

# **PLAN ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA 2023-2030**



**Junta de Andalucía**

Consejería de Justicia,  
Administración Local y Función Pública

# PLAN ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA 2023-2030

Introducción.....	4
1. Marco jurídico y estratégico.....	6
1.1. Normativa reguladora nacional y autonómica.....	6
1.2. Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	8
1.3. España Digital 2025.....	8
1.4. Formulación del Plan.....	9
2. Alineación estratégica.....	9
3. Sistema de gobernanza y metodología.....	10
4. Beneficios.....	13
4.1. Para la ciudadanía.....	13
4.2. Para el personal empleado público.....	13
5. Misión, visión y valores.....	14
6. Diagnóstico.....	15
6.1. Población diana: Efectivos de la Administración General.....	15
6.2. Análisis de situación y principales conclusiones.....	17
6.2.1. Empleo público en la Comunidad Autónoma de Andalucía.....	17
6.2.2. Administración General feminizada.....	18
6.2.3. Personas con discapacidad reconocida.....	18
6.2.4. Evolución de efectivos y temporalidad.....	18
6.2.5. Pirámide de edad y previsiones de jubilación.....	20
6.2.6. Percepción de los servicios públicos por parte de la ciudadanía.....	22
6.2.7. Cuestionario al personal empleado público.....	22
6.2.8. Selección y reclutamiento del personal empleado público.....	26
6.2.9. Organización de la plantilla: puestos de trabajo.....	26
6.2.10. Carrera administrativa o profesional y movilidad.....	26
6.2.11. Competencias profesionales y formación.....	27
6.2.12. Dirección Pública Profesional.....	27
7. Problemas, Necesidades y Retos.....	27
8. Objetivos y líneas estratégicas.....	29
9. Programas de actuación.....	30
P01. Reclutamiento para la captación del talento.....	31
P02. Mejora de la eficacia de los procedimientos de selección y promoción del personal funcionario y laboral.....	34
P03. Planificación de las ofertas de empleo público y reducción de la temporalidad en el empleo.....	37
P04. Flexibilización de la estructura del puesto de trabajo y su organización.....	40
P05. Mejora de la estructura y de los puestos de trabajo de la organización territorial provincial.....	43
P06. Mejora de la eficacia de los procedimientos de provisión de puestos de trabajo del personal funcionario y laboral.....	45
P07. Evaluación y seguimiento del trabajo del personal empleado público.....	47
P08. Implantación de la gestión por objetivos.....	49
P09. Implantación de la carrera horizontal.....	51
P10. Implementación de la gestión por competencias.....	53
P11. Capacitación y acompañamiento del personal empleado público.....	56
P12. Implementación de la Dirección Pública Profesional.....	59
P13. Construcción e implantación de los recursos tecnológicos necesarios para la Ley de Función Pública de Andalucía y la gestión de recursos humanos.....	62

P14. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía.....	65
10. Acciones prioritarias.....	68
11. Seguimiento y Evaluación.....	70
11.1. Metodología.....	70
11.2. Periodicidad del seguimiento y de la evaluación.....	70
Anexo I: Personas expertas.....	72
Anexo II: Indicadores de contexto e impacto.....	73
Anexo III: Líneas, Objetivos estratégicos y Programas de actuación.....	74
Anexo IV: Cronograma.....	75

## Índice de gráficos y tablas

1. Recursos humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía, personal objeto de este Plan Estratégico.....	5
2. Líneas estratégicas.....	5
3. Normativa reguladora nacional y autonómica.....	7
4. Sistema de gobernanza.....	10
5. Metodología participativa: Actores implicados, técnicas empleadas y resultados obtenidos.....	12
6. Fases de elaboración del Plan Estratégico.....	13
7. Misión, Visión y Valores del Plan Estratégico.....	14
8. Personal al servicio de la Administración General de la Junta de Andalucía – Sirhus 31/12/2021.....	15
9. Distribución de efectivos por Consejerías/Consejos.....	16
10. Personal funcionario por Subgrupos.....	17
11. Personal laboral por Grupos.....	17
12. Personal de la Administración General por Comunidades Autónomas por cada mil habitantes.....	18
13. Evolución de efectivos y la temporalidad a lo largo de 2010-2021.....	19
14. Ofertas de Empleo Público desde 2010.....	19
15. Personas jubiladas por régimen jurídico y sexo desde 2010.....	20
16. Pirámide de edad.....	21
17. Previsiones de jubilación hasta 2030.....	21
18. Priorización de aspectos del nuevo modelo de función pública – Encuesta personal Abril2021.....	23
19. Problemas, Necesidades y Retos.....	28
20. Objetivos estratégicos.....	29
21. Líneas estratégicas.....	30
22. Programas de actuación.....	30
23. Indicadores de contexto/impacto.....	73
24. Relación entre líneas, objetivos estratégicos y programas.....	74

## Introducción

La Junta de Andalucía cuenta, en su Administración General, con alrededor de cuarenta mil personas empleadas públicas, que tienen un rol esencial en sus relaciones con la ciudadanía y en la forma de dar respuestas a sus necesidades, problemas y retos.

Actualmente, la sociedad andaluza y su Administración General se están enfrentando a cambios demográficos y tecnológicos en un nuevo contexto de interdependencia internacional y de transición ecosocial.

De estos factores debe destacarse que los estudios demográficos muestran el mantenimiento del envejecimiento poblacional y tendencias de crecimiento claramente negativas, que se traducen en el descenso de la natalidad y la despoblación de las zonas rurales. Estas cuestiones repercutirán en el diseño de los servicios públicos del futuro y en los recursos que serán necesarios para satisfacer las demandas de esta nueva sociedad.

Por otro lado, los cambios tecnológicos están transformando la manera de diseñar y gestionar las políticas públicas. Estamos viviendo una transformación digital a todos los niveles, que requiere que la Administración sepa adaptarse a las crecientes demandas y expectativas de las personas usuarias digitales más experimentadas, especialmente los ciudadanos y ciudadanas más jóvenes, y a la ciudadanía en general con el objetivo de ofrecer una mejor respuesta a sus necesidades. Se impone dar un paso más allá de la Administración Electrónica implantando una Administración más cercana, más humana y más social evitando las brechas socioeconómicas, digitales, por edad y contemplando la diversidad.

Si queremos una Administración innovadora, más proactiva y eficiente no podemos dejar de lado la inteligencia artificial, como herramienta de gestión que permitirá tomar decisiones ahorrando tiempo y esfuerzos, predecir y simular situaciones futuras, asistentes inteligentes que ayuden a la ciudadanía y robotización de procedimientos, basándose en el conocimiento almacenado en los sistemas de información, con aplicación a multitud de ámbitos: sanidad, empleo, justicia y especialmente los recursos humanos. La Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial tiene como objetivo proporcionar un marco de referencia para el desarrollo de una inteligencia artificial inclusiva, sostenible y centrada en la ciudadanía. En este sentido, el Consejo de Gobierno aprobó la Estrategia Andaluza de Inteligencia Artificial 2022-2025<sup>1</sup>, que tiene como objetivo posicionar a la comunidad andaluza entre las economías digitales más avanzadas.

Por todo ello, la Administración tiene grandes retos que afrontar para dar una adecuada respuesta a las actuales y futuras demandas ciudadanas. A estos efectos procede tener en cuenta que el 40% de la plantilla actual estará jubilada en 2030, razón por la cual la Administración General necesita, a medio plazo, dotarse de personal cualificado para atender a las necesidades presentes y futuras de la ciudadanía.

El personal que se incorpore a la Administración deberá tener una cualificación y competencias profesionales que permitan a la misma adaptarse a una sociedad cambiante y compleja, inmersa en esta transformación digital. En este sentido, la Administración debe atraer el talento, es decir, personas con capacidad especial o facilidad para aprender o ejecutar determinadas tareas, así como un personal diverso, versátil y polivalente, para lo cual habrá de adaptar sus sistemas de reclutamiento<sup>2</sup> y selección, utilizando nuevas estrategias que pongan en valor el empleo público. La demanda social exige una Administración flexible, digital y abierta a constantes cambios, que logre ser cada vez más eficaz y eficiente.

A todo esto, se añade la situación de emergencia sanitaria que causó la COVID-19, que incluyó medidas de aislamiento y confinamiento. Esto supuso un enorme reto para toda la sociedad; tanto la Administración Pública, como miles de empresas se vieron obligadas a transformar radicalmente su forma de trabajar en un tiempo récord

1 Acuerdo de 20 de junio de 2023, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba la Estrategia Andaluza de Inteligencia Artificial 2030. <https://juntadeandalucia.es/organismos/ada/estructura/transparencia/planificacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/427612.html>

2 Reclutamiento, entendido como, las actuaciones conducentes a generar interés en la población en formar parte de una organización.

adoptando todo tipo de soluciones de videoconferencia y trabajo colaborativo. El teletrabajo se configura como una opción más a ser tenida en cuenta y que debe regularse dentro de las Administraciones Públicas<sup>3</sup>.

En consecuencia, la Administración de la Junta de Andalucía consciente de estas necesidades, acordó la formulación del “Plan Estratégico de los Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía 2022-2030”<sup>4</sup>, en adelante Plan Estratégico, facultando a la Secretaría General para la Administración Pública para su ejecución y desarrollo.

El objeto del Plan Estratégico es el conjunto de actuaciones destinadas a la gestión de los recursos humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía, en tanto que garantes del adecuado funcionamiento de la Administración e instrumento imprescindible para implementar las políticas públicas, con el fin último de responder eficaz y eficientemente a las necesidades, problemas y retos de la ciudadanía de los próximos años.

A los efectos de este Plan, se entiende que son recursos humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía las personas que mantienen una relación retribuida con la misma, son el **personal funcionario** (tanto de carrera como en interinidad) y el **personal laboral** (fijo, indefinido no fijo y temporal) incluido en el ámbito del «**VI Convenio** Colectivo del Personal laboral de la Administración de la Junta de Andalucía» y que preste sus servicios en las diferentes **Consejerías, Consejos, Agencias administrativas y de régimen especial tanto a nivel central como periférico**.

No se incluye en el ámbito de aplicación de este Plan Estratégico, el personal funcionario docente, el personal estatutario del Sistema Sanitario Público de Andalucía, el personal funcionario al servicio de la Administración de Justicia, ni el personal laboral no incluido en el ámbito de aplicación del VI Convenio Colectivo antes mencionado.

## Administración General

<b>Personal funcionario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de Carrera</li> <li>• Interino</li> </ul>	<b>Personal laboral del VI Convenio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijo</li> <li>• Temporal</li> <li>• Indefinido no fijo</li> </ul>
---	---

### 1. Recursos humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía, personal objeto de este Plan Estratégico

Las líneas estratégicas a abordar para llevar a cabo este Plan son las siguientes:



### 2. Líneas estratégicas

<sup>3</sup> Mediante el Real Decreto-Ley 29/2020, de 29 de septiembre, de medidas urgentes en materia de teletrabajo en las Administraciones Públicas y de recursos humanos en el Sistema Nacional de Salud para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, se introduce un nuevo artículo 47bis, sobre el teletrabajo, en el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, aprobado por Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre.

<sup>4</sup> Acuerdo de Consejo de Gobierno de 26 de noviembre de 2019: <https://juntadeandalucia.es/boja/2019/232/1>

La formulación de este Plan Estratégico se ha desarrollado siguiendo un proceso participativo y, en su elaboración, ha intervenido el personal de la administración autonómica y de las organizaciones sindicales.

Los principios inspiradores de este plan han sido:

- a) La transparencia y participación.
- b) La eficiencia en la actuación administrativa.
- c) La buena administración y calidad e innovación de los servicios.
- d) La apuesta por la persona empleada pública.
- e) La ética pública.
- f) La racionalidad organizativa.
- g) La simplificación de los procedimientos y la mejora regulatoria.

A lo largo de todo su desarrollo se ha empleado la metodología de elaboración de planes estratégicos propuesta por el Instituto Andaluz de Administración Pública, en adelante IAAP, y se ha sometido a un proceso de evaluación dentro del marco institucional de la evaluación de políticas públicas que la Junta de Andalucía está impulsando a través del IAAP. De esta forma, y de acuerdo a la metodología establecida, se realizó una evaluación ex-ante del plan, con el objetivo final de analizar la idoneidad del mismo para alcanzar los objetivos planteados. Como parte de dicha evaluación, siguiendo los principios de colaboración para la formulación del plan y en aras de su enriquecimiento, se han llevado a cabo diversas técnicas participativas con grupos de personas expertas. Además, se realizará un proceso de consulta pública, durante un periodo de un mes, con el objeto de incluir las propuestas de la ciudadanía.

## 1. Marco jurídico y estratégico

El presente Plan Estratégico se ha elaborado y redactado teniendo en cuenta la transversalidad del principio de igualdad de género, dirigido a integrar la perspectiva de género en todas las políticas y los programas generales de la Comunidad Autónoma.

En este sentido, la Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la Promoción de la Igualdad de Género en Andalucía, establece, en su artículo 6, la obligatoriedad de que se incorpore de forma efectiva el objetivo de la igualdad por razón de género en todos los proyectos de ley, reglamentos y planes que apruebe el Consejo de Gobierno, disponiendo que, a tal fin, en el proceso de tramitación de esas disposiciones, deberá emitirse un informe de evaluación del impacto de género del contenido de las mismas, regulado en el Decreto 17//2012, de 7 de febrero, por el que se regula su elaboración.

Las conclusiones de dicho Informe consideran que el presente Plan Estratégico resulta ser pertinente al género y tiene efectos positivos sobre él mismo y sus observaciones se han incluido a lo largo del documento.

### 1.1. Normativa reguladora nacional y autonómica

En materia de recursos humanos de las Administraciones Públicas, la **Constitución Española** establece, en su artículo 149.1.18, que el Estado tiene competencia exclusiva sobre las bases del régimen jurídico de las Administraciones públicas y del régimen estatutario de su personal funcionario.

Por su parte, el **Estatuto de Autonomía para Andalucía**, dispone en su artículo 76 que corresponde a la Junta de Andalucía, en materia de función pública y personal al servicio de la Administración, respetando el principio de autonomía local, la competencia exclusiva sobre la planificación, organización general, la formación y la acción social de su función pública en todos los sectores materiales de prestación de los servicios públicos de la Comunidad Autónoma; la competencia compartida sobre el régimen estatutario del personal al servicio de las

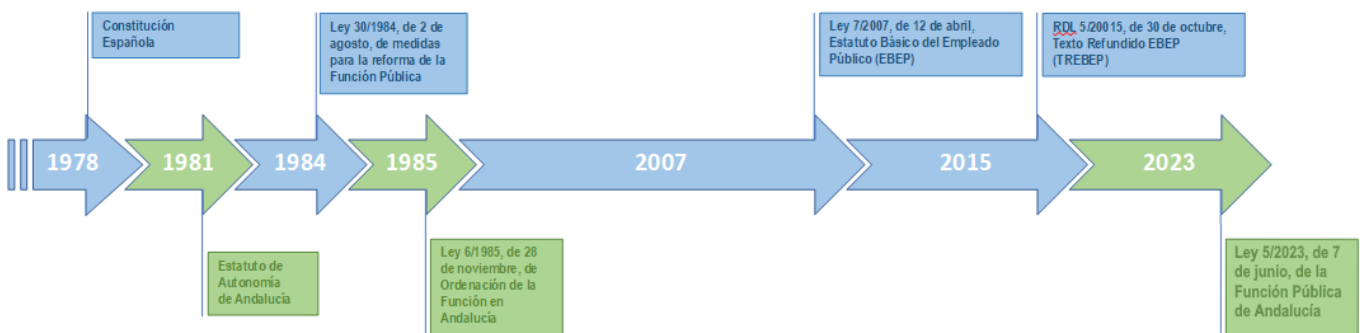
Administraciones andaluzas; y la competencia exclusiva, en materia de personal laboral, sobre la adaptación a las necesidades derivadas de la organización administrativa y sobre la formación de este personal.

La **Ley 6/1985, de 28 de noviembre, de Ordenación de la Función Pública de la Junta de Andalucía** es el instrumento normativo de partida desde el que se configura, con sus características propias, la estructura de los medios personales al servicio de la Junta de Andalucía, actualmente derogada por la nueva Ley 5/2023, de 7 de junio, de la Función Pública de Andalucía. No obstante, aquellas materias reguladas en esta ley para cuya aplicación sea necesario el posterior desarrollo reglamentario continuarán rigiéndose por las previsiones de la Ley 6/1985, de 28 de noviembre, de Ordenación de la Función Pública de la Junta de Andalucía, y sus disposiciones de desarrollo, hasta que entren en vigor las correspondientes disposiciones reglamentarias

En el año 2007 se aprueba, mediante **Ley 7/2007, de 12 de abril, el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP)**, como norma básica de regulación de la función pública, en el que también se contienen normas aplicables al personal laboral al servicio de las Administraciones Públicas. En 2015, se promulga el **Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, que aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP)**, a través del cual se opera una modificación profunda y actualización de la regulación existente hasta ese momento.

En el ámbito del personal laboral, es de aplicación el Convenio Colectivo del personal laboral de la Junta de Andalucía, firmado en el año 2002, que se actualiza por Acuerdos de la Comisión de Convenio, de la Comisión Negociadora del VII Convenio Colectivo del Personal laboral de la Administración de la Junta de Andalucía y de la Mesa General de Negociación Común del Personal funcionario, estatutario y laboral de la Junta de Andalucía.

En la actualidad, la nueva **Ley 5/2023, de 7 de junio, de la Función Pública de Andalucía** se convierte en un auténtico instrumento de modernización para lograr un empleo público de calidad, cualificado, eficiente y comprometido con la realidad social y las exigencias de este nuevo tiempo, con el objetivo último de favorecer la excelencia en la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía en una Administración del siglo XXI. Este Plan Estratégico tiene una alta dependencia de esta normativa.



