducció significativa en relació amb l'any 2009, tant en termes absoluts (-86.395) com relatius (-2,28%).

En quines condicions es troba aquesta administració minvada per respondre als reptes que li planteja la societat? Com assenyala Losada (2017:9), una administració pública de qualitat és un requisit indispensable per fomentar l'activitat econòmica i millorar la qualitat de vida de la ciutadania en un entorn d'escassetat. La qüestió és determinar com ha de ser l'administració local, i més concretament les seves estructures i els seus professionals, per jugar aquest paper positiu.

1.3 Àmbits d'actuació

Des del nostre punt de vista, la gestió dels recursos humans a les administracions locals ha d'atendre actualment, i ho haurà de fer encara més en els propers anys, problemes en tres grans àmbits d'actuació:

- 1) La incorporació de talent, de capital humà, que sigui capaç de generar valor efectiu per les comunitats.
- 2) L'adaptació de les estructures de gestió a les necessitats de flexibilitat que imposen un entorn en canvi constant i accelerat.
- 3) L'increment de la seva productivitat, en el benentès que es millora la seva efectivitat, per poder competir amb la pressió creixent que exerceixen el sector empresarial i el sector no lucratiu.

Tot seguit s'examinaran els principals problemes o reptes que afecten cadascun d'aquests tres àmbits.

1.4 Problemes prioritaris

Quant la **incorporació de talent**, és a dir, de persones amb les competències tècniques i relacionals adequades i en la quantitat suficient com per generar valor amb eficiència, un dels primers efectes de la recent crisi que cal enfrontar és l'envelliment i la reducció de les plantilles. L'any 2018 hom troba a gairebé totes les administracions locals menys personal, més vell i més cansat que fa uns anys. Es tracta d'un problema important, ja que com assenyala Jiménez Asensio (2013:84), aquesta situació comporta una menor capacitat per adaptar-se als canvis i de resposta a les demandes ciutadanes.

Per altra part, l'administració pública local continua essent un sector poc atractiu per a perfils professionals joves i emprenedors; el fet que els seus punts forts continuïn essent sobretot l'estabilitat, la seguretat i una retribució competitiva atreu més aviat perfils conservadors, que no se senten còmodes amb el risc, per tant, escassament innovadors.

A això s'ha d'afegir la dificultat que suposa que els processos de reclutament i selecció del personal encara es fonamentin en sistemes dissenyats el segle passat, que prioritzen sobretot la capacitat de memorització sobre altres competències (habilitats pràctiques, actituds), lents i d'alt cost, i per tant, molt poc atractius per atreure i incorporar els esmentats perfils joves i emprenedors.

En segon lloc, l'administració pública mostra cada vegada més símptomes de la seva incapacitat per respondre als reptes d'una societat "líquida" (hores d'ara, ja gairebé "gasosa") amb les formes i criteris de gestió tradicionals i dominants. Cal indicar que aquest problema no depèn únicament dels sistemes de gestió, sinó que també es deriva de les crisis institucional i política; no obstant, la manca de dinamisme en les estructures i els sistemes organitzatius dificulten enormement **l'adaptació i la flexibilitat:**

- És difícil incorporar a les administracions noves professions necessàries, però que encaixen molt malament amb les formes tradicionals de gestió, basades en la definició de llocs de treball tancats i de difícil actualització. Pensem, per exemple, en les vinculades a la informació i la comunicació (gestió de webs i de xarxes socials...), la tecnologia (gestió de dades i coneixement, ciutats intel·ligents...), els canvis socials (educadors i integradors socials...).
- Hi ha també dificultats per redefinir les estructures organitzatives i els llocs de treball de forma que les competències professionals tinguin més rellevància que l'enumeració de funcions i tasques, l'encaix en els mecanismes clàssics de gestió de plantilles i les seves places i la defensa dels interessos individuals o corporatius que se'n deriven (o que els originen). Un exemple d'això és el manteniment d'una dualitat de règims, entre personal funcionari i personal laboral, que cada dia respon menys al motiu inicial de la seva existència (protegir uns llocs de treball molt concrets de la discrecionalitat política per assegurar que

poden exercir correctament les seves funcions) i més a la pretensió de generalitzar indiscriminadament les condicions de seguretat i estabilitat a tant personal com sigui possible, malgrat que això genera més complexitat en l'administració que beneficis pràctics.

- Continua sense resoldre's la definició institucional i la concreció pràctica de la funció directiva a l'administració local (Gorriti, 2013:21). No s'ha aprovat un marc regulador; encara predomina la selecció per criteris polítics sobre la basada en criteris professionals; les funcions i responsabilitats directives no estan clarament definides (depenen de les voluntats i circumstàncies polítiques de cada administració); els processos d'avaluació, i en el seu cas, de desvinculació, continuen depenent més dels resultats electorals que dels resultats en la gestió.
- Els sistemes de gestió (incorporació, mobilitat interna, promoció, etc.) són encara massa rígids per donar resposta a les necessitats quotidianes. Pensem, per exemple, en la ironia que suposen les altíssimes taxes de temporalitat estructural (interins pràcticament indefinits) alhora que és difícilíssim contractar personal per projectes temporals.
- Les pròpies estructures gestores, els departaments de recursos humans, es troben presoneres de la necessitat de treballar amb una multitud de mecanismes i normatives, sota la pressió del curt terminisme polític i d'unes representacions sindicals excessivament empoderades, la qual cosa dificulta enormement que puguin reorientar-se estratègicament i pensar en els principals problemes de les seves organitzacions (i no dels grups de pressió).

Finalment, les administracions públiques espanyoles tenen un problema de **productivitat**: produeixen menys en relació amb el que produeix el conjunt de l'estat (Gorriti, 2013:10). Sembla clar que el pes d'uns processos administratius complexos i normatius té molt a veure amb aquest fet, però també hi incideixen aspectes relacionats amb la gestió de recursos humans, com per exemple, les dificultats per vincular la retribució del personal als resultats o per poder

respondre amb rapidesa i agilitat a necessitats puntuals (com les substitucions del personal de baixa temporal).