### 3. Normativa reguladora nacional y autonómica

Conforme a lo previsto en el artículo 90 de la nueva Ley de la Función Pública de Andalucía, *“El Consejo de Gobierno, previa negociación colectiva, podrá aprobar planes de ordenación de recursos humanos, referidos tanto al personal funcionario como al laboral, que contendrán, de forma conjunta, las actuaciones que han de desarrollarse para la óptima utilización de los recursos humanos en el ámbito al que afecten, dentro de los límites presupuestarios y de acuerdo con las directrices de la política de personal...”*

Los planes de ordenación de recursos humanos contendrán, entre otras, algunas de las siguientes medidas:

- a) *Modificación de los sistemas de organización del trabajo o de las estructuras de puestos de trabajo.*
- b) *Medidas de movilidad voluntaria y la convocatoria de concursos de provisión de puestos limitados a personal de los ámbitos que se determinen.*

*c) Medidas de promoción interna, de recualificación de personal y de movilidad forzosa, de conformidad con lo previsto en esta ley...*"

En este marco se encuadra el presente Plan Estratégico de los Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía, para los años 2023-2030.

## 1.2. Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible

El 25 de septiembre de 2015, 193 países, entre ellos España, se comprometieron con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y su cumplimiento para el año 2030<sup>5</sup>. De entre ellos, el **objetivo 16**, consiste en **promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas**. En este sentido, entendemos que una sociedad informada, gestionada por administraciones e instituciones públicas transparentes y abiertas, está en disposición de exigir a sus gobernantes el cumplimiento de los compromisos adquiridos por estos sobre la base de hechos probados y ciertos.

Asimismo, el **objetivo 5**, lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas y el **objetivo 10**, que plantea la **reducción de las desigualdades**, son ámbitos en los que la Administración debe ser garante, en cuanto a favorecer la inclusión de personas con discapacidad y seguir avanzando en materia de igualdad de género.

También nos referiremos al **objetivo 8**, consistente en promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el **empleo pleno y productivo y el trabajo decente**, por lo que está directamente relacionado con el ámbito del trabajo y la economía, busca reducir la tasa de desempleo, mejorar las condiciones laborales y aumentar la productividad laboral, sectores todos ellos en los que la Administración Pública juega un papel importante, al ser uno de los mayores empleadores de este país.

## 1.3. España Digital 2025<sup>6</sup>

La situación excepcional que derivó de la pandemia de la COVID-19 aceleró el proceso de digitalización, poniendo de relieve las fortalezas y también las carencias, tanto desde el punto de vista económico, como social y territorial. En efecto, durante los meses de restricción de la movilidad, se ha hecho patente la capacidad y resiliencia de las redes de telecomunicaciones para cubrir una situación extrema de súper-conectividad, con incrementos respecto a 2019 de hasta el 50% en voz fija, del 30% en voz móvil, del 20% en datos en red fija, y de un 50% en tráfico de datos móviles. Además, se ha consolidado el protagonismo de los servicios audiovisuales digitales como bien de consumo generalizado en el ocio y el entretenimiento, al ser una alternativa accesible para mantener aquellas actividades afectadas por las restricciones a la movilidad física. También se ha incrementado significativamente el teletrabajo, y se ha impulsado la digitalización de la educación, con un cambio radical de métodos y contenidos.

La propuesta de la Comisión Europea, Next Generation EU, incluye un nuevo **Fondo de Reconstrucción y Resiliencia** que también considera una de sus prioridades el financiar inversiones relacionadas con la Transformación Digital con miras a impulsar la recuperación económica.

Todo ello explica la urgencia de articular **España Digital 2025: una Agenda actualizada que impulse la Transformación Digital de España** como una de las palancas fundamentales para relanzar el crecimiento económico, la reducción de la desigualdad, el aumento de la productividad, y el aprovechamiento de todas las oportunidades que brindan estas nuevas tecnologías. Entre los ejes estratégicos que recoge caben destacar los siguientes:

<sup>5</sup> Agenda 2030: Objetivos de desarrollo sostenible: <https://www.agenda2030.gob.es/objetivos/home.htm>

<sup>6</sup> España Digital 2025: <https://avancedigital.mineco.gob.es/programas-avance-digital/Paginas/espana-digital-2025.aspx>



- **Reforzar las competencias digitales de las personas trabajadoras y del conjunto de la ciudadanía** (meta 2025: 80% de personas con competencias digitales básicas, de las que el 50% serán mujeres). Enlaza con la necesidad acuciante de que el personal empleado público esté digitalmente capacitado.
- **Impulsar la digitalización de las Administraciones Públicas** (meta 2025: 50% de los servicios públicos disponibles en app móvil).
- Favorecer el **tránsito hacia una gobernanza del dato**, garantizando la seguridad y privacidad y aprovechando las oportunidades que ofrece la Inteligencia Artificial (meta 2025: 25% de empresas que usan inteligencia artificial y Big Data).
- **Garantizar los derechos de la ciudadanía en el nuevo entorno digital** (meta 2025: una carta nacional sobre derechos digitales).

Estos últimos ejes enlazan con la necesidad de **reorganizar y potenciar el sector de las tecnologías de la información y la comunicación** en la Administración Pública y **regular el puesto de trabajo de nueva generación** tal como viene demandando la transformación digital del sector público en los últimos años.

## 1.4. Formulación del Plan

En el ámbito de la Comunidad Autónoma Andaluza, el Consejo de Gobierno tiene la potestad de aprobar las directrices conforme a las cuales ejercerán su competencia en materia de personal los distintos órganos de esta Administración (los principios se contienen en el artículo 4 de la nueva Ley de la Función Pública de Andalucía).

En virtud de dicha potestad, **con fecha 26 de noviembre de 2019, se dictó el Acuerdo por el que se aprueba la formulación de este Plan Estratégico**, cuya vigencia comprendía los años 2020 y 2030. Debido a las consecuencias de la pandemia, que ha afectado a la elaboración y tramitación del mismo, está prevista la aprobación en el año 2023, **la vigencia de este plan estratégico abarca, por tanto, 2023-2030**.

Asimismo, en el artículo 9 de la mencionada Ley, se establece que corresponde a la Consejería competente en materia de Función Pública la planificación de los recursos humanos de la Administración de la Junta de Andalucía y, en consecuencia, la elaboración de propuestas, el desarrollo, la ejecución y la coordinación de la política del Consejo de Gobierno en materia de personal.

Concretamente, es la **Secretaría General para la Administración Pública**, en adelante SGAP, **el centro directivo con competencias en el impulso y coordinación de la planificación y racionalización de los recursos humanos de la Administración Pública de la Junta de Andalucía**, en virtud del Decreto 164/ 2022, de 9 de agosto, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública.

## 2. Alineación estratégica

Uno de los pilares sobre el que se construyen las organizaciones y por ende las administraciones públicas son los recursos humanos. Es por ello que la Junta de Andalucía considera necesario abordar esta reforma a lo largo del periodo de duración del presente Plan considerando como pilares la transparencia, la rendición de cuentas, la inclusión y la igualdad de género como ejes transversales.

El Plan ha incorporado de manera transversal la perspectiva de género, desarrollando incluso indicadores específicos, y optimizará en su implementación las sinergias que en materia de igualdad se desarrollen con motivo del I Plan de Igualdad del personal de la Administración General de la Junta de Andalucía.

Asimismo en dicho Plan de Igualdad, se abordan cuestiones relativas al ámbito de la prevención de riesgos laborales, así como temas relacionados con el acoso laboral, violencia de género, etc., motivo por el cual en el contenido del presente Plan Estratégico no se incluye el estudio de estas materias. No obstante, en aquellos programas relacionados con él mismo, se ha hecho alusión expresa al mencionado Plan en la descripción de cada uno de ellos, como por ejemplo, en el programa 1 y en el programa 12.

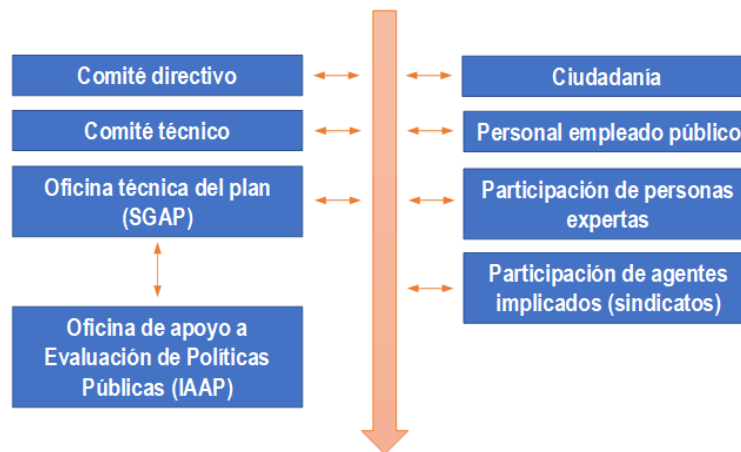
En materia de inclusión se ha seguido como referencia las recomendaciones prácticas recogidas en el “Libro blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad”<sup>7</sup> se han analizado los datos y desarrollado algunas actuaciones específicas en los programas de actuación definidos, si bien entendemos que se deberán abordar actuaciones adicionales en el plan específico en materia de empleo que está realizando la Consejería competente.

Asimismo, y dado que la lucha contra el cambio climático y la preservación del medioambiente se ha convertido en una cuestión de primer orden dentro de la agenda política, se ha incluido la perspectiva verde como enfoque transversal a la hora de abordar la planificación en todas aquellas actuaciones donde proceda, tanto desde el punto de vista económico y de sostenibilidad como desde el punto de vista de la innovación como fuerza motriz de un desarrollo sostenible. Se concluye que este plan no tiene impacto en materia de cambio climático y evaluación ambiental.

### 3. Sistema de gobernanza y metodología

El modelo de gobernanza empleado para la formulación de este Plan Estratégico, constituye una de las piezas clave de dicho proceso, ya que establece un marco colaborativo con los diferentes agentes intervinientes.

El siguiente esquema refleja los distintos actores que forman parte de la estructura de Gobernanza:



#### 4. Sistema de gobernanza

A continuación se enumeran la composición y funciones de cada uno de ellos, dejando constancia de que, dado que se trata de las personas titulares de los puestos que se indican a continuación, a la hora de nombrarlas se han debido tener en cuenta las reglas de representación que establece la normativa en materia de igualdad<sup>8</sup> (40%-60%), garantizando la presencia equilibrada de mujeres y hombres.

7 Publicado en 2015 por el CERMI (Comité Español de representantes de personas con discapacidad) Ver en: <https://www.cermi.es/sites/default/files/docs/coleccion/LibroBlancoPcD.pdf>

8 Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y la Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía.

El **Comité Directivo** es el órgano responsable de marcar la dirección estratégica del Plan. Está integrado por todas las personas que ostentan el cargo de titular de cada Viceconsejería y presidido por la SGAP.

Son funciones del Comité Directivo las siguientes:

- Designar a las personas integrantes del Comité Técnico, que deberán proveer a la Oficina Técnica de la información que consideren relevante para caracterizar la situación y necesidades del plan, y elaborar los programas de actuación que propongan desarrollar.
- Marcar las prioridades de la Administración General de la Junta de Andalucía en materia de recursos humanos.
- Validar los objetivos estratégicos del Plan.
- Aprobar formalmente la propuesta del Plan Estratégico.

El **Comité Técnico** lo constituyen las personas titulares de las Secretarías Generales Técnicas y Jefaturas de Servicio de Personal de las distintas Consejerías de la Junta de Andalucía. Se integran, asimismo personas de la Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública y del IAAP con competencias directas sobre las áreas de actuación del plan.

Son funciones del Comité Técnico las siguientes:

- Aportar datos e información de contexto.
- Consensuar enfoques en la fase de diagnóstico.
- Validar las acciones o medidas en las que se articulará el Plan Estratégico.

En cuanto a las **personas expertas participantes** cabe señalar que se realizaron en el primer trimestre de 2022 técnicas participativas específicas cuyas conclusiones se recogerán a lo largo del presente documento. Las personas participantes pueden consultarse en el [Anexo I](#).

Este plan se negociará con **otros agentes implicados** tales como la representación de las organizaciones sindicales que han participado en su elaboración, en la fase de diagnóstico.

Asimismo, se sondeó mediante un cuestionario a los **empleados y empleadas públicas** en abril de 2021 acerca de determinados aspectos del Plan y se recogieron sus conclusiones en la fase de diagnóstico.

En cuanto a la **ciudadanía**, se realizó un sondeo en junio de 2020 a través de la Fundación Pública Centro de Estudios Andaluces, CENTRA, sobre la percepción general de los servicios públicos y se hará un trámite de información pública en el segundo trimestre de 2022, con el fin de difundir la propuesta inicial del Plan y recibir sugerencias de mejora, y de esta manera avalar este Plan Estratégico con el apoyo de la sociedad asegurando su pertinencia.

La **Oficina Técnica del Plan** está constituida por personal al servicio de la Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública y de la SGAP, dependientes de la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública, cuya función es la de redactar el plan así como coordinar a todos los entes implicados en la estructura de gobernanza.

El **Grupo de Evaluación de Políticas Públicas**, perteneciente al IAAP cuya función es la de asesoramiento especializado en metodología de evaluación y elaboración de planes estratégicos.

La elaboración de este Plan Estratégico ha seguido una **metodología participativa**, con el objetivo de obtener una estrategia transparente, responsable, eficaz y coherente con las necesidades reales de la organización.

A continuación se indican los distintos actores implicados, junto a las técnicas y resultados obtenidos:



Actores implicados	Técnica empleada	Resultado obtenido
Ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario en línea</li> <li>▪ Consulta pública del PE</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepción de los servicios públicos por parte de la ciudadanía</li> <li>2. Alegaciones al PE</li> </ol>
Personal empleado Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario en línea</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepción de determinados aspectos del PE</li> </ol>
Participación de personas expertas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario en línea</li> <li>▪ Grupo focal</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertinencia, Carencias, Debilidades, Amenazas detectadas en el PE</li> <li>2. Conclusiones a añadir al PE</li> </ol>
Participación de agentes implicados (Organizaciones Sindicales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo de trabajo</li> <li>▪ Órganos de negociación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Completar diagnóstico participativo</li> <li>2. Negociación del PE</li> </ol>
Comité directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reuniones de trabajo</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Priorizar los PNR detectados</li> <li>2. Validar los Objetivos Estratégicos</li> <li>3. Aprobación PE</li> </ol>
Comité técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupos focales y de discusión</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Completar diagnóstico participativo</li> <li>2. Elaboración PNR</li> <li>3. Validar Programas y Proyectos</li> </ol>

PE: Plan Estratégico  
 PNR: Problemas, Necesidades y Retos

#### 5. Metodología participativa: Actores implicados, técnicas empleadas y resultados obtenidos

Como punto de partida, la Oficina Técnica elaboró un análisis de situación a través de los datos almacenados en el Sistema de Información de Recursos Humanos. Partiendo del mismo se realizó un diagnóstico participativo que dio lugar a una lista de los problemas, las necesidades y los retos detectados tras el análisis de situación inicial.

El Comité Directivo, seleccionó aquellos problemas, necesidades y retos a los que debía dar solución este Plan Estratégico, de cara a priorizar actuaciones y acotar el alcance del mismo.

La Oficina Técnica del Plan, partiendo de la lista priorizada de problemas, necesidades y retos, elaboró los objetivos estratégicos y líneas estratégicas de actuación, que se deberán abordar. Para cada objetivo estratégico se han definido unos indicadores de contexto e impacto que con posterioridad nos permitirán medir la consecución de los mismos.

Partiendo de los objetivos estratégicos establecidos se han marcado unos objetivos específicos que, a su vez, se concretan en programas de actuación y proyectos. Cada programa de actuación y proyecto lleva asociado uno o varios indicadores de resultados y de realización.

Con el conjunto de todos los indicadores citados, se ha construido un sistema de seguimiento y evaluación que permitirá realizar un análisis previo de evaluabilidad para medir la pertinencia y relevancia del plan, una evaluación ex ante (previa a su ejecución), intermedia (a lo largo de la ejecución) y final. Con este sistema se podrá medir el impacto que la ejecución del Plan Estratégico tendrá sobre las líneas estratégicas definidas y el nivel de cumplimiento de los objetivos marcados.

Tras el proceso de consulta pública realizado en mayo-junio de 2022 y con todas las aportaciones recibidas, se ha conformado el Plan Estratégico de Recursos Humanos 2023-2030 que se aprueba por el Consejo de Gobierno mediante Acuerdo.



6. Fases de elaboración del Plan Estratégico

## 4. Beneficios

El **objetivo principal** de este plan estratégico es la **construcción de una función pública atractiva, moderna e innovadora; la existencia de unos servicios públicos transparentes y resilientes que responden a las expectativas de la ciudadanía; y unos servicios públicos digitales, sostenibles de alta calidad e inclusivos.** En concreto, los beneficios en función del colectivo destinatario, son los que se enumeran a continuación.

### 4.1. Para la ciudadanía

A la **ciudadanía, como principal beneficiaria de las mejoras que se van a acometer:**

- Una Administración más cercana, más humana y social, que tenga en cuenta las necesidades particulares de cada colectivo (personas con discapacidad, personas empleadas o desempleadas, personas mayores, jóvenes, etc.).
- Universalidad, transparencia y seguridad en el acceso a los servicios públicos.
- Servicios más ágiles, y eficientes y de calidad adaptados a las necesidades reales que generen confianza y garanticen los derechos de la ciudadanía y la cohesión social.
- Dar a conocer y difundir las oportunidades de desarrollo profesional en la Administración para atraer talento.
- Contar con los mejores profesionales a través de procesos selectivos más transparentes y ágiles, más igualitarios e inclusivos.

### 4.2. Para el personal empleado público

Al **personal empleado público de la Administración General de la Junta de Andalucía**, como colectivo sobre el que se van a impulsar todos los cambios:

- Profesionales con mayor capacitación digital.
- Profesionales más motivados.

- Nuevos modelos de carrera profesional.
- Instrumentos de planificación adaptados a las necesidades reales.
- Más movilidad y posibilidades de promoción.
- Nuevos sistemas de formación y acompañamiento del personal empleado público.
- Dirección pública profesionalizada.
- Trabajo por objetivos y sistemas de evaluación del desempeño.
- Puestos de trabajo adaptados a las competencias y diversidades funcionales del personal empleado público.

## 5. Misión, visión y valores

Este Plan Estratégico constituye el punto de partida del proceso de transformación de los procesos de selección y reclutamiento, competencias profesionales y formación, la estructura organizativa de los puestos de trabajo, la carrera profesional y movilidad; así como de la nueva figura del directivo público profesional.

A continuación se enuncian la Misión, la Visión y los Valores del Plan, que constituyen el punto de referencia para su formulación, así como la inspiración y motivación para su futura implementación. Con todo ello, y por ende con el plan, se pretende dar respuesta a los principales problemas, necesidades y retos del sector, identificados en el diagnóstico realizado.

### Misión

Planificar, impulsar, dirigir y evaluar las competencias de la Administración de la Junta de Andalucía en materia de recursos humanos.

### Visión

Ser una Administración referente en la implantación, desarrollo y reforma de los Recursos Humanos mediante nuevas formas de reclutar y retener el talento público, implantando un sistema de gestión por competencias y un nuevo modelo de Directivo Público profesionalizado.

### Valores

- Transparencia y participación.
- Eficiencia en la actuación administrativa.
- Buena administración, calidad e innovación de los servicios públicos.
- Racionalidad organizativa.
- Simplificación de los procedimientos y mejora regulatoria.
- Innovación, emprendimiento, nueva ética pública.
- Credibilidad.
- La ciudadanía como eje central.
- Profesionales altamente cualificados.
- Compromiso y dedicación al servicio público.
- Competencias digitales a todos los niveles.
- Diversidad e inclusión.

## 7. Misión, Visión y Valores del Plan Estratégico

## 6. Diagnóstico

Tras un análisis exhaustivo del personal de la Administración General de la Junta de Andalucía por múltiples dimensiones, conforme a los datos obtenidos, principalmente, a través del Sistema de Información de Recursos Humanos referidos a 31 de diciembre de 2021, se han extraído las principales conclusiones generales que se enumeran a continuación. Para contextualizar los datos se ha recurrido a informes u otras fuentes que se mencionan expresamente a lo largo del análisis realizado.

### 6.1. Población diana: Efectivos de la Administración General

La plantilla del personal de la Administración General de la Junta de Andalucía, a **31 de diciembre de 2021**, consta de **40.720 efectivos** de los cuales:

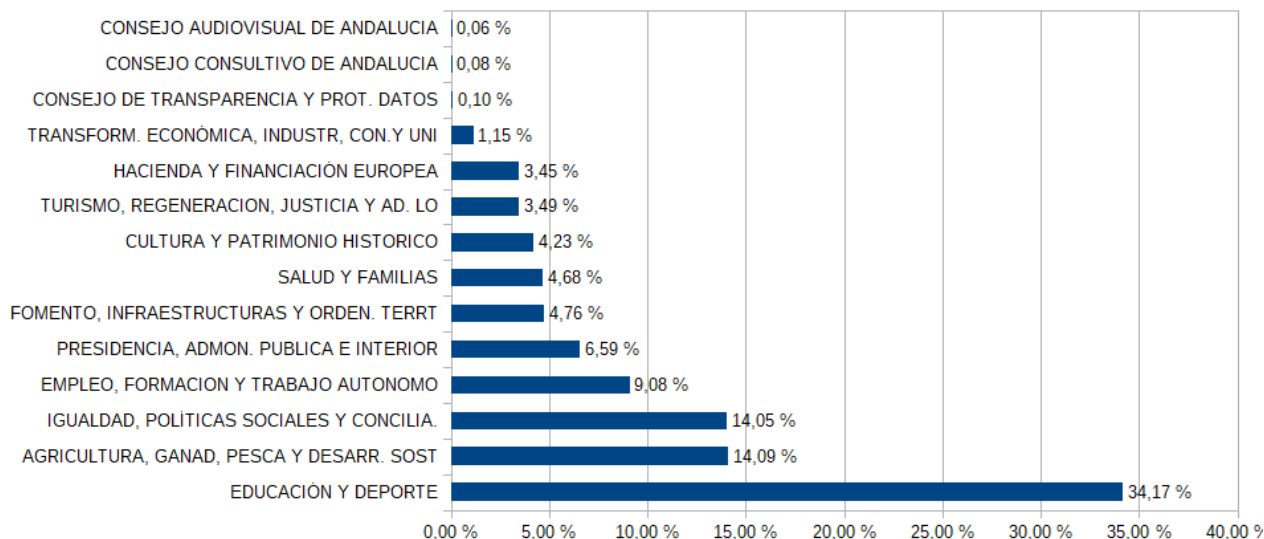
- El 64% son mujeres frente al 36% que son hombres.
- El 49% es personal funcionario frente al 51% que es personal laboral del VI Convenio.
- Con respecto al total de la plantilla, el personal funcionario se subdivide en:
  - 43% personal funcionario de carrera.
  - 6% personal interino.
- Y el personal laboral en:
  - 35% personal laboral fijo.
  - 14% personal laboral temporal (sin sustituciones).
  - 2% personal laboral indefinido no fijo.

	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
<b>Personal Funcionario</b>	<b>11.194</b>	<b>57%</b>	<b>8.595</b>	<b>43%</b>	<b>19.789</b>	<b>49%</b>
F. de carrera	9.511	55%	7.840	45%	17.351	43%
F. Interinos	1.683	69%	755	31%	2.438	6%
<b>Personal Laboral (VI Convenio)</b>	<b>14.666</b>	<b>70%</b>	<b>6.265</b>	<b>30%</b>	<b>20.931</b>	<b>51%</b>
L. Fijos	9.541	67%	4.728	33%	14.269	35%
L. Temporales	4.498	77%	1.342	23%	5.840	14%
L. Indefinidos no fijos	627	76%	195	24%	822	2%
<b>Totales</b>	<b>25.860</b>	<b>64%</b>	<b>14.860</b>	<b>36%</b>	<b>40.720</b>	

#### 8. Personal al servicio de la Administración General de la Junta de Andalucía – Sirhus 31/12/2021

El personal se reparte entre las distintas Consejerías/Consejos tal como puede observarse en los siguientes gráficos:

**Distribución de efectivos de la Administración General por Consejerías / Consejos - Sirhus DIC2021**



Consejerías	Mujeres	%Mujeres	Hombres	%Hombres	Total	% Total
EDUCACIÓN Y DEPORTE	10.813	78%	3.101	22%	<b>13.914</b>	34,17 %
AGRICULTURA, GANAD, PESCA Y DESARR. SOST	2.215	39%	3.523	61%	<b>5.738</b>	14,09 %
IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIA.	4.199	73%	1.522	27%	<b>5.721</b>	14,05 %
EMPLEO, FORMACION Y TRABAJO AUTONOMO	2.146	58%	1.553	42%	<b>3.699</b>	9,08 %
PRESIDENCIA, ADMON. PUBLICA E INTERIOR	1.407	52%	1.275	48%	<b>2.682</b>	6,59 %
FOMENTO, INFRAESTRUCTURAS Y ORDEN. TERRT	956	49%	983	51%	<b>1.939</b>	4,76 %
SALUD Y FAMILIAS	1.195	63%	711	37%	<b>1.906</b>	4,68 %
CULTURA Y PATRIMONIO HISTORICO	920	53%	804	47%	<b>1.724</b>	4,23 %
TURISMO, REGENERACION, JUSTICIA Y AD. LO	852	60%	571	40%	<b>1.423</b>	3,49 %
HACIENDA Y FINANCIACIÓN EUROPEA	865	62%	540	38%	<b>1.405</b>	3,45 %
TRANSFORM. ECONÓMICA, INDUSTR, CON.Y UNI	239	51%	230	49%	<b>469</b>	1,15 %
CONSEJO DE TRANSPARENCIA Y PROT. DATOS	23	55%	19	45%	<b>42</b>	0,10 %
CONSEJO CONSULTIVO DE ANDALUCIA	17	53%	15	47%	<b>32</b>	0,08 %
CONSEJO AUDIOVISUAL DE ANDALUCIA	13	50%	13	50%	<b>26</b>	0,06 %
<b>Total</b>	<b>25.860</b>	<b>64%</b>	<b>14.860</b>	<b>36%</b>	<b>40.720</b>	100,00 %

### 9. Distribución de efectivos por Consejerías/Consejos

Las Consejerías de Educación y Deporte<sup>9</sup>, de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible y de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación, aglutinan por sí solas al 62,31% de los efectivos.

Si se analiza por el régimen jurídico del personal, se observa que en el colectivo del personal funcionario, que asciende a un total de 19.789 efectivos, hay que destacar en la distribución por Subgrupos, como se observa en la siguiente tabla, que el de mayor volumen es el C1 que constituye por sí solo el 37,93% del total (son 7.506 personas, 61,99% mujeres frente a 38,01% hombres), seguido por el Subgrupo A1 que supone el 36,24% (son 7.171 personas, 48,86% mujeres frente a 51,14% hombres).

<sup>9</sup> La Consejería de Educación y Deporte incluye a nivel provincial el personal de los centros educativos (sin contar el personal docente) y de los centros dependientes de la Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación.





Subgrupo	Mujeres	%Mujeres	Hombres	%Hombres	Total	%Total
A1	3.504	48,86 %	3.667	51,14 %	7.171	36,24 %
A2	1.706	54,00 %	1.453	46,00 %	3.159	15,96 %
C1	4.653	61,99 %	2.853	38,01 %	7.506	37,93 %
C2	1.314	67,98 %	619	32,02 %	1.933	9,77 %
E	17	85,00 %	3	15,00 %	20	0,10 %
	<b>11.194</b>	<b>56,57 %</b>	<b>8.595</b>	<b>43,43 %</b>	<b>19.789</b>	<b>100,00 %</b>

**10. Personal funcionario por Subgrupos**

Por su parte, en el colectivo del personal laboral, que asciende a un total de 20.931 efectivos, hay que destacar en la distribución por Grupos, como se observa en la siguiente tabla, que el de mayor volumen es el V que supone el 44,33% del total de la plantilla (son 9.279 personas, 73,03% mujeres frente a 26,97% hombres), seguido por el Grupo III que constituye el 26,84% (son 5.618 personas, 72,93% mujeres frente a 27,07% hombres).

Grupo	Mujeres	%Mujeres	Hombres	%Hombres	Total	%Total
I	577	63,34 %	334	36,66 %	911	4,35 %
II	1.640	76,53 %	503	23,47 %	2.143	10,24 %
III	4.097	72,93 %	1.521	27,07 %	5.618	26,84 %
IV	1.576	52,89 %	1.404	47,11 %	2.980	14,24 %
V	6.776	73,03 %	2.503	26,97 %	9.279	44,33 %
	<b>14.666</b>	<b>70%</b>	<b>6.265</b>	<b>30%</b>	<b>20.931</b>	<b>100,00 %</b>

**11. Personal laboral por Grupos**

## 6.2 Análisis de situación y principales conclusiones

### 6.2.1. Empleo público en la Comunidad Autónoma de Andalucía

- El empleo público en Andalucía en 2021<sup>10</sup>, constituyó un 19,22% del total de la población activa de Andalucía (54% mujeres, 46% hombres). Aproximadamente la mitad del empleo público andaluz es personal de la Junta de Andalucía, son un total de 304.829<sup>11</sup> efectivos (66% mujeres, 36% hombres). En este colectivo, tiene un Índice de Presencia Relativa de Hombres y Mujeres (IPRHM<sup>12</sup>) de 1,32. Es una administración feminizada por encima del valor de equilibrio representativo (60-40%) que establece la normativa.
- Andalucía está en torno a la media en cuanto a personas empleadas públicas de la Comunidad Autónoma por cada mil habitantes (35,98 personas empleadas públicas por cada 1.000 habitantes, siendo la media 34,35)<sup>13</sup>, pero se posiciona ligeramente por debajo de la media atendiendo sólo al personal de la

10 Incluyendo todas las Administraciones públicas, ascendió a 624.700 personas (335.100 mujeres y 289.600 hombres) según datos del INE de diciembre de 2021.

11 Son 201.575 mujeres y 103.254 hombres de un total de 1.621.960 personas empleadas públicas de las CCAA según el Registro Central de Personal del Ministerio de Política Territorial de segundo semestre de 2021.

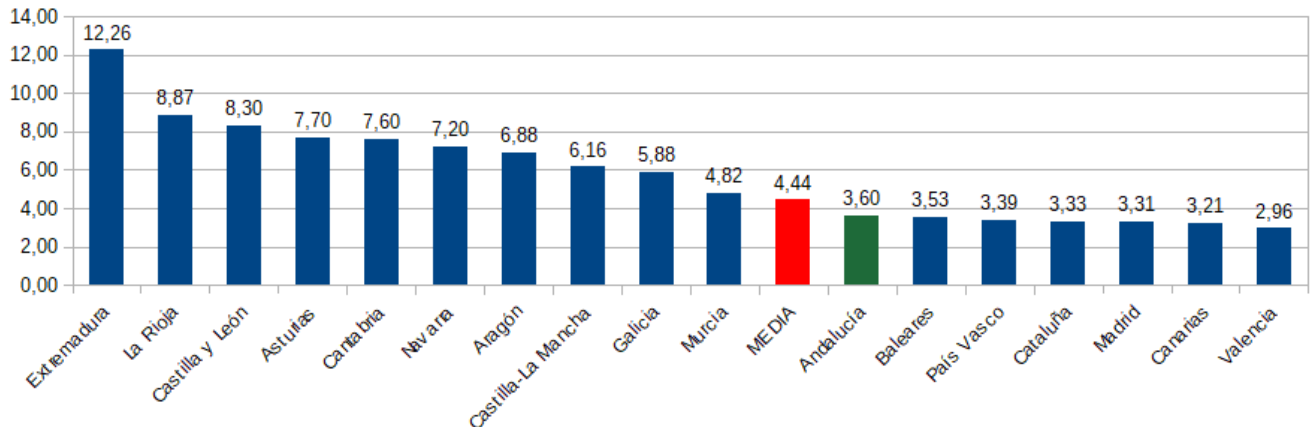
12 Responde a la fórmula de cálculo  $IPRHM = [(M-H)/(M+H)]+1$ , donde M y H son el número de mujeres y de hombres, respectivamente. Conforme al IPRHM, existe pleno equilibrio si el valor del índice es igual a la unidad. Por otra parte, una representación es relativamente equilibrada cuando el valor del índice oscila entre 0,80 y 1,20, traslación del rango 40%-60% para ambos sexos de representación equilibrada, es el que toma como referencia la normativa específica en materia de género. Valores inferiores a 0,80 indican masculinización y superiores a 1,20 feminización.

13 Datos elaborados a partir de Estadísticas del Ministerio y del INE del año 2021.



Administración General (3,60 personas empleadas públicas de la Administración General de la Junta de Andalucía por cada mil habitantes frente a 4,44 que sería la media de todas las CCAA).

**Ratio del personal de la Administración General de cada CCAA por cada mil habitantes - RCP-INE DIC2021**



#### 12. Personal de la Administración General por Comunidades Autónomas por cada mil habitantes

- El personal de la Administración General, que como ya se ha visto son 40.720 personas supone el 13,36% del personal empleado público al servicio de la Junta de Andalucía.

### 6.2.2. Administración General feminizada

- **Es una Administración altamente feminizada**, ya que el 64% del personal son mujeres (25.860), frente al 36% de hombres (14.860). Tiene IPRHM de 1,26 que se han mantenido en la última década pasando de 1,16 en 2011 al valor actual que se consideraría por encima del equilibrio normativo (IPRHM > 1,20)<sup>14</sup>.
- **El personal laboral está más feminizado** (70% mujeres, 30% hombres-(IPRHM=1,40)) **que el personal funcionario** (57% mujeres, 43% hombres-(IPRHM=1,13)). Las Consejerías más feminizadas son las relacionadas con la educación y los cuidados y las más masculinizadas son las relacionadas con el sector agrario, existe por tanto segregación horizontal. La sobrerrepresentación femenina disminuye conforme aumenta el nivel del puesto ocupado y, por tanto, la titulación y/o los requisitos de acceso requeridos en ambos colectivos (funcionario y laboral), existe por tanto segregación vertical.

### 6.2.3. Personas con discapacidad reconocida

- La tasa de personas valoradas y con discapacidad reconocida superior o igual al 33% es del 6,8% con respecto al total de la población en Andalucía.
- **Un 4,21% del personal de la Administración General son personas con discapacidad** (58% mujeres - 42% hombres). Este porcentaje se ha ido incrementando desde un 3,24% en 2011 al valor actual. Se mantiene la sobrerrepresentación femenina a lo largo de la última década, si bien de forma menos acusada (IPRHM=1,07 en 2011 a 1,16 en 2020).

### 6.2.4. Evolución de efectivos y temporalidad

- Debido a las limitaciones establecidas por la tasa de reposición, en la última década se ha producido un decrecimiento del 15% de la plantilla de la Administración General, (se ha pasado de 46.953 efectivos en

<sup>14</sup> Se supera el equilibrio normativo (60-40%) desde 2014 con un IPRHM de 1,21 hasta la actualidad.