Aquestes i altres dificultats provoquen que l'administració pública local sigui percebuda per part de la ciutadania com molt menys eficient que el sector empresarial i que es qüestioni la seva capacitat per utilitzar correctament els recursos provinents dels tributs, però també acaba impactant en la motivació i el compromís del personal, la qual cosa pot transformar-se fàcilment en un cercle viciós: personal poc motivat per què no es reconeix el seu esforç acaba actuant de forma burocratitzada i rutinària i els serveis acaben prestant-se responent més a la inèrcia dels procediments que a les necessitats de les persones usuàries.

1.5 Estratègies d'actuació

Com pot respondre l'administració local a les problemàtiques que s'han exposat des de la gestió de les persones? Els especialistes ofereixen moltes alternatives des d'enfocaments i disciplines diferents, però tot seguit s'ofereix una síntesi de vint línies d'actuació que mostren, a partir de les seves aportacions i sense voluntat d'exhaustivitat, algunes pautes sobre les que es poden alinear bones pràctiques:

- 1) Recuperar una visió estratègica i no a curt termini per la gestió del conjunt de l'organització, que orienti també la gestió dels recursos humans. Pensar dinàmicament en el futur i definir actuacions en el present conseqüents amb els objectius que es volen assolir.
- 2) Conseqüentment, planificar la gestió dels recursos humans a curt, mig i llarg termini, començant per un diagnòstic de les necessitats derivades de la cartera de serveis i de com es volen gestionar aquests serveis (Jiménez Asensio, 2013:91; Gorriti, 2013:11).
- 3) Analitzar en profunditat les plantilles, tenint en compte la dotació de places i llocs, la qualificació i la disposició dels recursos humans, i sincronitzar els resultats amb el diagnòstic de les necessitats de personal derivades de l'anàlisi de la careta de serveis (Jiménez Asensio, 2013:92). Cal que

- aquesta anàlisi identifiqui el coneixement i el talent existent a la pròpia organització.
- 4) Definir un pla de racionalització dels recursos humans que tingui en compte el relleu del personal de més edat de la forma més positiva possible, l'incentiu de les jubilacions en els llocs de treball menys estratègics i l'aprofitament del talent del personal més expert.
 - 5) Modernitzar els processos de reclutament i de selecció, fent-los tan àgils, flexibles i senzills com permeti la normativa vigent, per atreure el màxim i el millor talent extern, quan és necessari.
 - 6) Impulsar plans per detectar, cultivar i aprofitar el talent existent a l'organització, per exemple, amb programes de formació orientats als objectius estratègics i no definits únicament per necessitats a curt termini o com a instruments complementaris per la carrera personal. Aquests programes de formació haurien de trencar amb la clàssica concepció de "catàleg de cursos" per incorporar noves metodologies i formats i posar èmfasi en l'aprenentatge vinculat a la praxis efectiva.
 - 7) Posar en marxa itineraris professionals i plans de carrera horitzontal que permetin retenir i impulsar especialistes competents (Losada, 2017:23), fins i tot amb una visió que vagi més enllà de la pròpia institució.
 - 8) Implantar decididament la funció directiva, definint en primer lloc un marc normatiu local pràctic i consensuat, i desenvolupant processos de selecció, exercici, avaluació i sortida basats en criteris professionals. Al mateix temps, atacar la inflació de llocs de comandament existents com a forma de reconeixement (salarial) reduint-los i prestigiant els que realment tenen un sentit com a responsables d'equips complexos de treball.
 - 9) Redefinir les relacions de llocs de treball partint de l'enfocament de competències professionals, jugant amb famílies de llocs coherents amb l'estratègia, polivalents i capaços d'evolucionar en el futur, i pactant mètodes que agilitzin la gestió, per obtenir més flexibilitat.
 - 10) Afavorir noves formes de dedicació: parcial, per projectes, discontinua, a distància, compartida entre diverses institucions...

- 11) Racionalitzar l'estructura organitzativa per la via de la simplificació, l'orientació a processos i el foment de tecnoestructures polivalents.
- 12) Incentivar la mobilitat interna com una forma de motivació, aprenentatge i aprofitament del talent. Buscar la despatrimonialització dels llocs de treball.
- 13) Implantar sistemes efectius i coherents que vinculin objectius, resultats, empoderament i incentius personals, alineats amb els objectius estratègics i basats en mètodes d'avaluació objectius.
- 14) Preveure mecanismes de sortida més àgils per motius disciplinaris o per baixa productivitat, tot i equilibrant les garanties laborals amb la preservació de l'interès públic.
- 15) Fomentar la innovació a tot nivell, oferint formació, posant facilitats (temps) i reconeixent els resultats. Crear, per exemple, espais participatius de col·laboració i autogestió (xarxes, comunitats, equips autodirigits...) que trenquin amb el model patriarcal, vertical, individualista i conservador.
- 16) Racionalitzar les plantilles. Utilitzar el sistema dual (funcionaris i laborals) per generar valor i no dificultats. Reduir la temporalitat associada a la precarietat (però no necessàriament a les necessitats temporals). Dissenyar les ofertes d'ocupació atenent també les necessitats a mig i llarg termini i la perspectiva estratègica.
- 17) Redefinir els departaments de recursos humans, reduint la seva dedicació burocràtica a tasques de control i incrementant el seu paper de suport i assessorament a la direcció de l'entitat. Concentrar-los en la gestió de l'organització i de les persones que en formen part, en línia amb els objectius estratègics.
- 18) Esprémer les possibilitats de l'actual sistema retributiu (mentre no es reformi), per donar més pes a la carrera professional, el progrés individual i els resultats i menys al simple pas del temps. Adequar el ventall salarial a la realitat del mercat per atreure professionals qualificats, als que es pugui reclamar resultats i avaluar per aquests. Reduir la diferència amb el sector privat en els llocs base o compensar amb llocs més amplis, polivalents i qualificats.