2010 a 39.898<sup>15</sup> en 2021) disminuyendo el empleo fijo (de 39.182 a 31.620 efectivos) y aumentando el temporal (de 7.771 a 8.278 efectivos). El aumento de la temporalidad en el empleo, ha ascendido al 20,7% en 2021, tal como puede observarse en la siguiente tabla. Actualmente se están realizando procesos de estabilización del empleo temporal con el objeto de reducir esta tasa por debajo del 8%<sup>16</sup>.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Total efectivos</b>	46.953	45.756	44.987	44.055	43.316	42.964	42.292	42.060	41.915	41.494	40.540	39.898
<b>Empleo fijo</b>	39.182	38.288	37.382	37.568	36.961	37.479	36.586	35.551	34.448	33.885	32.540	31.620
<b>Empleo temporal</b>	7.771	7.468	7.605	6.487	6.355	5.467	5.706	6.509	7.467	7.609	8.000	8.278
<b>% Temporalidad</b>	16,3%	16,3 %	16,9 %	14,7 %	14,7 %	12,7 %	13,5 %	15,5 %	17,8 %	18,3 %	19,7 %	20,7 %

### 13. Evolución de efectivos y la temporalidad a lo largo de 2010-2021

**La temporalidad afecta más a las mujeres que a los hombres por encima de su superioridad porcentual.** Asimismo, afecta **más al colectivo de personal laboral** en el cual más del 50% del personal lleva más de tres años con contratos temporales. En el colectivo de personal funcionario interino, la sobrerrepresentación femenina disminuye conforme aumenta el nivel de su puesto de trabajo. En el colectivo laboral temporal existe una importante segregación horizontal con profesiones altamente feminizadas como personal de limpieza y alojamiento, entre otras.

- Para ver la evolución de los efectivos, a continuación se muestran las ofertas de empleo público ordinarias, tanto de acceso libre como de promoción interna, y de estabilización que se han convocado en la última década y el impacto de la jubilación.
  - **Plazas ofertadas:**

Año	Personal funcionario			Personal laboral		Total plazas Ofertadas
	Libres	Promoción Interna	Promoción Cruzada	Libres	Promoción Interna	
2010	500	250	-	-	-	750
2013	157	214	-	-	-	371
2015	250	240	50	-	-	540
2016	524	744	120	224	130	1.742
2017	538	600	-	423	540	2.101
2018	838	860	-	359	360	2.417
2019	830	870	-	356	300	2.356
2020	619	649	-	619	619	2.506
2021	783	783	-	529	510	2.605
	<b>5.039</b>	<b>5.210</b>	<b>170</b>	<b>2.510</b>	<b>2.459</b>	<b>15.388</b>

Ofertas de estabilización	Personal funcionario	Personal laboral	Total	
LPGE 2017		720	182	902
LPGE 2018		690	2.025	2.715
Ley 20/2021		257	131	388
				4.005

### 14. Ofertas de Empleo Público desde 2010<sup>17</sup>

<sup>15</sup> No se considera para el cálculo de la temporalidad al personal laboral indefinido no fijo.

<sup>16</sup> En las Leyes de Presupuestos Generales del Estado para los años 2017 y 2018, se regula que la tasa de cobertura temporal en el personal empleado público deberá estar situada por debajo del 8%.



A la vista de los datos, el número total de plazas ofertadas para el personal de nuevo ingreso tanto de personal funcionario como laboral, por el sistema de acceso libre asciende a 7.549 (5.039 de personal funcionario + 2.510 de personal laboral), las ofertadas por los sistemas de promoción para el personal que se ya se encuentra prestando servicios en la Junta de Andalucía, ascienden a 7.669 (5.210 de personal funcionario + 2.459 de personal laboral) y las de estabilización del empleo temporal, suman un total de 4.005 plazas<sup>18</sup>.

- Si se analizan las **jubilaciones del personal** que se han producido en la última década, se observa en la siguiente tabla que se han perdido 14.131 efectivos de 2010 a 2021 (54,96% mujeres, 45,04% hombres en la dimensión sexo, 43,20% personal funcionario, 56,80% personal laboral en la dimensión tipo de colectivo).

**Personas jubiladas por régimen jurídico y año en la última década**

Año	Régimen Jurídico	Mujeres	Hombres	Total Personas Jubiladas
2010	Personal Funcionario	165	281	446
	Personal Laboral	289	229	518
2011	Personal Funcionario	176	250	426
	Personal Laboral	297	211	508
2012	Personal Funcionario	224	279	503
	Personal Laboral	333	256	589
2013	Personal Funcionario	262	355	617
	Personal Laboral	179	123	302
2014	Personal Funcionario	221	228	449
	Personal Laboral	326	234	560
2015	Personal Funcionario	171	252	423
	Personal Laboral	352	214	566
2016	Personal Funcionario	244	266	510
	Personal Laboral	423	279	702
2017	Personal Funcionario	245	258	503
	Personal Laboral	436	272	708
2018	Personal Funcionario	269	258	527
	Personal Laboral	504	307	811
2019	Personal Funcionario	263	272	535
	Personal Laboral	539	293	832
2020	Personal Funcionario	347	310	657
	Personal Laboral	613	354	967
2021	Personal Funcionario	264	244	508
	Personal Laboral	625	339	964

**7.767**      **6.364**      **14.131**      **43,20 % Personal Funcionario**  
**54,96 %**      **45,04 %**      **56,80 % Personal Laboral**

#### 15. Personas jubiladas por régimen jurídico y sexo desde 2010

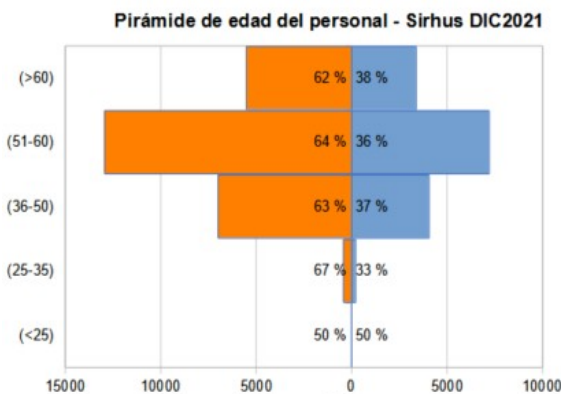
### 6.2.5. Pirámide de edad y previsiones de jubilación

- La edad media del personal en activo es de 54 años con independencia del sexo.

17 LPGE: Leyes de presupuestos Generales del Estado, Ley 20/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público.

18 Estos dos últimos valores no suponen incremento de personal ya que es personal que promociona o que pasa de temporal a fijo.

- Con respecto a la edad, un 71,30% del personal al servicio de la Administración General de la Junta de Andalucía es superior a los 50 años, en la Administración General del Estado suponen el 64%. El 49,47% está en la franja de 51 a 60 años, en el Estado el 43,54%. Es una **administración envejecida**, si bien también eso supone que existe una **gran experiencia profesional acumulada**. La Administración General de la Junta de Andalucía está más envejecida que la Administración General del Estado (7,3 puntos porcentuales por encima).
- La edad media de acceso ha aumentado de 29 años a 36 años en la última década.



Tramos de edad	Mujeres	Hombres	Total	%Total	IPRHM	ICM	ICH
(<25)	3	3	6	0,01 %	1,00	0,01 %	0,02 %
(25-35)	420	210	630	1,55 %	1,33	1,62 %	1,41 %
(36-50)	6.989	4.060	11.049	27,13 %	1,27	27,03 %	27,32 %
(51-60)	12.935	7.209	20.144	49,47 %	1,28	<b>50,02 %</b>	<b>48,51 %</b>
(>60)	5.513	3.378	8.891	21,83 %	1,24	21,32 %	22,73 %
	25.860	14.860	40.720				

**16. Pirámide de edad**

- Si se analizan las previsiones de jubilación del personal que se producirán a lo largo de los próximos años, en concreto durante el período temporal que abarca el Plan Estratégico, conforme se expone en el gráfico siguiente:

**Previsión personas jubiladas por régimen jurídico y año en el periodo que abarca la estrategia**

Año	Régimen Jurídico	Mujeres	Hombres	Total Personas Previsión
<b>2022</b>	Personal Funcionario	65	49	114
	Personal Laboral	272	62	334
<b>2023</b>	Personal Funcionario	181	158	339
	Personal Laboral	543	277	820
<b>2024</b>	Personal Funcionario	265	245	510
	Personal Laboral	704	383	1.087
<b>2025</b>	Personal Funcionario	320	295	615
	Personal Laboral	788	392	1.180
<b>2026</b>	Personal Funcionario	372	336	708
	Personal Laboral	808	384	1.192
<b>2027</b>	Personal Funcionario	444	367	811
	Personal Laboral	829	413	1.242
<b>2028</b>	Personal Funcionario	534	439	973
	Personal Laboral	993	467	1.460
<b>2029</b>	Personal Funcionario	527	427	954
	Personal Laboral	955	416	1.371
<b>2030</b>	Personal Funcionario	690	531	1.221
	Personal Laboral	1.219	551	1.770
		<b>10.509</b>	<b>6.192</b>	<b>16.701</b>

**41% de la plantilla actual**  
**37% Personal Funcionario**  
**63% Personal Laboral**

**17. Previsiones de jubilación hasta 2030**



- **En ocho años se perderá un 41% de la plantilla (de cada tres personas una será personal funcionario y dos serán personal laboral).** Estas personas pertenecen fundamentalmente a los Subgrupos C1 y A1 y a los Grupos III y V.
- Las Consejerías más afectadas serían la entonces la Consejería de Educación y Deporte con un 37,37% del total de jubilaciones, seguida de la Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación con un 13,06%.
- Un 54% de las previsiones de jubilación, se producirá en otros centros de trabajo o centros periféricos (Residencias de personas Asistidas y de Mayores, Institutos, Centros (de Día, Menores, Empleo, Protección, Prevención de Riesgos laborales, Valoración), Escuelas, Bibliotecas, Equipos de Orientación Educativa, Servicios Apoyo a la Administración de Justicia, Museos, etc.).
- Respecto a las personas con discapacidad reconocida, indicar que en una década se habrá jubilado el 38,6% de las mismas.

### 6.2.6. Percepción de los servicios públicos por parte de la ciudadanía

En junio de 2020 se entrevistó, a través del Centro de Estudios Andaluces, a 1.022 personas residentes en Andalucía, entre 18 y 64 años, acerca de cuestiones relacionadas con la Administración Pública y su personal. Las principales conclusiones del sondeo, han sido:

- Los andaluces y andaluzas encuestados, ven muy necesario: **reforzar las plantillas en servicios esenciales y modernizar la Administración**, para adaptarla a la realidad.
- Para la mayoría de las personas en Andalucía estaría perfectamente justificado un **cambio en el modelo de selección del personal empleado público** valorando la experiencia profesional relacionada con el puesto, así como **profesionalizar la Dirección Pública**.
- El 21% de las personas andaluzas menores de 25 años querrían ser personal funcionario, el 79% no ve la Administración Pública como alternativa de empleo, independientemente de su situación laboral (empleado o no). Son las personas mayores de 35 años, las que en mayor medida querrían acceder a la función pública, pero no como vocación de servicio, sino como garantía de seguridad laboral.
- El nivel educativo no tiene mucha influencia entre las personas que quieren orientar su carrera hacia el sector público. Un factor influyente es tener experiencia laboral previa. Esto significa que **se valora más el trabajo en la Administración por parte de las personas trabajadoras con experiencia previa**, frente a las que se incorporarán al mercado laboral por primera vez.
- Se aprecian como principales ventajas del empleo público: mayores derechos laborales, mayor seguridad en el empleo y mayor conciliación laboral.
- El 52% del personal encuestado considera que la Administración no atrae a los mejores profesionales, el 48% de los mismos considera que es debido al sistema de selección actual y propone un modelo mixto, donde se evalúe, aparte de conocimientos, la titulación relacionada con el puesto de trabajo, también la experiencia laboral relacionada con el puesto, la capacidad de trabajo en equipo y la capacidad de adaptación a nuevas situaciones.

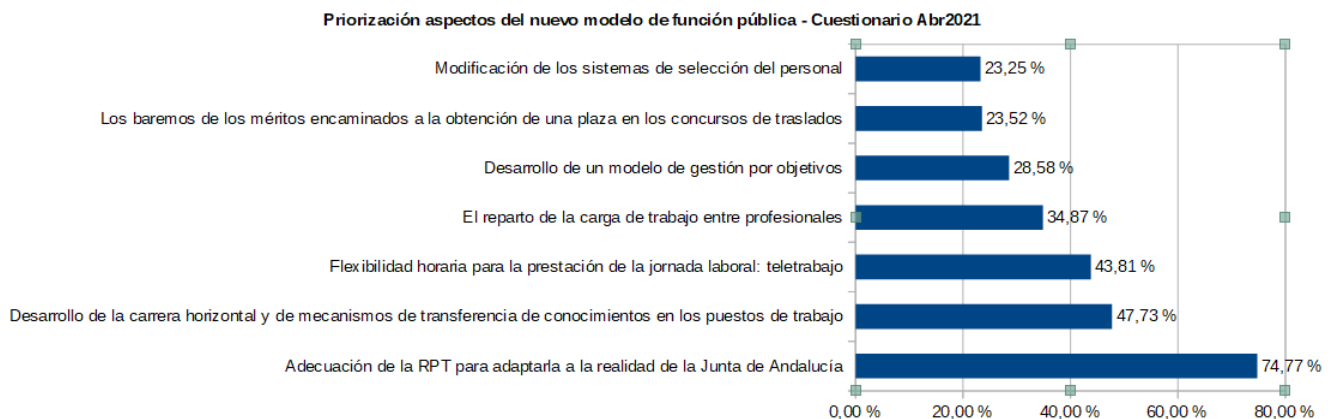
### 6.2.7. Cuestionario al personal empleado público

En abril de 2021 la Secretaría General para la Administración Pública, en colaboración con el IAAP, encuestó al personal empleado público de la Administración General acerca de cuestiones relacionadas con los temas que se abordan en este Plan Estratégico.

Las principales conclusiones del sondeo realizado han sido:

- **Sobre el nuevo modelo de función pública**

En el siguiente gráfico se reflejan los aspectos más relevantes a abordar en el nuevo modelo de función pública en orden de priorización ascendente:



**18. Priorización de aspectos del nuevo modelo de función pública – Encuesta personal Abril2021**

Para un 74,4% de los encuestados, uno de los elementos clave en el nuevo modelo de función pública es **“La adecuación de la RPT a la realidad de la Junta de Andalucía”**, a cierta distancia se priorizan otros aspectos tales como:

- El desarrollo de la carrera horizontal y de los mecanismos de transferencia de conocimientos en los puestos de trabajo (47,73%).
- Flexibilidad horaria para la prestación de la jornada laboral: el teletrabajo (43,81%).
- El reparto de las cargas de trabajo (34,87%).

Adicionalmente, se ha valorado la **implantación de otras medidas** conforme a las siguientes proporciones:

- Formación en competencias digitales, 87%
- El análisis y redistribución de las cargas de trabajo, 84%
- Desarrollo de nuevos mecanismos de promoción en la carrera, 83%
- Mayor agilidad en los procedimientos de movilidad, 79%
- Complemento económico asociado al desempeño del puesto, o modificar el complemento de productividad, 77%
- Regular el teletrabajo, 75%
- Evaluación del desempeño: mecanismo necesario y motivador, 72%

- **Sobre el reclutamiento**

En relación a este ámbito, el 74% del personal encuestado considera que la Administración no le facilitó información sobre las características generales del empleo público y las funciones a desarrollar en su puesto de trabajo, o bien fue insuficiente.

• **Sobre la definición de los puestos de trabajo**

- El 92% considera que se tienen que añadir requisitos de formación específicos en puestos muy especializados, el 82% además entiende que se debe tener una formación específica en los puestos de atención al público.
- Las competencias digitales las considera esenciales el 76%.
- Más de la mitad del personal encuestado (alrededor del 52%) considera que se deben analizar y redistribuir las cargas de los puestos de trabajo, ligeramente por debajo se cuestiona que no hay plazas suficientes y que la denominación de los puestos de trabajo no se corresponde con las necesidades funcionales reales.

• **Sobre la carrera horizontal y la evaluación del desempeño del puesto de trabajo**

- Un 80% del personal encuestado está de acuerdo con que el progreso en la carrera esté vinculado a la evaluación del desempeño del puesto. El 25,48% considera que debe decidir sobre su promoción un órgano neutral.
- Ante una evaluación del desempeño negativa y reiterada la opción valorada como más eficaz por el 58% del personal, es la de realización de acciones formativas obligatorias y evaluables sobre el contenido del puesto de trabajo. La penalización económica y la remoción o cese se consideran medidas eficaces por casi el 34% del personal encuestado.
- Un 66% del personal encuestado está de acuerdo con una retribución variable en función de la evaluación del desempeño.
- El 72% del personal funcionario encuestado considera que la evaluación del desempeño debería estar relacionada con las funciones del Cuerpo de pertenencia y con la experiencia en las áreas del puesto ocupado.

• **Sobre el complemento de productividad**

El 73,5% del personal encuestado está en desacuerdo con el reparto lineal de la productividad. Respecto a los posibles cambios en este complemento:

- El 64% cree que debería estar asociado al correcto desempeño del puesto de trabajo.
- El 50% considera que debería incrementarse el importe.
- El 43% implantaría la gestión por objetivos asociada al mismo.

• **Sobre los concursos de traslados**

El 73% del personal encuestado está de acuerdo en que se debería modificar el baremo de méritos en los concursos de traslados. A la hora de concursar o promocionar el personal empleado público valora los puestos conforme a las siguientes proporciones:

- El nivel retributivo un 94%, es la opción más valorada junto con el tipo de trabajo a realizar con un 93%.