- 19) Reorientar les relacions laborals, traient poder al corporativisme i defensant els interessos de l'organització (és a dir, de la ciutadania), tot i respectant els drets del personal. Buscar lògiques de benefici mutu en els processos negociadors.
- 20) Utilitzar intensivament les tecnologies de la informació i la comunicació com a eines de suport en la gestió dels recursos humans, no només en tasques de control, sinó per gestionar el coneixement, simplificar gestions, personalitzar les relacions amb el personal i optimitzar tots els processos.

2 SEGONA PART. CRITERIS ESPECÍFICS

Partint de l'exposició realitzada en la primera part d'aquest document, tot seguit s'exposen i es detallen els críteris que, a parer dels autors, poden ser els més adequats per a valorar les bones pràctiques en gestió dels recursos humans a les administracions locals.

La proposta de críteris específics per identificar aquestes bones pràctiques es fonamenta en tres grans eixos, que al seu torn, es vinculen amb les problemàtiques i els enfocaments estratègics exposats, tot i que tenint en tot cas presents les condicions particulars de cada administració concreta. Aquests eixos són:

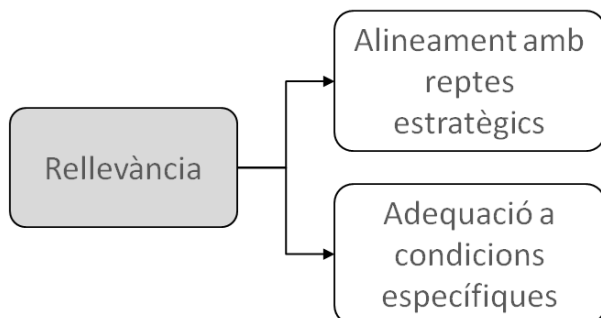
- 1) La **rellevància**, d'acord amb els problemes prioritaris abans enunciats.
- 2) El **caràcter innovador** de la pràctica, atenent les metodologies emprades i les tendències exposades en estratègies d'actuació.
- 3) L'impacte positiu o els efectes satisfactoris assolits amb l'actuació.

En els següents apartats es caracteritzen i desglossen cadascun d'aquests tres eixos o factors.

2.1 Rellevància dels temes tractats

El primer factor que es planteja considerar a l'hora de distingir una bona pràctica en matèria de gestió dels recursos humans als governs locals és el seu grau de **rellevància**.

Es considera que la rellevància d'una bona pràctica dependrà de dos vessants principals, que condicionen que realment aquesta actuació s'adreci vers una transformació positiva de la gestió: l'**alineament amb els reptes estratègics** o àmbits d'actuació generals que s'han definit anterior i l'**adequació a les circumstàncies específiques** de cada organització.



Pel que fa al primer d'aquests vessants, la rellevància d'una bona pràctica vindrà determinada inicialment pel grau en que aquesta respon a algun dels **reptes estratègics** per les administracions locals que s'han formulat en la primera part d'aquest document.

A tall de síntesi, recordem aquests reptes o àmbits estratègics d'acció, relacionant-los amb la proposta d'estratègies d'actuació, tenint en compte que aquestes darreres no són en cap cas un llistat exhaustiu, sinó un esbós de possibles línies de treball:

Repte estratègic	Estratègies d'actuació
Transversal.	Plans de gestió dels recursos humans a curt, mig i llarg termini. Desenvolupament de la direcció pública professional. Impuls de la gestió per competències.
Incorporar talent capaç de generar valor efectiu per les comunitats.	Diagnòstics de necessitats de la cartera de serveis. Anàlisis de plantilles, tant quantitatives com qualitatives. Plans de racionalització dels recursos humans; plans de relleu del personal. Projectes de modernització, simplificació i flexibilització dels processos de reclutament i de selecció, amb especial atenció a l'atracció de joves i noves professions. Plans de foment, cultiu i promoció del talent i l'emprenedoria interna. Plans de formació innovadors.

Banc de Bones Pràctiques

Críteris per a l'avaluació de les Bones Pràctiques en la gestió dels recursos humans

Repte estratègic	Estratègies d'actuació
	Plans de carrera horitzontal i desenvolupament professional.
Adoptar sistemes i estructures de gestió flexibles i adaptables a les necessitats de l'entorn.	<p>Redefinició i simplificació de les estructures orgàniques.</p> <p>Introducció de l'enfocament de gestió per competències en les relacions de llocs de treball.</p> <p>Implantació de noves formes de dedicació: parcial, per projectes, discontinua, a distància, compartida entre diverses institucions...</p> <p>Incentius a la mobilitat interna.</p> <p>Previsió de mecanismes de sortida més àgils per situacions excepcionals d'incompliment.</p>
Increment la productivitat, com a via per mantenir el necessari paper del sector públic en la societat.	<p>Implantació de sistemes retributius i d'incentius que vinculin objectius, resultats, empoderament i reconeixement.</p> <p>Programes de foment de la innovació i l'emprenedoria interna.</p> <p>Reducció de la temporalitat entesa com a precarietat.</p> <p>Racionalització de plantilles.</p> <p>Disseny de les ofertes d'ocupació atenent les necessitats a mig i llarg termini i la perspectiva estratègica.</p> <p>Redefinició dels departaments de recursos humans i organització per adequar-los als nous reptes.</p> <p>Polítiques retributives adequades a la realitat del mercat per atreure professionals qualificats.</p> <p>Reorientació de les relacions laborals sobre la base de l'interès públic i no de les lògiques corporatives.</p> <p>Utilització intensiva de les tecnologies de la informació i la comunicació i estudi de les possibilitats de la mecanització i la robòtica.</p>

Per altra part, la rellevància d'una bona pràctica no depèn únicament del context i dels reptes generals, sinó de l'adequació a les necessitats i condicions concretes de cada organització. La relació d'estratègies d'actuació enumerades

a la taula anterior, per tant, no és un llistat tancat que limiti la capacitat de les organitzacions per respondre als reptes amb altres opcions innovadores. Així mateix, en alguns casos, actuacions que inicialment puguin semblar modestes o escassament ambicioses poden ser molt rellevants per a respondre a una problemàtica organitzativa específica i el seu caràcter destacat pot ser determinat per l'oportunitat, la metodologia o els resultats significatius assolits.

En tot cas, amb aquesta consideració de l'**adequació a les condicions específiques** de cada entitat es vol limitar la valoració de pràctiques que, tot i que formalment es poden trobar alineades amb els reptes estratègics, romanen en un terreny teòric, superficial o de simple màrqueting.

2.2 Caràcter innovador de les actuacions

El segon factor que permetrà indicar que hom es troba davant d'una bona pràctica sobre gestió de les persones a les administracions locals és la mesura en què aquesta tingui un **caràcter innovador**.

En el context que aquí ens ocupa, allò important per la innovació no és l'originalitat o la novetat de la pràctica, el fet que tingui pocs precedents o models (o cap), sinó la seva capacitat d'adaptar el coneixement i els instruments existents en l'entorn per a resoldre problemes clau de la pròpia organització.

En aquest sentit, es pot tractar de pràctiques amb un component d'innovació evolutiva o gradual, és a dir, aquell tipus d'innovació basat en la introducció de canvis i millores en els processos de treball per obtenir uns resultats millors o més adaptats a les circumstàncies. Per exemple, l'ús de la signatura electrònica en tràmits administratius, que pot reduir terminis, errors de procés, etc., generant més rapidesa i eficiència, però sense alterar l'essència del tràmit.

La innovació disruptiva, en canvi, que fa replantejaments complets de les formes d'actuar davant d'un nou repte o d'un problema, creant nous processos de treball o alterant substancialment els existents i generant canvis sobtats i trencadors. Alguns exemples poden ser la completa desaparició de tràmits, substituïts per plataformes d'interoperabilitat entre administracions que permeten la consulta

directa de dades sense seguir el circuit clàssic de sol·licitud, comprovació, espera i tramesa de la informació; o la desaparició de serveis administratius de control de presència per aplicacions d'autoservei per als professionals i comandaments que proporcionen les dades registrades i les eines per a l'autogestió.

En el terreny de la gestió dels recursos humans als govern locals, es proposa que per considerar el grau d'innovació d'una determinada pràctica es tinguin en compte tres vessants o subfactors: l'enfocament estratègic, la millora metodològica i l'aplicació d'eines tecnològiques avançades.

a) Amb **enfocament estratègic** hom es refereix, en primer lloc a que la pràctica doni resposta a un problema significatiu i transcendent per a la gestió dels recursos humans i, per extensió, del conjunt de l'organització. Així, es prioritzen les pràctiques que incideixen en aspectes primordials sobre aquelles que es refereixen a problemes secundaris.

A més, un correcte enfocament estratègic implica també que la pràctica estigui ben fonamentada en una anàlisi completa i detallada del problema a enfrontar amb una perspectiva de mig i llarg termini; una consideració de les diferents alternatives existents; i, finalment, una elecció fonamentada de les solucions per les que s'ha decidit optar. Aquest enfocament hauria d'incloure també mecanismes de control i seguiment de la pràctica, per tal d'adaptar les accions en funció dels resultats que es vagin assolint; alternatives i escenaris diferents per aplicar en el cas que sorgeixin obstacles (i per tant, una anàlisi prèvia de quins poden ser aquests obstacles); i un sistema d'avaluació dels resultats que permeti l'aprenentatge i la millora.

Hom pot trobar diferents i recents exemples de projectes de millora organitzativa amb una clara orientació estratègica i es fa difícil (afortunadament) destacar-ne algun per la seva excepcionalitat.

Pel que fa a l'elaboració i desenvolupament de plans estratègics de recursos humans es pot destacar el **Pla de recursos humans 2016-2019** de

l'Ajuntament de Barcelona. Amb tot, cal remarcar que aquest tipus de planificació no és exclusiu de les grans institucions: un ajuntament mitjà com el de Mollet del Vallès ha elaborat també un **Pla d'ocupació per a la millora de la funció pública** (POMA, 2017), de forma semblant a com ho ha treballat l'Ajuntament d'Igorre (Biscaia) amb un **Pla estratègic de recursos humans 2017-2027**.

Al seu torn, La innovació ha estat un dels elements clau del **Pla d'Innovació (PIN)** impulsat des de 2013 per l'Ajuntament de Màlaga.

Si ens referim a un altre dels problemes estratègics, la formació com a eina de millora i transformació de les administracions públiques, dos referents interessants poden ser el **Pla de formació i desenvolupament. Avançat: Construint aprenentatge 2016-2018**, de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat i, en un àmbit supramunicipal, el sistema de **gestió estratègica de la formació de les administracions locals de la Diputació Provincial d'Alacant**.

Existeixen també nombroses experiències fora de les nostres fronteres. Assenyalarem, per exemple, l'esforç de la ciutat de Berlín (des del 2012) pel que fa a la **gestió i la transmissió del coneixement** del seu personal amb un projecte complex de definició de criteris institucionals, implantació de solucions creatives (com llocs de treball amb doble ocupació per facilitar aquella transmissió de coneixement), dotació de pressupostos específics, formació de facilitadors interns i aplicació de les TIC (*networking* a través del portal de l'empleat).

b) La innovació també dependrà de la utilització en la pràctica de **metodologies avançades**, adaptades a les circumstàncies de la pròpia organització. Això comporta que els impulsors de la pràctica tinguin un nivell suficient d'experiència i coneixements pràctics en el seu camp, que els habiliti per desenvolupar solucions creatives i factibles per als problemes plantejats. Normalment, aquests impulsors hauran també de conèixer i estudiar com altres

organitzacions amb bones pràctiques han respost a problemes semblants, quins processos de treball han implantat i quins resultats han obtingut. No es tracta aquí de copiar o implantar mimèticament solucions d'altres entitats, però sí d'investigar quines són les pràctiques més avançades i estudiar-les críticament per adaptar allò que sigui interessant utilitzar, aplicant mètodes de *benchmarking*.

Probablement aquestes metodologies tindran a veure amb enfocaments com la participació i l'empoderament de parts interessades, el treball col·laboratiu dins de la pròpia organització o amb altres entitats, la reenginyeria de processos, etc.