- La cercanía al domicilio, un 85%.
- La posibilidad de conciliar o tener un horario flexible, un 75%.
- La posibilidad de teletrabajar, un 57%.
- La atención del público es la opción menos valorada, un 28%.
- **Sobre la carrera profesional del personal laboral**, el 82,3% del personal funcionario encuestado y el 69% del personal laboral encuestado está de acuerdo con que la promoción en la carrera profesional del colectivo laboral de Grupos I y II se realice de forma similar a la del personal funcionario; es decir, mediante concurso-oposición, dado que en la actualidad la promoción del personal laboral se hace mediante el sistema de concurso.
- **Sobre la formación**
  - El 84% del personal encuestado está de acuerdo en que la formación relacionada con el puesto de trabajo sea obligatoria.
  - El personal encuestado considera que aporta más valor a su trabajo la formación en las siguientes áreas: Competencias TIC (86%), trabajo en equipo (85%), gestión del tiempo (80%) e inteligencia emocional y régimen jurídico (75%), por este orden. Si se analiza el personal funcionario encuestado de niveles 27 al 30 adquieren especial relevancia la formación en competencias directivas y liderazgo por encima del 80%.
  - El 70% está de acuerdo en añadir la superación de un curso de formación obligatorio, como último paso del proceso selectivo. El porcentaje se incrementa conforme aumenta la edad de la persona encuestada, pasando de 37,5% para las personas menores de 25 años a 70,4% para las de 35 en adelante.
- **Sobre las competencias profesionales**
  - Un 76 % está de acuerdo en que para acceder a un puesto de trabajo, previamente estén definidas las competencias profesionales exigidas para el mismo.
  - Las competencias profesionales más valoradas por el personal encuestado son las siguientes: Trabajo en equipo (91%), Comunicación (90%), Orientación a la ciudadanía (88%), Flexibilidad (84%), Desarrollar y compartir la visión estratégica (78%), Gestión del cambio (76%), Liderazgo (66%), Perspectiva de género (60%).

Si se analiza el personal funcionario encuestado por nivel del puesto ocupado, la perspectiva de género desciende en importancia conforme sube el nivel, de 65% para los niveles 14 al 18, al 43% para los niveles del 27 en adelante.
  - Respecto a las competencias digitales, el personal encuestado considera que tiene las siguientes deficiencias: Instalar o configurar aplicaciones o dispositivos periféricos (67%), Herramientas de videoconferencia (48%), Herramientas informáticas de gestión (45%), Utilidades ofimáticas (34%).
- **Sobre las medidas de conciliación**
  - El teletrabajo es la medida de conciliación de la vida personal, laboral y familiar más valorada por el 88% de las personas encuestadas, seguida de la reducción de jornada por el 71% y a más distancia, el 47%, los permisos no retribuidos.
  - El porcentaje de personal encuestado con menores o personas dependientes a su cargo asciende al 46%.



- **Sobre la Dirección Pública Profesional**

- El 84% del personal encuestado está de acuerdo con la existencia de una Comisión de Selección especializada para nombrar a los puestos de Dirección Pública Profesional.
- El 87,5% está de acuerdo en que el ejercicio de la Dirección Pública Profesional lleve aparejada una consecución de resultados y una evaluación periódica de estos.
- El 56% considera que todos los puestos de libre designación o según normativa laboral podrían formar parte de la Dirección Pública Profesional. En el lado opuesto, el 9,42% opta porque fueran sólo el personal alto cargo. Finalmente, el 20% opina que sólo los niveles de 28 a 30 y el 14% de personal alto cargo y niveles 30.

### 6.2.8. Selección y reclutamiento del personal empleado público

- La Junta de Andalucía no tiene un proceso sistematizado de reclutamiento propiamente dicho. No se realizan actuaciones conducentes a generar interés en la población en formar parte de la Administración de la Junta de Andalucía.
- La propia configuración de los procesos de selección, provoca que su resolución se dilate en el tiempo por diversos factores.
- Las pruebas selectivas tradicionales no están basadas en su totalidad en competencias profesionales.

### 6.2.9. Organización de la plantilla: puestos de trabajo

- El proceso de creación y modificación de las Relaciones de Puestos de Trabajo es un procedimiento muy complejo, en el que participan varios centros directivos y los agentes sociales. Se encuentra regulado en una normativa de los años 1986 y 1999.
- La frecuencia con la que se modifican las RPT es variable en función de cambios de estructura de las Consejerías, creación de nuevas unidades/ centros directivos, etc. A modo de ejemplo, desde el año 2013 hasta la fecha del diagnóstico se han tramitado 287 modificaciones de RPT (serían una media de 40 al año).
- Con carácter general, no se realizan análisis de las cargas de trabajo.
- La RPT se gestiona mediante el Sistema de Información de Recursos Humanos que se implantó en 1999. Este sistema dispone de herramientas de cuadro de mandos o Datamart que permiten sacar indicadores de tipo operacional, pero no de tipo estratégico o de ayuda a la toma de decisiones. Dado el tiempo transcurrido desde su implantación inicial y los cambios tecnológicos, normativos y de gestión que recoge el sistema, es difícil la obtención de indicadores, ya que para su explotación se precisa un conocimiento muy amplio de las peculiaridades internas y la historia del sistema.

### 6.2.10. Carrera administrativa o profesional y movilidad

- En general, la promoción y los concursos de traslado, tanto de personal laboral como de personal funcionario, generan una gran carga administrativa y se dilatan mucho en el tiempo. En los concursos actuales quedan muchos puestos sin asignar tras las adjudicaciones.
- En ningún colectivo (personal funcionario o laboral) se valora la evaluación del desempeño en el puesto de trabajo actual, para su posible promoción o movilidad ya que no está regulado en la normativa.
- La carrera horizontal no estaba regulada en la Administración General de la Junta de Andalucía, dicha

cuestión se aborda en la nueva Ley de Función Pública de Andalucía. A diferencia de la carrera vertical, en la carrera horizontal el personal no tiene la necesidad de cambiar de puesto de trabajo ni de actividad, lo que evita perder el conocimiento adquirido por la movilidad del personal y disminuye el gasto en formación del personal que llega.

### 6.2.11. Competencias profesionales y formación

- En la actualidad no existe una gestión por competencias profesionales en el ámbito de Administración General. Aunque se ha avanzado en el análisis y el desarrollo de las competencias de los puestos de atención de la ciudadanía y de los puestos directivos, así como de Competencias Genéricas y Técnicas de la Junta de Andalucía<sup>19</sup>.
- Este modelo se recoge en la nueva Ley de Función de Pública de Andalucía, introduciendo como novedad la acreditación de competencias y su aplicación en los procesos de selección, provisión de puestos de trabajo, evaluación del desempeño, formación, etc., tras el correspondiente desarrollo reglamentario.
- Respecto a la formación: no se realiza el seguimiento de su transferencia al puesto de trabajo ocupado. Desde 2017 se están realizando estrategias encaminadas a la Gestión del Conocimiento en la organización.
- El Sistema de Gestión de la Formación, diseñado en el IAAP, es anterior al año 2002. En él sólo se almacenan indicadores de gestión, no de ayuda a la toma de decisiones, ni de planificación estratégica y no interacciona de manera inmediata y automatizada con el Sistema de Información de Recursos Humanos.

### 6.2.12. Dirección Pública Profesional

- En la Administración General de la Junta de Andalucía no está regulada en la actualidad la figura del personal Directivo Público Profesional, si bien sí se contempla en la nueva Ley de Función Pública de Andalucía.
- En la Administración General de la Junta de Andalucía, se encuadrarían en este colectivo determinado personal alto cargo y los niveles superiores del personal funcionario y laboral.
- En el caso de los niveles más altos del personal funcionario y laboral, dichos puestos, tienen como forma más habitual de provisión el procedimiento de libre designación para el colectivo funcional (PLD), o según normativa laboral para el colectivo laboral (SNL). Una vez preseleccionadas las personas que cumplen los requisitos exigidos, la selección se basa en la apreciación discrecional, por el órgano competente, de la idoneidad de las personas candidatas, en relación con los requisitos exigidos para el desempeño del puesto de trabajo correspondiente.
- Estos sistemas de provisión carecen de un sistema profesional de selección de las personas candidatas a los mismos y de evaluación posterior de su desempeño.

## 7. Problemas, Necesidades y Retos

Estableciendo como base el diagnóstico descrito anteriormente, la percepción de los servicios públicos por parte de la ciudadanía, así como las principales conclusiones del sondeo realizado al personal empleado público, surge

19 Competencias genéricas, atención a la ciudadanía y competencias directivas: <http://www.iaap.junta-andalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/jsp/estatico/investigacionyestudios/diccionarioCompetencias.jsp?cu=45>  
Diccionario de Competencias Técnicas: <http://www.iaap.junta-andalucia.es/publico/libros/diccionarioCompetenciasTecnicas/files/assets/basic-html/page4.html>

la necesidad de dar solución a una serie de problemas, necesidades y retos que se han detectado y que posteriormente han sido priorizados por el Comité Directivo del Plan Estratégico, entre ellos destacamos como más relevantes:

## Problemas detectados

Procesos de selección y provisión muy lentos.	No existen catálogos de competencias profesionales.	El personal empleado público precisa mayores competencias digitales.
No existe la figura de la Dirección Pública Profesional.	Falta de requisitos de formación en puestos muy especializados y en los de atención al público.	Sistemas de gestión antiguos tecnológicamente y poco flexibles para incorporar nuevas funcionalidades.

## Necesidades

Adaptar la relación de puestos de trabajo a las necesidades reales.	Agilizar y automatizar los procesos de selección y provisión de personal y realizar actividades de reclutamiento.	Adecuar las ofertas de empleo público a <b>las necesidades reales</b> para <b>disminuir la temporalidad</b> en el empleo.
Implantar la gestión por <b>objetivos</b> .	Implantar la <b>evaluación</b> del desempeño.	Implantar la <b>carrera horizontal</b> .
Capacitar digitalmente al personal empleado público.	Formación específica obligatoria para determinados puestos de trabajo.	<b>Hacer más atractivos</b> los puestos de trabajo de difícil cobertura.
Establecer <b>mecanismos de retención y transferencia del conocimiento</b> .	Sistemas de gestión actualizados y ayuda a la toma de decisiones.	Capacitación y acompañamiento del personal teniendo en cuenta su diversidad.

## Retos

Presentar una iniciativa, a través de los mecanismos oportunos, para la eliminación de la tasa de reposición en la <u>LPGE</u> .	Flexibilizar las estructuras de puestos de trabajo y fomentar la movilidad.
Modificar los sistemas de selección y provisión para garantizar la captación del mejor talento.	Elaboración y aprobación de diccionarios de competencias profesionales y adecuar los procedimientos de selección, promoción y provisión a la gestión por competencias.

Cada uno de los problemas, necesidades y retos detectados y priorizados tienen unas causas que los provocan, y efectos o consecuencias que se derivan de los mismos, y que se han estudiado de cara a definir adecuadamente los objetivos estratégicos así como los programas y proyectos que de los mismos se derivan.

## 8. Objetivos y líneas estratégicas

Los objetivos estratégicos se han determinado en función de la priorización establecida por el Comité Directivo, sobre los problemas, necesidades y retos detectados en el diagnóstico y los compromisos adquiridos. Son los siguientes:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
<b>OE1. ATRAER A MÁS PERSONAS CON COMPETENCIAS PERSONALES, SOCIALES Y DIGITALES A LA JUNTA DE ANDALUCÍA</b>	Realizar actuaciones que atraigan personas con alta cualificación, para que presten sus servicios en la Administración General de la Junta de Andalucía y, de este modo, potenciar las habilidades personales, sociales y digitales de las mismas.
<b>OE2. MEJORAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA</b>	Agilizar los procesos de selección y promoción e introducir nuevos mecanismos que permitan la valoración en las personas seleccionadas de otras capacidades diferentes a las requeridas en la actualidad.
<b>OE3. CONSEGUIR UN SISTEMA DE PUESTOS DE TRABAJO BASADO EN COMPETENCIAS PROFESIONALES, MÁS FLEXIBLE Y ADAPTADO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, A LAS CARGAS DE TRABAJO, LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y AL DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL</b>	Crear un catálogo de puestos flexible con inclusión de competencias profesionales y personales, mediante un análisis pormenorizado de las cargas de trabajo por sectores competenciales así como el estado del arte en materia tecnológica.
<b>OE4. MEJORAR LOS PROCESOS DE PROVISIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA</b>	Agilizar los procedimientos de provisión de puestos de trabajo de personal funcionario y de personal laboral para disminuir su tiempo de resolución, introduciendo nuevas medidas, para buscar la idoneidad de las personas basadas en competencias profesionales.
<b>OE5. MEJORAR EL DESEMPEÑO Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL</b>	Definir e implantar la evaluación del desempeño del puesto de trabajo y otros mecanismos de motivación, como la mejor forma de alcanzar los objetivos, potenciando el trabajo en equipo.
<b>OE6. ADECUAR LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL PERSONAL A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Tener un sistema de gestión de recursos humanos por competencias que incluya los procesos de selección y provisión, así como las acciones formativas.
<b>OE7. CONTAR CON UNA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONALIZADA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA</b>	Garantizar una gestión más eficiente y generar una mayor satisfacción y confianza de la ciudadanía, gestionando los recursos públicos con profesionales altamente cualificados.
<b>OE8. DISPONER DE FORMA ÁGIL Y ACTUALIZADA DE LA INFORMACIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO, PARA GESTIONAR DE FORMA EFICAZ LOS RECURSOS HUMANOS</b>	Definir e implantar un sistema de información de los recursos humanos automatizado único basado en competencias profesionales.
<b>OE9. APROVECHAR EL TALENTO DE LAS PERSONAS EMPLEADAS PÚBLICAS CON EL OBJETO DE CREAR CONOCIMIENTO CORPORATIVO Y GENERAR INNOVACIÓN PÚBLICA</b>	Reconocer mejor el talento interno de las personas o de la organización, los esfuerzos y los resultados de personas y equipos, para crear un verdadero sistema de gestión y transferencia del conocimiento y aumentar la capacidad de innovación del personal empleado público, mediante la introducción de cosas nuevas con la finalidad de mejorar.

### 20. Objetivos estratégicos

El grado de consecución de estos objetivos estratégicos, se comprobará mediante dos grupos de indicadores **los indicadores de contexto** que describen la situación de partida antes de iniciar el plan y los **indicadores de impacto** que miden los resultados obtenidos al final del mismo. En el [Anexo II](#) pueden consultarse estos indicadores.

Tal como se expone en la introducción, el Plan contempla cinco Líneas Estratégicas, cada una de las cuales está centrada en un ámbito concreto de actuación. Estas líneas persiguen una actuación pública útil y eficiente sobre uno o varios de los objetivos estratégicos del Plan.

Estas líneas presentan por tanto una vinculación directa con los Objetivos estratégicos establecidos, y además se configuran como resultado del Diagnóstico y de las conclusiones de las jornadas participativas realizadas. El conjunto de Líneas Estratégicas se recogen en la tabla siguiente:

LÍNEAS ESTRATÉGICAS				
L01. Selección y reclutamiento del personal empleado público	L02. Organización de la plantilla: puestos de trabajo	L03. Carrera administrativa o profesional y movilidad	L04. Competencias profesionales y formación	L05. Dirección Pública Profesional
Procesos mediante los que se pretende atraer y seleccionar en la Administración General de la Junta de Andalucía, a las personas de mayor talento y con mejores cualidades profesionales.	Relación ordenada de los puestos de trabajo y del personal empleado público, que presta sus servicios en cada uno de los ámbitos competenciales, conforme a los que se estructura la Administración General de la Junta de Andalucía.	Sistema técnico de administración del personal que tiene por objeto garantizar la igualdad de oportunidades en el ascenso y la promoción profesional, así como para permitir su movilidad en las diferentes áreas de la organización.	Conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, valores y actitudes que deben poseer las personas empleadas públicas, para desempeñar de forma eficaz y eficiente su labor en la Administración.	La función directiva público/profesional quiere representar en todos los niveles de gobierno un espacio estratégico y de mediación entre la política y la Administración, conforme a la ley y a principios de profesionalidad, imparcialidad e integridad en el ejercicio de sus responsabilidades.

#### 21. Líneas estratégicas

## 9. Programas de actuación

Se detallan a continuación los programas que se acometerán por cada una de las Líneas Estratégicas que conforman el Plan, recogiendo la información detallada de cada programa en su correspondiente ficha.

Con el objeto de mostrar la relación entre todos los elementos definidos puede consultarse el [Anexo III](#).

En todos los programas se ha tenido en cuenta la necesidad de comunicar adecuadamente los beneficios de los proyectos y medidas así como el acompañamiento, la formación y la gestión del cambio del personal implicado en los mismos.

PROGRAMAS	
P01.	Reclutamiento para la captación del talento.
P02.	Mejora de la eficacia de los procedimientos de selección y promoción del personal funcionario y laboral de nuevo ingreso.
P03.	Planificación de las plazas de las ofertas de empleo público y reducción de la temporalidad en el empleo.
P04.	Flexibilización de la estructura del puesto de trabajo y su organización.
P05.	Mejora de la estructura y de los puestos de trabajo de la organización territorial provincial.
P06.	Mejora de la eficacia de los procedimientos de provisión de puestos de trabajo del personal funcionario y laboral.
P07.	Evaluación y seguimiento del trabajo del personal empleado público.
P08.	Implantación de la gestión por objetivos.
P09.	Implantación de la carrera horizontal.
P10.	Implementación de la gestión por competencias.
P11.	Capacitación y acompañamiento del personal empleado público.
P12.	Implementación de la Dirección Pública Profesional.
P13.	Construcción o adecuación de un sistema informático de gestión de recursos humanos que de soporte a la estrategia.
P14.	Construcción de una sede electrónica para el empleo público.

#### 22. Programas de actuación



A continuación se desarrollan las fichas de cada uno de los programas de actuación en las que se concreta este Plan Estratégico, así como, los medidas o proyectos que se implementarán para la ejecución de cada uno de ellos.

En aquellos casos en los que hay relación entre los proyectos de un programa, con otro programa, o proyecto incluido en éste último, se indica del siguiente modo, por ejemplo: **(4.P10)**, (relación con el proyecto 4 del programa 10), o **(P14)**, (relacionado con el programa 14).