Quant a metodologies avançades o innovadores en l'àmbit de la gestió dels recursos humans a l'administració pública, esmentarem algunes experiències a tall d'exemple:

- Utilització del *mentoring* per part de l'Instituto Andaluz de Administración Pública a través del seu projecte **Iniciativa Mentor**, orientat a la transmissió de coneixement per part de personal directiu a través d'un programa que inclou formació de nous mentors, formació de mentors amb experiència y procés de *mentoring* pròpiament dit.
- Aplicació de la metodologia de les **comunitats de pràctica (CoP)**, grups de persones que comparteixen una preocupació, un conjunt de problemes o un interès comú sobre un tema, i que aprofundeixen el seu coneixement i expertesa en aquesta àrea a través d'una interacció continuada, als Departaments de Justícia i de Salut Pública de la Generalitat de Catalunya. Aquest enfocament també ha estat adoptat per l'associació Ciutats i Governos Locals Units (CGLU) en la **comunitat de pràctica de ciutats digitals** liderada per l'Ajuntament de Bilbao.
- Nou **sistema d'avaluació del rendiment de serveis, del desenvolupament i de la carrera professional horitzontal** de l'Ajuntament de València, que vincula el creixement i la carrera professionals a la millora dels sistemes de gestió, dels processos i

serveis i de les persones, que inclou la realització d'una **auditoria social** de la funció de recursos humans.

- Programa de **coaching en el lloc de treball per al desenvolupament d'equips i la millora del clima organitzacional** de la Diputació Provincial de Càdis, amb l'objectiu de desenvolupar estratègies permanents per l'excel·lència en la comunicació i la cohesió d'equips de treball, incrementar la motivació i la metaidentificació amb el lloc de treball i els seus objectius.
- Millora de l'atenció interna al personal amb la posta en marxa del **Servei d'Atenció al Treballador i la Treballadora (SATT)** de l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat, amb l'objectiu d'augmentar la motivació en lo lloc de treball i produir un increment de la satisfacció personal, a través d'una personalització de l'atenció i l'aplicació d'accions de mediació, conciliació, derivació, etc.

c) Quan es parla de metodologies avançades cal dedicar un capítol específic a la tecnologia. Un bon índex de la innovació en una bona pràctica, en el sentit que aquí se li dóna, és l'aplicació intensiva d'**eines tecnològiques** que permetin tant com sigui possible concentrar els esforços del procés de millora en els resultats i en les processos clau, i no en aspectes accessoris com són els processos de suport (per exemple, en la gestió de les dades i de la informació) sovint relacionats amb vessants més burocràtics.

S'ha de tenir en compte que en l'àmbit de la gestió de persones es fa necessari manejar importants volums de dades en contextos molt diferents (no té gaire a veure, per exemple, el treball d'oficina que acostuma a fer el personal administratiu amb el treball de camp que fan policies locals o educadors socials). En aquest terreny poden entrar en joc elements com la utilització de aplicacions informàtiques que faciliten el treball col·laboratiu, la capacitat dels sistemes d'informació i els processos vinculats de compartir dades i informació (interoperabilitat) per evitar tasques redundants, l'ús de dispositius mòbils (*smartphones*, tauletes i similars), l'extensió de la sensorització i la captació

automàtica de dades, o l'Internet de les coses (connexió d'instruments i eines de treball a Internet per subministrar i obtenir informació).

El creixement de la digitalització provoca un increment massiu de la quantitat de dades que cal manejar en molts processos de gestió (dades que, a més, s'han d'actualitzar de forma periòdica), situació que requereix l'ús d'instruments de gestió i anàlisi per tal de poder subministrar informació significativa per la presa de decisions (*big data analytics*). Si es considera el volum d'informació que pot generar, per exemple, la plantilla de personal d'un ajuntament mitjà pel que fa a la gestió del seu coneixement i experiència, caldran sistemes d'emmagatzematge, ordenament i anàlisi potents, àgils i orientats a resultats per descriure i diagnosticar necessitats formatives, potencials de mobilitat interna, etc. Un bon sistema de gestió de dades de plantilles pot arribar fins al punt de generar conclusions predictives o prescriptives.

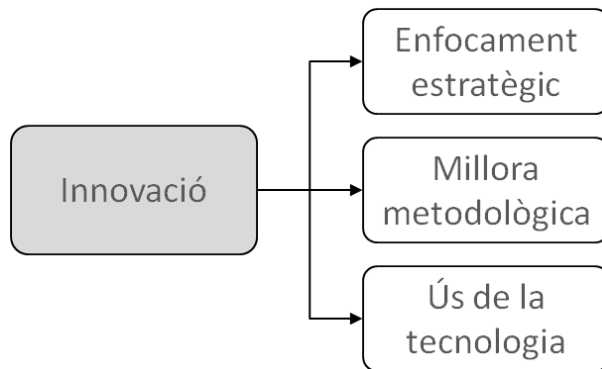
Per altra banda, l'aplicació d'eines tecnològiques aplicades a la gestió de dades de personal és imprescindible per fonamentar bones pràctiques que treballin amb dades reals precises i no amb valoracions o apreciacions subjectives, situació que prolifera molt sovint en la gestió de persones.

En el vessant de la tecnologia, els reptes de futurs són la digitalització intensiva i la robotització, que impactarà fortament en el disseny dels llocs de treball i en la forma com es prestaran els serveis.

La combinació de TIC i nous usos del temps ha donat lloc, per exemple, a diverses experiències de **teletreball**, que han donat lloc a reglaments reguladors (Ajuntament d'Àvila, Junta de Castella i Lleó...) o diferents mesures i protocols per la seva implantació (ajuntaments de Gijón i Oviedo).

Amb una perspectiva més general, el projecte **ÀGORA. Innovant en la transformació de la cultura organitzativa en un entorn digital**, impulsat per l'Ajuntament de Mollet del Vallès, té com a missió la transformació cultural de la institució, en un entorn digital i basant-se en criteris de multidisciplinarietat,

ètica i valors públics professionals i situant a la ciutadania en el centre de l'activitat.