## P01. Reclutamiento para la captación del talento

Código Programa	P01	Nombre	RECLUTAMIENTO PARA LA CAPTACIÓN DEL TALENTO
<b>Línea estratégica</b>			L01. Selección y reclutamiento del personal empleado público.
<b>Objetivos estratégicos a los que contribuye</b>			OE1. Atraer a más personas con competencias personales, sociales y digitales a la Junta de Andalucía. OE9. Aprovechar el talento de las personas empleadas públicas con el objeto de crear conocimiento corporativo y generar innovación pública.
<b>Objetivos generales del Programa</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar o poner en valor la imagen de la Administración en la sociedad.</li> <li>✓ Incrementar la incorporación de personas con talento a la Junta de Andalucía.</li> <li>✓ Atraer a más personas innovadoras a la Junta de Andalucía.</li> </ul>
<b>Descripción del Programa</b>			
<p>Actualmente existe poca información y comunicación respecto al tipo de trabajo que se realiza en la Administración Pública y en los diferentes ámbitos en los que puede una persona desarrollarse profesionalmente.</p> <p>El tipo de información que se proporciona al personal interesado en trabajar para esta Administración se circunscribe a las plazas que se convocan y al estado en el que se encuentran los procesos, sin que exista información relativa al tipo de funciones que se van a desempeñar según el Cuerpo al que se pretenda aspirar y a la carrera profesional que se puede desarrollar.</p> <p>Con la puesta en marcha de este programa, se busca atraer personas con alta cualificación, que presten sus servicios en la Administración General de la Junta de Andalucía y, de este modo, potenciar las habilidades personales, sociales y digitales de las mismas. Asimismo, se pretende ser especialmente sensible con el colectivo de personas con discapacidad.</p> <p>El programa tiene como objetivo la realización de un plan de comunicación que permita dar a conocer el trabajo de la Administración y ponerlo en valor, acercando la información de la forma más completa posible a la sociedad y a los posibles nichos donde se encuentran las personas con más talento y/o altamente cualificadas. Para ello se utilizarán distintos foros y las estrategias de reclutamiento más actuales como “employer branding”. Con estas actuaciones se busca poner en valor el trabajo de la Junta de Andalucía, por todos los canales, incluidas las redes sociales, que permitan atraer a gente innovadora, diversa, versátil, polivalente y cualificada.</p> <p>Se considera fundamental la creación de una web única del empleo público para difundir información específica y actualizada que sirva como punto de partida para el reclutamiento. Con cargo a este programa se deberá incluir en esta web la información institucional, de campañas de información y actuaciones que se realizan de cara a su difusión entre la ciudadanía. Dado que existe una web del empleado público en el sistema de información actual, se podrá mantener la información en la misma hasta la puesta en marcha de la futura web del empleo público.</p>			



<b>Proyectos a desarrollar</b>	
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar un diagnóstico de las causas que generan que las personas jóvenes o profesionales altamente cualificadas no perciban el ingreso en la Administración como una opción laboral.</li><li>2. Realizar campañas de información institucional para poner en valor el empleo público en la sociedad, difundir las ofertas de empleo público y otras necesidades de personal a través de los medios de comunicación y redes sociales.</li><li>3. Realizar seminarios o jornadas en los diferentes centros educativos (Universidades, Institutos de Enseñanza Secundaria de ciclos formativos) y colegios profesionales para dar a conocer el trabajo que se realiza en la Administración General de la Junta de Andalucía. En ellos, personal empleado público muestra su trabajo diario y los proyectos en los que desempeñan sus funciones.</li><li>4. Realizar convenios de colaboración transversales con los centros educativos para incorporar a estudiantes en prácticas en la Administración General de la Junta de Andalucía.</li><li>5. Realizar actividades con las organizaciones sindicales para que sean partícipes en la puesta en valor de la imagen del empleo público.</li><li>6. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía e incluir en el mismo la información de campañas y actuaciones relativas a los proyectos anteriores. (P14)</li><li>7. Nuevo sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos. (P13)</li><li>8. Adecuación de la Web de Empleado Público actual para dar soporte a este programa.</li></ol>
<b>Población beneficiaria</b>	Ciudadanía en general, prensa de opinión y organizaciones sindicales
<b>Organismo responsable</b>	SGAP
<b>Agentes implicados</b>	Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública de la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública, IAAP, Secretarías Generales Técnicas o centros directivos con competencias en materias de personal de las Consejerías, Agencias, Consejos, a nivel de Servicios Centrales y Periféricos, así como las Organizaciones Sindicales
<b>Temporalización</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diagnóstico de situación: 2023-2024</li><li>2. Realizar campañas de difusión y de información de las ofertas de empleo público: 2024-2030</li><li>3. Jornadas en Centros Educativos y Colegios Profesionales: 2024-2030</li><li>4. Convenios colaboración para estudiantes en prácticas: 2024-2030</li><li>5. Actividades con Organizaciones Sindicales: 2024-2030</li><li>6. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía: 2023-2026.</li><li>7. Crear un sistema de información para la simplificación,</li></ol>





	<p>gestión ágil y flexible de procesos selectivos basado en competencias: 2024-2027</p> <p>8. Adecuación de la Web de Empleado Público actual para dar soporte a este programa: 2023-2025</p>
--	---



## P02. Mejora de la eficacia de los procedimientos de selección y promoción del personal funcionario y laboral

Código Programa	P02	Nombre	MEJORA DE LA EFICACIA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL FUNCIONARIO Y LABORAL
<b>Línea estratégica</b>		L01. Selección y reclutamiento del personal empleado público.	
<b>Objetivos estratégicos a los que contribuye</b>		OE2. Mejorar los procesos de selección y promoción de la Junta de Andalucía. OE9. Aprovechar el talento de las personas empleadas públicas con el objeto de crear conocimiento corporativo y generar innovación pública.	
<b>Objetivos generales del Programa</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar y agilizar los procedimientos de selección y promoción del personal funcionario y laboral para reducir su tiempo de tramitación.</li> <li>✓ Seleccionar personal para la Administración en base a las competencias requeridas.</li> <li>✓ Promocionar al personal de la Administración en base a las competencias requeridas.</li> <li>✓ Disponer de órganos de selección/promoción especializados.</li> <li>✓ Seleccionar/promocionar personas con talento y capacidad de innovación.</li> <li>✓ Aumentar la transparencia en los procesos de selección y provisión.</li> </ul>	
<b>Descripción del Programa</b>			
<p>Los procesos selectivos y de promoción del personal desde la convocatoria hasta la toma de posesión suelen extenderse mucho en el tiempo, por encima en muchos casos de los dos años. En la nueva ley de Función Pública y en su desarrollo reglamentario, cuando se regulan las ofertas de empleo público, se adoptan medidas para agilizar estos procesos.</p> <p>Las pruebas de acceso y de promoción actuales, basadas fundamentalmente en la evaluación de conocimientos teóricos, no permiten la selección de los perfiles más idóneos para determinados puestos de trabajo, como por ejemplo aquellos que requieren habilidades de gestión, estrategia, comunicación, innovación o asunción de riesgos, entre otras. Además, el proceso, al ser tan largo, supone un coste personal de tiempo para su preparación que no todo el mundo puede permitirse. Con este programa se pretenden introducir nuevos mecanismos que permitan la valoración en las personas seleccionadas de otras capacidades adicionales a las memorísticas y proporcionar mecanismos de igualdad de oportunidades en el acceso al empleo público.</p> <p>De cara a facilitar el acceso y promoción de las personas con discapacidad se tendrá en cuenta a este colectivo de manera transversal, en aspectos tales como cupos de acceso, revisión de las pruebas selectivas, composición de los tribunales, características de los puestos de trabajo, entre otros.</p> <p>Las Comisiones de Selección suelen estar compuestas por personal funcionario de la propia Administración que compatibilizan sus funciones profesionales con la actividad como integrante del órgano de selección. Se pretende la especialización de los órganos de selección.</p> <p>Asimismo, es necesario agilizar el procedimiento de adjudicación y nombramiento de las personas candidatas que han superado el proceso de selección/promoción.</p> <p>Se considera necesario la existencia de una web del empleo público integral para todos los procesos</p>			



de la Administración General. El objetivo es que funcione como sede electrónica, que permita la solicitud y consulta de información telemática, y que ofrezca información actualizada acerca de las ofertas de empleo público y los procedimientos de selección en curso. Con cargo a este programa específico se deberá incluir en esta web la información necesaria tanto para la ciudadanía como para la ejecución de los procedimientos automatizados.

Dado que existe una web del empleado público en el sistema de información actual, se podrá mantener la información en la misma hasta la puesta en marcha del futuro Portal del Empleo Público.

#### Proyectos a desarrollar

1. Elaboración del marco normativo correspondiente a todas las medidas que se detallan a continuación, así como su negociación con las organizaciones sindicales.
2. Reducción del actual número de ejercicios de los procesos de selección. Estudiar la posibilidad de unificación de ejercicios en un día y de utilizar medios telemáticos para su agilización.
3. En los procesos por concurso-oposición, simplificar el baremo del concurso disminuyendo el número de méritos a valorar y automatizar al máximo posible el baremo de méritos.
4. Modificar el actual sistema de selección y promoción a otros basados en competencias profesionales y personales. **(4.P10)**
5. En los procesos selectivos, implantar un curso de selección eliminatorio tras la realización de los exámenes para determinados cuerpos superiores de personal funcionario, priorizando la evaluación por competencias (trabajo en equipo, iniciativa, proactividad) y para los inferiores un curso de acompañamiento o mentoreo. **(8.P10)(4.P11)**
6. Formación y especialización de los órganos que se encarguen de los procesos selectivos.
7. Realizar acuerdos de colaboración público-privada en materia de acceso al empleo de personas con discapacidad, con la finalidad de impulsar su inclusión en las tareas a desarrollar.
8. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía. (P14)
9. Nuevo sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos. (P13)
10. Adecuación del sistema de información de recursos humanos y Web del Empleado Público actuales para dar soporte a este programa.

<b>Población beneficiaria</b>	Ciudadanía en general y personal empleado público que participe en los procesos de promoción o forme parte de los órganos de selección.
<b>Organismo responsable</b>	SGAP
<b>Agentes implicados</b>	Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública de la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública, IAAP y Organizaciones Sindicales, Agencia Digital de Andalucía
<b>Temporalización</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elaboración del marco normativo: 2023-2024</li><li>2. Reducir número de ejercicios y unificar su realización en un día: 2023-2024</li><li>3. Simplificar: 2023 y automatizar el baremo de los concursos: 2024-2025</li></ol>



	<ol style="list-style-type: none"><li>4. Crear un sistema de selección y promoción basado en competencias: 2025-2029</li><li>5. Implantar cursos de selección y mentoreo basado en competencias: 2027-2029</li><li>6. Formación y especialización de los órganos de selección: 2025-2029</li><li>7. Colaboración público privada en materia de discapacidad: 2023-2030</li><li>8. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía: 2023-2026</li><li>9. Nuevo sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos.: 2024-2027</li><li>10. Adecuación del sistema de información de recursos humanos y Web del Empleado Público actuales para dar soporte a este programa: 2023-2027</li></ol>
--	--



## P03. Planificación de las ofertas de empleo público y reducción de la temporalidad en el empleo

Código Programa	P03	Nombre	PLANIFICACIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO PÚBLICO Y REDUCCIÓN DE LA TEMPORALIDAD EN EL EMPLEO
Línea estratégica		L01. Selección y Reclutamiento del personal empleado público.	
Objetivos estratégicos a los que contribuye		OE2. Mejorar los procesos de selección y promoción de la Junta de Andalucía.	
Objetivos generales del Programa			<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Dimensionar correctamente la plantilla necesaria conforme a las necesidades reales de la organización, condicionado a la tasa de reposición impuesta por el Estado.</li><li>✓ Reducir el tiempo transcurrido entre la publicación de las ofertas de empleo público y la convocatoria de sus plazas.</li><li>✓ Adecuar la contratación temporal a las plazas de la oferta de empleo público.</li><li>✓ Reducir la temporalidad en el empleo.</li><li>✓ Gestionar de manera unificada la bolsa de empleo temporal.</li></ul>
Descripción del programa			
<p>La identificación y planificación de las necesidades de personal de la organización, mediante la publicación de las Ofertas de Empleo Público, se encuentra condicionada por el establecimiento de tasas de reposición por el Estado, que limita el número de plazas a ofertar.</p> <p>Además, la resolución de los procesos selectivos de acceso libre derivados de la correspondiente oferta de empleo público se dilatan en el tiempo de forma excesiva, siendo el periodo promedio de resolución de las mismas, igual o superior a 2 años.</p> <p>En la Ley de Función Pública de Andalucía, cuando se regulan las ofertas de empleo público, se adoptan medidas para agilizar estos procesos.</p> <p>Todo ello supone una falta de adecuación importante entre las necesidades detectadas para la configuración de la oferta de empleo público de un año y la incorporación de dichos efectivos años después.</p> <p>Con este programa se pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar una planificación plurianual a largo y medio plazo, junto con la planificación anual, de las necesidades de personal de la organización, que se dará a conocer a la ciudadanía.</li><li>• Implementar un procedimiento ágil y objetivo para la determinación de las necesidades reales de personal de cada Consejería de acuerdo con su presupuesto en Capítulo I, evitando peticiones que superarían la tasa de reposición y las posibilidades de incremento presupuestario.</li><li>• Reducir el periodo de tramitación y publicación de la correspondiente oferta de empleo público, lo que permitirá, a su vez que pueda iniciarse antes la ejecución de la misma. De esta forma, la planificación de la cobertura de vacantes a través de la oferta de vacantes para personal funcionario de carrera y laboral fijo tras de la resolución de los procesos selectivos, respondería en su totalidad a las necesidades detectadas en la configuración de la correspondiente oferta de empleo público.</li></ul>			



- Reducir la temporalidad mediante la culminación de los procesos de estabilización.
- Gestionar de manera unificada las bolsas de empleo temporal.
- Aumentar la transparencia de todo el proceso.

**Proyectos a desarrollar**

1. Detección de las necesidades reales de recursos humanos de cada Consejería, Agencia, Consejo (Órgano Gestor), para la configuración de la oferta de empleo público en el contexto de la tasa de reposición establecida.
2. Hacer coincidir las plazas vacantes cubiertas por personal temporal (de personal funcionario interino y laboral temporal), con las plazas publicadas en la oferta de empleo público.
3. Implementación de mecanismos en el sistema de información para identificación de las plazas incluidas en la oferta de empleo público, seguimiento de la temporalidad, así como controles para limitar el plazo máximo de contratación.
4. Establecer procedimientos automatizados para la cobertura de vacantes, cuyas plazas se correspondan con las identificadas en la oferta de empleo público, priorizando las ocupadas por personal interino y/o laboral temporal de mayor antigüedad.
5. Desarrollo de la Bolsa Única Común (BUC) tanto del personal funcionario interino, como del personal laboral temporal.
6. Utilización de la bolsa del personal funcionario interino para realizar sustituciones del personal funcionario en servicio activo, en los supuestos que se determine y condicionado a la necesidad de dotación presupuestaria.
7. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía. (P14)
8. Nuevo sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos. (P13)
9. Adecuación del sistema de información de recursos humanos y Web del Empleado Público actuales para dar soporte a este programa.

<b>Población beneficiaria</b>	Personas aspirantes (o solicitantes) de empleo público de acceso libre o temporal a la Administración General de la Junta de Andalucía
<b>Organismo responsable</b>	Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública de la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública
<b>Agentes implicados</b>	Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública, Secretarías Generales Técnicas o centros directivos con competencias en materias de personal de las Consejerías, Agencias e Instituciones, a nivel de Servicios Centrales y Periféricos, Organizaciones Sindicales más representativas de la Administración General de la Junta de Andalucía, en la medida que las ofertas de empleo público deben ser objeto de negociación, y Agencia Digital de Andalucía.
<b>Temporalización</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Detección de necesidades reales de recursos humanos: 2024-2025</li><li>2. Hacer coincidir plazas ocupadas por personal temporal con plazas ofertas de empleo público: 2024-2025</li></ol>



	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Implementar mecanismos de identificación de plazas, para hacerlas coincidir con las necesidades reales detectadas: 2024-2025</li><li>4. Establecer procedimientos automatizados de cobertura de vacantes: 2024-2025</li><li>5. Desarrollo de la Bolsa Única de Contratación temporal: 2024-2025</li><li>6. Sustituciones de personal funcionario interino: 2025-2030</li><li>7. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía: 2023-2026.</li><li>8. Crear un sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos basado en competencias: 2024-2027.</li><li>9. Adecuación del sistema de información de recursos humanos y Web del Empleado Público actuales para dar soporte a este programa: 2023-2027.</li></ol>
--	--



## P04. Flexibilización de la estructura del puesto de trabajo y su organización

Código Programa	P04	Nombre	FLEXIBILIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL PUESTO DE TRABAJO Y SU ORGANIZACIÓN
Línea estratégica			L02. Organización de la plantilla: puestos de trabajo.
Objetivos estratégicos a los que contribuye			<p>OE3. Conseguir un sistema de puestos de trabajo basado en competencias profesionales, más flexible y adaptado a las necesidades de la organización, a las cargas de trabajo, las nuevas tecnologías y al desarrollo profesional del personal.</p> <p>OE9. Aprovechar el talento de las personas empleadas públicas con el objeto de crear conocimiento corporativo y generar innovación pública.</p>
Objetivos generales del Programa			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptar la relación de puestos de trabajo a las necesidades reales de la organización, mediante un análisis pormenorizado de las cargas de trabajo de los puestos por sectores competenciales.</li> <li>✓ Negociar las modificaciones de las relaciones de puestos de trabajo, partiendo del análisis previo de las cargas de trabajo y el estado de las nuevas tecnologías, con el fin de dimensionar correctamente los recursos de la organización.</li> <li>✓ Crear un instrumento de gestión de puestos flexible con inclusión de competencias profesionales y personales.</li> <li>✓ Agilizar y automatizar los procesos de modificación de la relación de puestos de trabajo.</li> <li>✓ Mejorar los puestos de trabajo con alto riesgo de quedar vacantes.</li> <li>✓ Diseñar la carrera e integración de los puestos a desempeñar por las personas con discapacidad.</li> <li>✓ Superponer estructuras provisionales y complementarias a los puestos de trabajo vinculadas a actuaciones, proyectos o programas organizados entre centros directivos.</li> </ul>
<b>Descripción del Programa</b>			
<p>La normativa reguladora de la RPT de la Administración de la Junta de Andalucía data del año 1986 y 1999. La citada normativa ha devenido obsoleta puesto que no se adapta a la realidad organizativa de la Administración General de la Junta de Andalucía, ni a las actuales necesidades de la organización y las cargas de trabajo de los puestos, ni a las oportunidades de mejora que ofrecen las nuevas tecnologías.</p> <p>Actualmente, las propuestas de modificaciones parciales de la RPT se tramitan en un periodo aproximado que abarca entre 6 meses y 1 año; en ocasiones, cuando se consolida la modificación, la realidad propuesta ha cambiado, por ello es necesario acortar los tiempos de tramitación y estudiar la posibilidad de descentralizar determinadas modificaciones.</p> <p>Por otro lado, no existe un catálogo de puestos basado en competencias profesionales y personales, de manera que su ocupación viene determinada por el orden de prelación obtenido por el personal empleado público, en los procesos selectivos de acceso o en los procesos de provisión de puestos de</p>			





trabajo.

Asimismo, en la actualidad se trabaja con una gran variedad de puestos tipo que crean situaciones de desigualdad entre puestos de iguales características; por ello, sería oportuno elaborar un catálogo reducido de puestos tipo, adaptado además a un nuevo catálogo de puestos, a sus cargas de trabajo, el estado del arte de las nuevas tecnologías y a la cobertura de nuevas necesidades, que incluya las competencias profesionales y personales requeridas para su desempeño, así como otras características que se consideren adecuadas.

En consecuencia, para lograr la flexibilización de la estructura de los puestos de trabajo y su organización, es necesario partir de un nuevo marco normativo que debe ir acompañado, además, de los siguientes aspectos:

- Análisis de las cargas de trabajo en los distintos sectores.
- Competencias profesionales y personales que podrían incorporarse a la RPT y su repercusión.
- Abordar el estudio de las áreas funcionales, relacionales o agrupación de áreas de los puestos de trabajo.
- Efectos que tendría la mejora de determinados puestos, de difícil cobertura, por el sector al que se adscriben y/o por su ubicación.

De cara a reforzar centros directivos por proyecto o por una duración determinada en función de las necesidades, se plantea la creación de estructuras de puestos de trabajo que puedan trabajar provisionalmente en distintos centros directivos de cara a reforzar puntualmente la plantilla, compartir conocimientos y/o aprovechar sinergias.

Por otra parte, las personas con discapacidad que se incorporan a prestar sus servicios en la Administración General de la Junta de Andalucía, no tienen acompañamiento específico en su carrera profesional ni administrativa. Es por ello que se plantea la posibilidad de realizar un análisis concreto de las plazas a cubrir mediante este tipo de personal.

#### Proyectos a desarrollar

1. Adecuación del marco normativo.
2. Análisis único y sistematizado de las cargas de trabajo a aplicar en todas las Consejerías, Agencias y Consejos, por puestos y sectores competenciales (excluyendo los servicios periféricos que son objeto de un programa específico).
3. Agilizar y automatizar los procesos de modificación de la RPT actual.
4. Creación de un instrumento de gestión de los puestos de trabajo con inclusión de competencias profesionales y personales. **(1.P10)**
5. Abordar el estudio de las áreas funcionales, relacionales o agrupación de áreas de los puestos de trabajo.
6. Superponer estructuras provisionales y complementarias a los puestos de trabajo vinculadas a actuaciones, proyectos o programas organizados entre centros directivos, de manera que se permita la colaboración puntual de personas en centros distintos al suyo.
7. Mejora de las características/condiciones de trabajo de determinados puestos en aquellos sectores con mayor carga de trabajo y mayor número de puestos vacantes o con mayor cercanía a la población. **(4.P05)**
8. Elaboración de un Plan de Carrera Profesional para el personal con discapacidad, en colaboración con las consejerías con competencia en dicha materia, para facilitar el acompañamiento y el mejor desarrollo profesional en la Administración General de la Junta de Andalucía.
9. Adecuación del sistema de información de recursos humanos para dar soporte a este



programa.	
<b>Población beneficiaria</b>	Secretarías Generales Técnicas o centros directivos con competencias en materias de personal de las Consejerías, Agencias e Instituciones, a nivel de Servicios Centrales y Periféricos
<b>Organismo responsable</b>	Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública de la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública
<b>Agentes implicados</b>	SGAP, Consejerías, Agencias, Consejos y Organizaciones Sindicales.
<b>Temporalización</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Adecuación del marco normativo: 2023-2024</li><li>2. Análisis de las cargas de trabajo: 2024-2026</li><li>3. Agilizar y automatizar procesos de modificación de RPT actual: 2024-2026</li><li>4. Creación de un instrumento de gestión de los puestos de trabajo: 2025 con inclusión de competencias profesionales y personales: 2026-2027</li><li>5. Abordar el estudio de las áreas funcionales, relacionales o agrupación de áreas de los puestos de trabajo. 2024-2025</li><li>6. Superponer estructuras provisionales y complementarias: 2024-2027</li><li>7. Mejora de determinados puestos de trabajo: 2024-2026</li><li>8. Plan de carrera para personas con discapacidad: 2023-2030</li><li>9. Adecuación del sistema de información: 2023-2030</li></ol>



## P05. Mejora de la estructura y de los puestos de trabajo de la organización territorial provincial

Código Programa	P05	Nombre	MEJORA DE LA ESTRUCTURA Y DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN TERRITORIAL PROVINCIAL
Línea estratégica		L02. Organización de la plantilla: puestos de trabajo.	
Objetivos estratégicos a los que contribuye		OE3. Conseguir un sistema de puestos de trabajo basado en competencias profesionales, más flexible y adaptado a las necesidades de la organización, a las cargas de trabajo, las nuevas tecnologías y al desarrollo profesional del personal.	
Objetivos generales del Programa		✓ Adaptar la relación de puestos de trabajo a las necesidades reales de la organización, mediante un análisis pormenorizado de las cargas de trabajo de los puestos, por sectores competenciales, y las nuevas tecnologías en los centros adscritos a la organización territorial provincial.	
<b>Descripción del Programa</b>			
<p>Mediante el Decreto 226/2020, de 29 de diciembre, se llevó a cabo la última reorganización de la estructura territorial provincial de la Administración de la Junta de Andalucía ante la dispersión normativa existente al respecto en la materia dados los múltiples cambios producidos.</p> <p>En la actualidad, en el diseño de la RPT, tanto a nivel central como provincial, no se atienden a análisis específicos relativos a cargas de trabajo de los puestos, ni al estado del arte en materia tecnológica, volumen de población a atender, etc. De manera más concreta, en la organización provincial, se suele reproducir estructuras similares para todas las provincias.</p> <p>Con este programa se pretende adecuar la RPT, atendiendo a las cargas de trabajo de los puestos incluidos en ellas, de las Delegaciones Territoriales y otros centros de trabajo en cada una de las provincias a sus verdaderas necesidades reales y al estado del arte en materia de nuevas tecnologías.</p> <p>Los puestos de trabajo de difícil cobertura debida a su ubicación geográfica se mejorarán o flexibilizarán sus condiciones de trabajo.</p>			
<b>Proyectos a desarrollar</b>			
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Adecuación normativa que permita la implementación y diseño de estructuras provinciales de servicios comunes y sectoriales de puestos de trabajo que favorezcan la continuidad y estabilidad en la prestación de sus cometidos, con independencia de los cambios que puedan producirse en la organización de las Delegaciones territoriales y su dependencia de una u otra Consejería.</li><li>2. Análisis único y sistematizado de las cargas de trabajo en los distintos sectores competenciales a aplicar en toda la estructura territorial, permitiendo una nueva organización basada en las necesidades reales.</li><li>3. Creación de nuevas estructuras que resulten necesarias y eliminación de las que resulten innecesarias.</li><li>4. Mejorar y/o flexibilizar las condiciones de trabajo de los puestos de trabajo con alto riesgo de quedar vacantes, con la finalidad de motivar su desempeño. <b>(6.P04)</b></li><li>5. Adecuación del sistema de información de recursos humanos para dar soporte a este</li></ol>			



programa.	
<b>Población beneficiaria</b>	Personal empleado público que preste sus servicios en los puestos de trabajo dependientes de la organización territorial provincial
<b>Organismo responsable</b>	Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública de la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública
<b>Agentes implicados</b>	SGAP, Dirección General de Administración Periférica y Simplificación Administrativa, Consejerías, Agencias, Consejos y Organizaciones Sindicales
<b>Temporalización</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Adecuación normativa para dar continuidad a las estructuras provinciales: 2023-2024</li><li>2. Análisis de las cargas de trabajo de la estructura provincial: 2024-2026</li><li>3. Creación de nuevas estructuras de puestos de trabajo provinciales: 2024-2026</li><li>4. Mejorar y/o flexibilizar las condiciones del puesto de trabajo en las provincias: 2024-2026</li><li>5. Adecuación del sistema de información de recursos humanos: 2025-2030</li></ol>



## P06. Mejora de la eficacia de los procedimientos de provisión de puestos de trabajo del personal funcionario y laboral

Código Programa	P06	Nombre	MEJORA DE LA EFICACIA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DEL PERSONAL FUNCIONARIO Y LABORAL
Línea estratégica		L03. Carrera Administrativa y Movilidad.	
Objetivos estratégicos a los que contribuye		OE4. Mejorar los procedimientos de provisión de la Junta de Andalucía.	
Objetivos generales del Programa		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mejorar y agilizar los procedimientos de provisión de puestos de trabajo de personal funcionario y de personal laboral para disminuir el tiempo de resolución de los procesos de provisión de puestos de trabajo.</li><li>✓ Establecer nuevas medidas, para buscar la idoneidad de las personas basadas en competencias profesionales.</li><li>✓ Establecer baremos simplificados que puedan ser objeto de valoración automática.</li><li>✓ Establecer un sistema de acreditación de competencias profesionales.</li></ul>	
<b>Descripción del Programa</b>			
<p>Actualmente, el período de resolución de los concursos de méritos es ligeramente inferior al año y la convocatoria de los mismos no se realiza con una periodicidad concreta.</p> <p>Muchas de las plazas que se convocan se quedan sin cubrir, en algunos casos ni siquiera se solicitan. Dado que en los programas 04 y 05 se aborda la mejora de determinados puestos de trabajo por su riesgo a quedar vacantes, de cara a los procedimientos de provisión ese riesgo se ha minimizado.</p> <p>Por otro lado, los baremos de méritos actuales suelen atender a aspectos que no siempre permiten aplicar criterios automáticos de valoración y medir la idoneidad de las personas adjudicatarias.</p> <p>Con la puesta en marcha de este programa se pretende reducir a la mitad el tiempo de tramitación de los actuales procedimientos de provisión de puestos de trabajo, implementando en el corto y medio plazo nuevos criterios de baremación que resulten menos complejos y que permitan su automatización mediante la utilización de herramientas informáticas de inteligencia artificial. A largo plazo, se incorporarán aquellos otros criterios que permitan atender a las competencias y habilidades necesarias, para el desempeño del puesto de las personas adjudicatarias de una manera más certera, basada en las competencias acreditadas por cada persona solicitante.</p> <p>Se plantea asimismo revisar los actuales mecanismos de movilidad del personal para favorecer la provisión de los puestos de trabajo y la cobertura más ágil y con la persona más idónea.</p> <p>Se considera fundamental la creación de una web única del empleo público para difundir información específica y actualizada. Asimismo, será un sitio único en materia de provisión de puestos de trabajo. Dado que existe una web del empleado público en el sistema de información actual, se podrá mantener la información en la misma hasta la puesta en marcha de la futura web del empleo público.</p>			
<b>Proyectos a desarrollar</b>			
1. Desarrollo reglamentario del concurso abierto y permanente” de personal funcionario y laboral.			



<ol style="list-style-type: none"><li>2. Modificar los baremos de méritos de los actuales procesos de provisión de puestos de trabajo de personal funcionario y de personal laboral, estableciendo sistemas de baremación más simples y actualizados que permitan la automatización de todo el proceso y que promuevan una mayor homogeneidad y transparencia en su tramitación.</li><li>3. Implementar en el largo plazo criterios y elementos de valoración de méritos basados en la acreditación de competencias adquiridas por cada persona empleada pública que participe en los procesos de provisión, así como en los resultados de la evaluación del desempeño de su puesto de trabajo, a fin de lograr una mayor idoneidad en la adjudicación y cobertura de los puestos convocados. <b>(5.P10) (4.P07)</b></li><li>4. Seguimiento de la implementación de los baremos basados en competencias adquiridas y la evaluación del desempeño.</li><li>5. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía. (P14)</li><li>6. Nuevo sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos. (P13)</li><li>7. Adecuación del sistema de información de recursos humanos y Web del Empleado Público actuales para dar soporte a este programa.</li></ol>	
<b>Población beneficiaria</b>	Personal funcionario de carrera y laboral fijo de la Administración General de la Junta de Andalucía que participe en procedimientos de provisión de puestos de trabajo
<b>Organismo responsable</b>	Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública de la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública
<b>Agentes implicados</b>	Secretarías Generales Técnicas o centros directivos con competencias en materias de personal de las Consejerías, Agencias, Consejos, a nivel de Servicios Centrales y Periféricos
<b>Temporalización</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollo reglamentario del concurso abierto y permanente: segundo semestre de 2023-2024 (primer semestre)</li><li>2. Modificar los baremos de méritos actuales: 2024-2025</li><li>3. Baremos de méritos basados en la acreditación de competencias adquiridas y la evaluación del desempeño: 2024-2027</li><li>4. Seguimiento de la implementación de los baremos basados en competencias y evaluación del desempeño: 2026-2030</li><li>5. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía: 2023-2026.</li><li>6. Crear un sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos basado en competencias: 2024-2027 (primer semestre)</li><li>7. Adecuación del sistema de información de recursos humanos y Web del Empleado Público actuales para dar soporte a este programa: 2023-2030.</li></ol>



## P07. Evaluación y seguimiento del trabajo del personal empleado público

Código Programa	P07	Nombre	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DEL PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO
Línea estratégica		L03. Carrera administrativa y movilidad.	
Objetivos estratégicos a los que contribuye		OE5. Mejorar el desempeño y la motivación del personal.	
Objetivos generales del Programa		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Definir e implantar la evaluación del desempeño del puesto de trabajo.</li><li>✓ Crear otros mecanismos de motivación del personal.</li><li>✓ Mejorar la gestión pública para lograr una mayor eficacia en la prestación de los servicios públicos.</li></ul>	
<b>Descripción del Programa</b>			
<p>El objetivo de este programa es el de implantar la evaluación del desempeño, entendida como el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados. Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, aplicándose sin menoscabo de los derechos de las personas. La evaluación del desempeño tiene carácter individual y recaerá sobre dimensiones, competencias y comportamientos que resulten relevantes en el puesto de trabajo.</p> <p>La Ley de la Función Pública de Andalucía contempla la evaluación del desempeño del personal funcionario y laboral, cuya reglamentación está prevista en el plazo máximo de dos años, a partir de su entrada en vigor (cada colectivo regulado en su normativa específica).</p> <p>Reglamentariamente, previa negociación colectiva, se crearán comisiones de seguimiento de la evaluación del desempeño, órganos colegiados y paritarios con participación de la Administración y las organizaciones sindicales, para la valoración global de los procesos realizados y los resultados obtenidos, así como formular propuestas de mejora de dichos resultados. Estas comisiones serán objeto de desarrollo para cada ámbito sectorial de personal.</p> <p>La obtención de resultados positivos en la evaluación del desempeño será condición necesaria para la percepción de las retribuciones vinculadas al desempeño y para ascender en los diferentes tramos de desarrollo profesional. La obtención continuada de tres o más resultados negativos y consecutivos podrá dar lugar a la remoción del puesto en los términos previstos en el artículo 61 de la Ley 5/2023 de la Función Pública de Andalucía.</p>			
<b>Proyectos a desarrollar</b>			
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elaboración del desarrollo normativo correspondiente que permita entre otros factores, la concreción de los sistemas de evaluación del desempeño, la atribución de competencias para llevarla a cabo, su revisión por órganos técnicos de carácter colegiado y la periodicidad con la que se llevará a cabo.</li><li>2. Divulgación, formación general, concienciación y gestión del cambio en la evaluación del desempeño.</li><li>3. Metodología, procesos, documentación, materiales y normativa de gestión de la evaluación del desempeño para la Junta de Andalucía.</li><li>4. Consultoría y formación especializada para la asistencia a la implantación de los instrumentos objetivos de la evaluación del desempeño en los centros directivos.</li><li>5. Seguimiento y evaluación continua del programa de evaluación del desempeño y su</li></ol>			



implantación.	
6. Nuevo sistema de información para la gestión de objetivos, la evaluación del desempeño y la dirección pública profesional. (P13).	
<b>Población beneficiaria</b>	Personal empleado público que participe en procedimientos de promoción y/o movilidad
<b>Organismo responsable</b>	SGAP y la Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública de la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública
<b>Agentes implicados</b>	Todos los centros directivos, en el caso de las Consejerías, de los órganos correspondientes de las Agencias, de las Secretarías Generales de los Consejos, Comisión técnica de carácter colegiado, Organizaciones sindicales, Personal de cada unidad administrativa (evaluaciones colectivas), Jefe de la unidad o servicio (autoevaluaciones y valoraciones individuales), Agencia Digital de Andalucía
<b>Temporalización</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollo reglamentario: 2024-2026, la Ley entra en vigor 6 meses tras su publicación y 2 años máximo</li><li>2. Divulgación, formación general y concienciación en la evaluación del desempeño: 2024-2026</li><li>3. Elaboración de la metodología y los procesos: 2024-2026</li><li>4. Implantación de los instrumentos objetivos de la evaluación del desempeño: 2025-2027</li><li>5. Seguimiento y evaluación continua: 2025-2030</li><li>6. Nuevo sistema para la gestión de objetivos, la evaluación del desempeño y la dirección pública profesional: 2024-2027.</li></ol>