2.3 Resultats i impactes

Finalment, es considera que una bona pràctica no serà completa si es queda en el terreny de les intencions o de la implantació inicial, sense produir resultats que puguin ser valorats i sense que la pràctica en sí hagi pogut ésser, per tant, avaluada.

El fet que una bona pràctica pugui exhibir resultats serveix alhora per valorar si aquests han estat els desitjats, i per tant, la seva eficàcia i efectivitat, com per poder plantejar opcions de redisseny i millora.

És cert que en molts casos, els resultats que hom pretén aconseguir amb les millores de gestió no s'assoleixen en el curt termini, i que sovint les bones pràctiques es valoren més pel seu component potencial, pel seu plantejament, que per haver arribat a materialitzar fites materials concretes. Habitualment, com més complex sigui el problema a resoldre, més difícil serà disposar de pràctiques que en un termini curt o mitjà puguin proporcionar resultats que de forma contrastable hagin contribuït a la seva resolució.

No obstant, també és molt freqüent que les millores en la gestió es quedin en el terreny de les bones intencions o de la bona propaganda, però que finalment es

dilueixin, es burocratitzin o siguin abandonades pels problemes que comporta persistir en el seu desenvolupament i fer front a les dificultats que hi sorgeixen.

Per tant, en la mesura del possible és necessari fer un esforç per identificar i caracteritzar les millores pràctiques, és a dir, aquelles que assoleixen resultats verificables i tenir això en compte a l'hora de distingir-les i assenyalar-les per tal que serveixin de referència a altres projectes de millora. Normalment, aquestes bones (o excel·lents) pràctiques hauran assolit un grau de maduresa significatiu.

Amb tot, cal matisar que s'entén que els resultats i impactes no sempre seran excel·lents. Quan hom es mou en el mig i llarg termini, el grau d'incertesa i la possibilitat de desviar-se de les previsions inicials són alts. Per tant, cal aclarir que quan s'examina si la bona pràctica ha donat lloc a resultats i impactes significatius no es posa l'èmfasi en la precisió o l'èxit, entès com a que la pràctica hagi assolit completament o superat els seus objectius, sinó en la capacitat de millorar i avançar de forma continuada.

Així doncs, com ja s'ha apuntat anteriorment, els elements significatius són, a banda de la imprescindible implantació material de la pràctica, la seva continuïtat en el temps, el control i seguiment de processos i resultats, l'anàlisi d'aquests i la correcció i millora de les accions i processos.

Naturalment, l'assoliment dels resultats esperats, i més encara la seva superació, distingiran les pràctiques excel·lents de les bones pràctiques.

Així doncs, es proposa valorar el tercer factor, **resultats i impactes** de les bones pràctiques en gestió de recursos humans als governs locals, a partir de quatre criteris o subfactors: la **solidesa**, la **maduresa**, l'existència de **mecanismes de control i avaluació**, i els **resultats i els impactes assolits**.

a) Es considera necessari que la pràctica tingui uns fonaments metodològics que li donin la **solidesa** suficient com per esperar que raonablement es produirà l'impacte positiu que es vol assolir. Hom es refereix en aquest punt, sense ser exhaustius, al fet que la bona pràctica hauria d'estar sustentada en elements com:

- Una anàlisi inicial basada en fets i dades directament relacionades amb la problemàtica que es vol tractar.
 - Una diagnosi de com la situació es concreta en l'entitat i de quina són les causes que l'origina.
 - Una revisió del marc normatiu general i particular que permeti l'aplicació de la pràctica i que aquesta pugui superar els controls interns i les eventuals reclamacions.
 - Una implicació formal suficient de l'alta direcció de l'ens local, en molts casos de l'alcaldia o de l'equip de govern en conjunt, que faci explícit el compromís d'aquella direcció amb el projecte.
 - Un acceptable nivell de consens entre els diferents grups polítics de la corporació. Tot i que aquest pugui no ser imprescindible (per exemple, perquè les resolucions administratives que comporta la bona pràctica les ha d'assumir l'alcaldia, la junta de govern o un òrgan delegat), actuar més enllà del curt termini i en qüestions estratègiques requerirà en la major part dels casos aquest consens.
 - Un grau d'acord suficient dels agents socials (representació dels grups sindicals).
 - Un correcte desenvolupament d'elements reguladors propis, pel que fa a reglaments interns o a procediments sistematitzats. Aquests elements reguladors han d'actuar com a punts d'ancoratge de la bona pràctica en el model de gestió dels recursos humans, de forma que permetin la seva continuïtat en el temps fins i tot quan hi ha canvis en l'equip tècnic o de govern.
- b) Un dels problemes del desenvolupament de projectes de millora en la gestió dels ens locals és un alt grau de dependència dels cicles curts lligats a les conteses electorals, quan en la majoria de casos l'assoliment d'impactes positius acostuma a demanar una perspectiva a mig i llarg termini. Sovint, els canvis en els equips de govern o en els equips directius provoquen que iniciatives encertades i correctament adreçades acabin per abandonar-se abans que es puguin recollir els seus fruits, ser avaluades, i facilitar l'aprenentatge continuat de l'organització.

És per aquest motiu que es proposa que el segon aspecte o subfactor a tenir en compte per valorar l'impacte de les bones pràctiques en la gestió de persones sigui la **maduresa**.

Amb “maduresa” hom es refereix al fet que la bona pràctica hauria d'haver completat almenys un cicle de gestió sencer, és a dir, amb les fases de disseny i planificació, implementació i execució, control i seguiment, i finalment avaluació i millora plenament desenvolupades. Una pràctica que hagi completat aquest cicle permet que s'analitzin els seus resultats i els seus impactes pràctics, no únicament les seves pretensions o objectius.

Les millors pràctiques seran aquelles que incorporin elements propis de la fase final (avaluació i millora), amb aspectes d'ajustament i correcció per adequar-se a l'evolució de les circumstàncies.

c) En tercer lloc, una bona pràctica haurà de comptar amb **mecanismes de control i avaluació** del seu desenvolupament des del mateix moment del seu inici.

Els mecanismes de control han de ser simples i han de generar els mínims costos possibles, però també han de ser pràctics i útils. Han de tenir en compte tant els processos previstos, per tal de facilitar la seva millora progressiva, com els resultats que es van obtenint. Normalment, es fonamentaran en l'aplicació de sistemes (tan automatitzats com sigui possible) d'obtenció de dades d'execució, tractament i anàlisi, habitualment mitjançant indicadors de gestió que poden estar ordenats en quadres de comandament, quan sigui pertinent.

S'ha de posar de relleu que els indicadors (o altres instruments similars) no són suficients per ells mateixos; les bones pràctiques tindran en compte els objectius i les expectatives de les parts interessades per proporcionar la informació necessària per a la presa de decisions (per exemple, mitjançant memòries, informes, etc.).

Amb tot, disposar de dades i informació sobre el desenvolupament i el resultat d'una pràctica no implica necessàriament que aquesta avanci en el sentit

esperat. Els *outputs* dels processos de control i seguiment han d'alimentar **sistemes d'avaluació** que han de consistir en processos consistents d'anàlisi dels resultats, de valoració de la situació assolida, de formulació de millores i d'implantació d'aquestes. Aquests sistemes comptaran, idealment, amb la participació de tots els actors rellevants en la presa de decisions.

Per poder donar lloc a l'avaluació, les bones pràctiques hauran identificat i definit prèviament uns objectius operatius que seran els que marcaran les referències per a la valoració dels resultats.

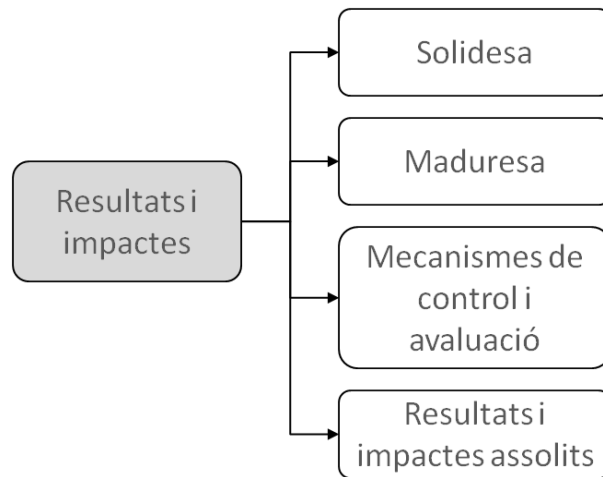
Les millors pràctiques incorporaran també com a referències addicionals estàndards o resultats assolits per altres projectes o entitats davant de situacions semblants (*benchmarks*).

d) El darrer criteri de valoració de l'impacte serà el dels **resultats constatats** i els **impactes assolits**.

En primer lloc, una pràctica es considerarà tan bona com els seus **resultats** immediats (*outputs*) s'aproximin als objectius pretesos. No obstant, també serà una bona pràctica (i ens remetem al criteri anterior) aquella que sigui capaç de reorientar els seus objectius quan els resultats no siguin els esperats o quan es detecti que aquests poden ser millorats.

Però cal tenir també present l'**impacte assolit**. Amb això hom ha de respondre a la demanda: ha servit la pràctica per a resoldre la problemàtica que s'havia plantejat inicialment? Per valorar aquest factor la bona pràctica no només haurà de mostrar els resultats obtinguts, sinó que els haurà de posar en relació amb el problema o problemes que es volien resoldre o corregir i haurà de mostrar tant com sigui possible en quin grau aquests problemes han estat superats.

La informació disponible haurà de mostrar, tenint en compte l'enfocament estratègic abans esmentats, que l'impacte assolit és efectivament causat totalment o en una mesura significativa per la pràctica analitzada, i no per factors externs aliens a la pròpia organització o per actuacions que no formen part de la pràctica o que no responen a la intencionalitat inicial dels promotors.



Quadre de síntesi amb els criteris de ponderació

Factors		Criteris subfactors	Aspectes	Valoració de la pràctica		
				1	2	3
1 Rellevància	Grau en què es respon a problemes clau de la gestió dels recursos humans, tenint en compte la situació de cada entitat.	a) Alineament amb els reptes estratègics de l'administració local.	Relació amb algun dels temes clau, les problemàtiques o els reptes amb què s'enfronta la gestió de persones a les administracions locals.	Respon a reptes o problemàtiques complementaris o perifèrics.	Actua contra reptes essencials del sistema o del model de gestió de recursos humans a l'administració local.	Preveu amenaces de futur del sistema o model de gestió de recursos humans.
		b) Adequació a les condicions específiques de l'organització.	La pràctica adapta adequadament enfocaments i metodologies generals a la situació de la pròpia organització.	Adopta enfocaments i metodologies genèrics sense que consti una adaptació o millora.	Adapta i adequa metodologies generals a partir d'una anàlisi prèvia.	Fa un desenvolupament nou de metodologies generals per adequar-les plenament a les condicions locals.

2. Innovació	Capacitat d'adaptar el coneixement i els instruments existents en l'entorn per a resoldre problemes clau de la pròpia organització.	a) Enfocament estratègic.	Pràctica que respon a problemes estratègics, basada en una anàlisi del problema a enfrontar, una consideració de les diferents alternatives existents i una elecció fonamentada de les solucions per les que s'ha decidit optar.	Es limita a respondre respon a un problema rellevant.	S'ha definit com a resultat d'un procés de diagnosi i anàlisi de diferents solucions.	Ha estat objecte de reorientacions en funció del grau d'assoliment dels objectius estratègics, de forma dinàmica.
		b) Millora metodològica.	Coneixement i aplicació de metodologies avançades.	Incorpora parcialment alguna metodologia avançada	Incorpora diverses metodologies avançades	Incorpora metodologies avançades fruit d'una anàlisi crític de <i>benchmarking</i> .
		c) Ús de la tecnologia.	Aplicació d'eines tecnològiques que permetin concentrar els	Aplica eines tecnològiques que milloren els	Aplica eines tecnològiques que generen nous processos	Aplica eines tecnològiques que generen millores i

			esforços del procés de millora en les actuacions clau i els resultats i no en els processos de suport.	processos inicials.	millorats i nous resultats.	permeten la predicció i la prescripció de noves accions.
3 Resultats i impactes.	Resultats obtinguts per la pràctica i impacte en la transformació de la situació de partida que es vol millorar.	a) Solidesa.	Fonaments metodològics que permeten esperar uns resultats positius i la resolució dels imprevistos que puguin sorgir.	Es fonamenta en certa anàlisi de fets i dades i una referència al marc jurídic.	Es fonamenta en un diagnosi de fets, dades i encaix en el marc jurídic.	S'ha contrastat amb experts la diagnosi i la viabilitat i l'encaix en el marc jurídic general i local.
			Implicació dels agents afectats que possibilita una pràctica duradora.	Compta amb la implicació formal i explícita de l'alta direcció.	Compta, a més, amb un alt grau d'acord dels agents socials.	Compta, a més, amb un acceptable nivell de consens polític més enllà del govern.
			Desenvolupament d'elements de regulació i de sistemàtica que assenten la	Té un document de descripció complet i detallat.	Disposa d'un procediment o norma interna que defineix l'aplicació i gestió.	S'inclou en el sistema de manteniment i actualització de procediments o

			pràctica en el model de gestió.			normes del model de gestió.
		b) Maduresa.	Pràctica que ha completat un cicle de gestió sencer.	S'ha posat efectivament en marxa.	Ha produït resultats contrastables.	Ha estat objecte de revisió, avaluació i millora.
		c) Mecanismes de control i avaluació.	Existència de mecanismes de control i seguiment de processos i resultats.	Disposa d'indicadors o instruments de control similars.	Disposa d'un quadre de comandament o d'altres mecanismes sintètics de control.	Preveu la generació d'informes o memòries que permeten un seguiment i control per les parts interessades.
			Existència de processos consistents d'anàlisi dels resultats, de valoració de la situació assolida, de formulació de millores i d'implantació d'aquestes, amb	Preveu un sistema d'avaluació dels seus resultats i el seu desenvolupament basat en objectius.	Preveu un sistema d'avaluació dels resultats i del seu desenvolupament, incorporant objectius, estàndards i <i>benchmarks</i> o referències externes.	Preveu un sistema d'avaluació complet amb objectius, estàndards i referències externes, que, a més, té en compte el punt de vista i la

			la participació dels actors rellevants en la presa de decisions.			participació de les parts interessades.
		c) Resultats i impactes assolits.	Objectius definits i resultats obtinguts, concrets i comparats.	Els resultats assolits són suficients (almenys el 50% dels objectius previstos).	Els resultats assolits són notables (entre el 50% i el 75% dels objectius previstos).	Els resultats assolits són excel·lents i s'han assolit més del 75% dels objectius.
			Anàlisi dels resultats obtinguts en relació amb la problemàtica inicial plantejada i grau de superació d'aquesta.	Ha atenuat la problemàtica detectada de forma parcial.	Ha reduït de forma significativa la problemàtica detectada.	Ha eliminat totalment la problemàtica detectada.

La valoració es farà considerant l'assoliment per cada criteri entre més baix (1) i més alt (3).

Els comentaris inclosos a les valoracions són orientatius i han de ser objecte d'adaptació en virtut de les característiques de cada pràctica analitzada.

3 REFERÈNCIES

Areses, X. et alt., 2017. Nuevos tiempos para la función pública. Propuestas para atraer y desarrollar el talento en la Administración General del Estado (Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública).

Férez Fernández, M., 2006. La carrera administrativa: noves perspectives (Barcelona: Diputació de Barcelona – CEMICAL).

Gorriti, M., 2013. Un sistema de reforma del empleo público alternativo a los recortes de personal. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, 4. P. 8-23.

Losada, C., 2017. Aproximación a un diagnóstico y sugerencias de mejora del empleo público en España. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, 13. P. 8-25.

Longo, F., 2004. Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. (Barcelona: Ediciones Paidós).

Martínez Matute, M. y Pérez, J.J., 2017. La evolución del empleo de las Administraciones Públicas en la última década. (Madrid: Banco de España).
<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/NotasEconomicas/T4/fich/bene1704-nec12.pdf>

Ministerio de Hacienda y Función Pública, 2017. Boletín estadístico del personal al servicio de las administraciones públicas.
http://www.sefp.minhafp.gob.es/dam/es/web/publicaciones/centro_de_publicaciones_de_la_sgt/Periodicas/parrafo/Boletin_Estadis_Personal/B_enero_2017_BIS.PDF.PDF

Ramió, C. y Salvadó, M., 2018. La nueva gestión del empleo público. Recursos humanos e innovación de la administración (Barcelona: Tibidabo Ediciones).

Ramió, C., 2017. La Administración pública del futuro (horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y sociedad de la innovación (Madrid: Editorial Tecnos).

Ramió, C., 2018. Los nuevos principios de un modelo de gestión del empleo público en España para una administración pública sostenible y contingente. GIGAPP Estudios / Working Papers, 79. P. 1-32.

4 Autors

Alexandre Álvarez Mena

Directiu públic local.

Llicenciat en Geografia i Història, diplomat en Ciències Empresarials i màster en Direcció executiva d'administracions públiques. Funcionari de l'administració local, actualment ocupa el lloc directiu de gerent de l'Ajuntament del Masnou. Abans havia estat cap dels serveis a les persones del mateix ajuntament, gerent de l'Ajuntament de Molins de Rei i consultor especialista en organització, qualitat i recursos humans per diferents administracions del sector públic. Col·labora com a formador amb la Diputació de Barcelona i l'Institut Nacional de l'Administració Pública (INAP).

Ivan Curto i Esteve

Expert en recursos humans.

Llicenciat en Ciències Polítiques i de l'Administració i diplomat en Gestió i Administració Pública. Actualment exerceix com a Cap del Servei de Recursos Humans de l'Ajuntament de Sabadell. Ha exercit anteriorment en càrrecs de comandament de recursos humans i organització en diferents administracions locals i com a consultor especialista en organització, qualitat i recursos humans del sector públic. Col·labora com a formador amb la Diputació de Barcelona i l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.