## P08. Implantación de la gestión por objetivos

Código Programa	P08	Nombre	IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR OBJETIVOS
<b>Línea estratégica</b>		L03. Carrera administrativa y movilidad.	
<b>Objetivos estratégicos a los que contribuye</b>		OE5. Mejorar el desempeño y la motivación del personal. OE9. Aprovechar el talento de las personas empleadas públicas con el objeto de crear conocimiento corporativo y generar innovación pública.	
<b>Objetivos generales del Programa</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar el alineamiento de los esfuerzos que se realizan con las prioridades estratégicas.</li> <li>✓ Aumentar la cantidad de innovación pública que se produce, flexibilizando la toma de decisiones sobre la mejor forma de alcanzar los objetivos y potenciando el trabajo en equipo.</li> <li>✓ Reconocer mejor el talento interno o de la organización, los esfuerzos y los resultados de personas y equipos a través de la trazabilidad de su contribución a los objetivos.</li> <li>✓ Mejorar el clima laboral de trabajo favoreciendo la autoorganización.</li> </ul>	
Descripción del Programa			
<p>El programa consiste en implantar en la Administración General de la Junta de Andalucía un modelo de gestión por objetivos ágil y flexible que permita conseguir los objetivos generales. Para ello, se extenderá progresivamente a todos sus centros directivos una metodología específica construida a través de las conclusiones obtenidas en el proyecto piloto del Instituto Andaluz de Administración Pública, que lleva ejecutándose desde 2020 y que se basa en la metodología OKR (Objetives &amp; Key Results), adaptándola a medida que se implante para mejorar sus resultados.</p> <p>La gestión por objetivos consiste en utilizar objetivos claros y explícitos como el instrumento principal para organizar el trabajo diario de los equipos y las personas empleadas públicas. Los equipos de personas definen sus propios objetivos alineados con los de la organización a la que pertenecen, organizan el trabajo a realizar para alcanzarlos, evalúan los resultados e identifican las mejoras necesarias. En el proceso, se potencia la conversación, el trabajo en equipo, la capacitación de las personas a través de su colaboración con las demás y el reconocimiento del esfuerzo, el talento y los resultados.</p> <p>La gestión por objetivos permite avanzar en la implantación del teletrabajo y flexibilizar la prestación de los servicios por las personas empleadas, ya que permite que el trabajo se realice de forma más autónoma, colaborativa y con trazabilidad de esfuerzos y resultados.</p> <p>Asimismo, incentiva la responsabilidad de las personas en la realización de su trabajo y la iniciativa para proponer soluciones innovadoras a los problemas del servicio público. Invita a equipos y personas a marcarse metas ambiciosas y pone en valor a quienes contribuyen a conseguir resultados extraordinarios. Como resultado, aumenta la motivación de las personas, su satisfacción en el trabajo y contribuye a atraer profesionales que demandan puestos de trabajo que supongan un reto y les permitan demostrar su talento.</p> <p>La implantación de la gestión por objetivos requiere del compromiso estratégico de la organización y de los centros directivos y debe realizarse gradualmente, cuidando especialmente la gestión del cambio.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgación, formación general, concienciación y gestión del cambio en gestión por objetivos.</li> <li>2. Definición de metodología, procesos, documentación, materiales y normativa de gestión por objetivos para la Junta de Andalucía. Proyecto piloto.</li> </ol>			



	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Implantación de la gestión por objetivos en centros directivos mediante consultoría, formación especializada y certificación.</li><li>4. Nuevo sistema de información para la gestión de objetivos, la evaluación del desempeño y la dirección pública profesional. (P13)</li><li>5. Seguimiento y evaluación continua del programa de gestión por objetivos y su implantación.</li></ol>
<b>Población beneficiaria</b>	Todo el personal empleado público de la Administración General de la Junta de Andalucía
<b>Organismo responsable</b>	SGAP, IAAP
<b>Agentes implicados</b>	Agencia Digital de Andalucía, Responsables de los centros directivos de la Junta de Andalucía, Prestadores de servicios de consultoría, formación y desarrollo software
<b>Temporalización</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Divulgación, formación general y concienciación en gestión por objetivos: 2024-2028</li><li>2. Definición de metodología, procesos, documentación, materiales y normativa de gestión por objetivos para la Junta de Andalucía: 2024-2028</li><li>3. Implantación de la gestión por objetivos en centros directivos mediante consultoría, formación especializada y certificación: 2024-2028</li><li>4. Nuevo sistema para la gestión de objetivos, la evaluación del desempeño y la dirección pública profesional: 2024-2027.</li><li>5. Seguimiento y evaluación continua del programa de gestión por objetivos y su implantación: 2024-2028</li></ol>



## P09. Implantación de la carrera horizontal

Código Programa	P09	Nombre	IMPLANTACIÓN DE LA CARRERA HORIZONTAL
Línea estratégica			L03. Carrera administrativa y movilidad.
Objetivos estratégicos a los que contribuye			OE5. Mejorar el desempeño y la motivación del personal. OE9. Aprovechar el talento de las personas empleadas públicas con el objeto de crear conocimiento corporativo y generar innovación pública.
Objetivos generales del Programa			<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Desarrollar un nuevo sistema de carrera que no lleve aparejado el cambio de puesto.</li><li>✓ Aumentar la capacidad de innovación del personal empleado público.</li><li>✓ Alinear la promoción con un correcto desempeño en el puesto de trabajo como mecanismo de motivación del personal.</li></ul>
<b>Descripción del Programa</b>			
<p>La carrera horizontal del personal funcionario consiste en el reconocimiento del desarrollo profesional y del desempeño sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo, a través del ascenso en un sistema de tramos que son el resultado de una valoración positiva, objetiva y reglada del desarrollo profesional alcanzado, conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad.</p> <p>A estos efectos se valorará la trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y el resultado de la evaluación del desempeño, conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad.</p> <p>La Ley de la Función Pública de Andalucía viene a regular el sistema de carrera horizontal del personal funcionario de carrera, en sus artículos 52 a 55.</p> <p>La concreción del número de tramos y el procedimiento para su reconocimiento requerirá de desarrollo reglamentario respecto al personal funcionario, en el plazo máximo de dos años desde la entrada en vigor de dicha Ley, así como de negociación colectiva en lo relativo al personal laboral, en los que se determinará la implantación progresiva y el régimen transitorio para su aplicación.</p>			
<b>Proyectos a desarrollar</b>			
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elaboración de la normativa de desarrollo.</li><li>2. Divulgación, formación general, concienciación y gestión del cambio.</li><li>3. Formación especializada y constitución de Comisiones Técnicas para la implantación de la carrera horizontal en los centros directivos.</li><li>4. Seguimiento y evaluación continua del programa de carrera horizontal y su implantación.</li><li>5. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía. (P14)</li><li>6. Nuevo sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos. (P13)</li><li>7. Adecuación del sistema de información de recursos humanos actual para dar soporte a este programa.</li></ol>			
Población beneficiaria			Personal empleado público susceptible de promocionar en su carrera



	administrativa o profesional
<b>Organismo responsable</b>	SGAP y la Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública
<b>Agentes implicados</b>	Todos los órganos gestores, a través de las Secretarías Generales Técnicas o centros directivos con competencias en materias de personal de las Consejerías, Agencias e Instituciones, a nivel de Servicios Centrales y Periféricos; así como una comisión técnica de carácter colegiado
<b>Temporalización</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollo reglamentario: 2024-2026, la Ley entra en vigor 6 meses tras su publicación y 2 años máximo</li><li>2. Divulgación, formación general y concienciación: 2024-2026</li><li>3. Implantación efectiva de la carrera horizontal en los centros directivos: 2026 (primer cuatrimestre)</li><li>4. Seguimiento y evaluación continua del programa de carrera horizontal y su implantación: 2026-2030</li><li>5. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía: 2023-2026.</li><li>6. Crear un sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos basado en competencias: 2024-2027.</li><li>7. Adecuación del sistema de información actual: 2024-2026.</li></ol>



## P10. Implementación de la gestión por competencias

Código Programa	P10	Nombre	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
Línea estratégica		L04. Competencias profesionales y formación.	
Objetivos estratégicos a los que contribuye		<p>OE6. Adecuar las competencias profesionales del personal a las necesidades de la organización.</p> <p>OE9. Aprovechar el talento de las personas empleadas públicas con el objeto de crear conocimiento corporativo y generar innovación pública.</p>	
Objetivos generales del Programa		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener un sistema de gestión de recursos humanos por competencias.</li> <li>✓ Aumentar la capacidad de los centros directivos para innovar.</li> <li>✓ Aplicar la gestión por competencias a los procesos de selección y provisión de puestos de trabajo.</li> <li>✓ Aplicar la gestión por competencias a los programas formativos.</li> </ul>	
Descripción del Programa			
<p>La gestión por competencias es un sistema para la gestión integrada de las personas que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible. El objetivo principal es implementar una cultura que permite gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con la estrategia de la organización. Existen experiencias previas de gestión por competencias en Reino Unido<sup>20</sup> y en la Comisión Europea<sup>21</sup>.</p> <p>Un sistema de Gestión por Competencias se construye a partir de un correcto diseño del perfil de cada puesto de trabajo con las competencias necesarias para desarrollarlo, alineadas con la estrategia y la cultura deseada para la organización. El siguiente elemento es la adecuación de la persona al puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el desempeño excelente del puesto de trabajo.</p> <p>En una organización de servicios como la Administración, su éxito radica en la calidad y en la disponibilidad de las personas. Cuanto más esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada persona con su puesto mejores serán los resultados y, en definitiva, mejor será el servicio que se preste a la ciudadanía. El sistema de Gestión por Competencias integra toda la Administración y la gestión de las personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• permite identificar y <b>planificar</b> las necesidades específicas de personal a corto y largo plazo con la definición de perfiles en términos de competencias.</li> <li>• permite incluir las competencias requeridas en los distintos procesos de <b>selección</b> y <b>provisión</b> de personal para asegurar la mejor adecuación persona/puesto.</li> <li>• permite comparar las competencias requeridas por el puesto con las que poseen las personas y facilita establecer los <b>planes de formación</b> y <b>desarrollo</b> correspondientes de acuerdo con los déficit identificados.</li> <li>• permite asociar la <b>carrera</b> vertical y horizontal a la evolución de los niveles competenciales de cada persona en su puesto con independencia del nivel jerárquico.</li> <li>• permite una <b>dirección de personas</b> más efectiva mediante la <b>gestión del desempeño</b> al facilitar hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo, tanto de forma individual como con el equipo.</li> </ul>			

<sup>20</sup> Sistema de gestión por competencias profesionales de la Administración Pública de Reino Unido: Civil Service competency framework

<sup>21</sup> Marco de referencia establecido por la Oficina de Selección de Personal de la Comisión Europea.



- permite **valorar la aportación de cada persona y del equipo** al resultado y fijar una **estructura retributiva** de los puestos de trabajo.

Las competencias son el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, aptitudes, valores y actitudes que deben poseer las personas empleadas en la Administración Pública para desempeñar de forma excelente sus funciones.

La implantación de la Gestión por Competencias entraña un cambio organizativo, funcional y cultural importante. Este cambio exige una alta capacidad de adaptación por parte de las personas y de las organizaciones que es necesario gestionar para su implantación exitosa.

#### Proyectos a desarrollar

1. Definición de la metodología y desarrollar, actualizar o mejorar los instrumentos (modelos, normativa, manuales, etc.) necesarios para la implantación.
2. Difusión de la visión y objetivos de cara a minimizar el impacto que las nuevas formas de hacer pudieran tener, facilitando la asunción del proyecto por las personas usuarias.
3. Formación, acompañamiento y gestión del cambio a las personas afectadas en los procesos de definición de perfiles, diccionarios de competencias, agrupaciones de puestos tipo y repositorios de puestos.
4. Adaptación de los procesos de selección al sistema de gestión por competencias.(4.P02)
5. Adaptación de los procesos de provisión al sistema de gestión por competencias.(3.P06)
6. Adaptación de los procesos de implantación de la carrera horizontal al sistema de gestión por competencias.(4.P09)
7. Adaptación de los procesos de gestión del desempeño al sistema de gestión por competencias.(4.P07)
8. Adaptación de los procesos de formación y desarrollo de las competencias de las personas al sistema de gestión por competencias. (4.P11)
9. Diseño de los procesos de acreditación de competencias. (8.P12)
10. Adaptación de los procesos de la dirección pública profesional al sistema de gestión por competencias.(P12)
11. Nuevo sistema para la gestión de objetivos, la evaluación del desempeño y la dirección pública profesional. Incluye el perfilado de puestos con asignación de competencias. (P13)

<b>Población beneficiaria</b>	Todo el personal al servicio de la Administración General de la Junta de Andalucía y la ciudadanía interesada en participar en procesos de selección
<b>Organismo responsable</b>	SGAP
<b>Agentes implicados</b>	Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública, IAAP, Agencia Digital de Andalucía, Secretarías Generales Técnicas o centros directivos con competencias en materias de personal de las Consejerías, Agencias e Instituciones, a nivel de Servicios Centrales y Periféricos, y todo el personal de la Administración General de la Junta de Andalucía
<b>Temporalización</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Definición de la metodología y diccionarios de competencias: 2023-2025</li><li>2. Difusión: 2024-2027</li></ol>



	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Formación y acompañamiento: 2024-2030</li><li>4. Adaptar procedimientos de selección: 2025-2029</li><li>5. Adaptar procedimientos de provisión: 2026-2030</li><li>6. Adaptar procedimientos de carrera horizontal: 2025-2027</li><li>7. Adaptar procedimientos de evaluación del desempeño: 2026-2030</li><li>8. Adaptar procedimientos de formación: 2025-2029</li><li>9. Diseñar los procesos de acreditación: 2026-2028</li><li>10. Adaptar la dirección pública profesionalizada: 2026-2028</li><li>11. Nuevo sistema para la gestión de objetivos, la evaluación del desempeño y la dirección pública profesional: 2024-2027</li></ol>
--	--



## P11. Capacitación y acompañamiento del personal empleado público

Código Programa	P11	Nombre	CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO
Línea estratégica		L04. Competencias profesionales y formación.	
Objetivos estratégicos a los que contribuye		<p>OE6. Adecuar las competencias profesionales del personal a las necesidades de la organización.</p> <p>OE9. Aprovechar el talento de las personas empleadas públicas con el objeto de crear conocimiento corporativo y generar innovación pública.</p>	
Objetivos generales del Programa		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar la organización a través del desarrollo de competencias profesionales que respondan a las demandas de la sociedad actual.</li> <li>✓ Adecuar las competencias de personas con discapacidad, procedentes de bolsas de empleo o de nuevo ingreso en la Administración de cara a su mejor adaptación y desempeño del puesto de trabajo.</li> <li>✓ Aumentar el nivel de capacitación digital y de innovación del personal al servicio de la Administración.</li> <li>✓ Evaluar y acreditar las competencias profesionales.</li> <li>✓ Crear un verdadero sistema de gestión y transferencia del conocimiento.</li> </ul>	
<b>Descripción del Programa</b>			
<p>En la actualidad nos encontramos en una sociedad en constante cambio y que demanda cada vez respuestas más rápidas y mayor participación obligando a un rediseño de la formación tradicional hacia una formación por competencias, que permita adaptarse mejor a las circunstancias y necesidades reales de la organización.</p> <p>Este proceso ha de tener una aproximación inclusiva, dirigiéndose a evitar las brechas y a mejorar la capacitación de la totalidad del personal, especialmente aquel que, por edad, discapacidad, temporalidad o reciente incorporación, pueda tener más necesidades de recualificación, apoyo o inclusión.</p> <p>Muchas funciones tradicionales tienden a desaparecer y es necesario desarrollar otras nuevas. Hace falta prever los mecanismos para que las personas que desempeñen puestos cuyas funciones desaparezcan o se transformen sean capaces de aprender y desarrollar las nuevas competencias que les permitan desempeñar de forma excelente los nuevos puestos de trabajo.</p> <p>Esto se traduce en un programa de identificación permanente de las competencias profesionales necesarias para la organización. Además, se formulan proyectos de desarrollo de las mismas potenciando las habilidades personales, sociales y digitales a través de la formación y el aprendizaje permanente.</p> <p>A todo ello, hay que unirle el diseño e implantación de un sistema de evaluación y acreditación de esas competencias. El diseño de dicho sistema debe integrarse en el conjunto del subsistema de gestión por competencias más adecuado y flexible.</p> <p>La Ley de la Función Pública de Andalucía prevé que la actividad de los órganos responsables de la formación tendrá entre sus objetivos consolidar la elaboración de mapas de competencias ligados a la carrera profesional, a la selección y al aprendizaje.</p>			
<b>Proyectos a desarrollar</b>			
1. Identificación permanente de necesidades en competencias profesionales que requieren las			





<p>personas de la organización de acuerdo con las evaluaciones de desempeño, los nuevos procesos implementados o cualquier otro sistema definido, realizando asimismo prospectiva de las competencias que requiera la organización en el futuro.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Diagnóstico de las funciones que desaparecerán y los puestos de trabajo que deberán reconvertirse y de acuerdo con ello desarrollar planes de reconversión de las competencias de las personas afectadas.</li><li>3. Formación en términos de competencias (planificar, programar, elaborar las programaciones didácticas, realizar y evaluar las actividades formativas) con objeto de que todo el personal de la Administración General de la Junta de Andalucía actualice sus competencias para desempeñar de forma excelente sus funciones y desarrollar su carrera profesional.</li><li>4. Formación para que todo el personal adquiera las competencias necesarias para la transformación digital de la Administración de la Junta de Andalucía.</li><li>5. Desarrollo de mecanismos que permitan la transferencia del conocimiento por parte de las personas que dejan la organización (jubilaciones, traslados, etc.) con carácter reglado.</li><li>6. Diseño y desarrollo de actividades que permitan la inclusión de las personas con discapacidad mediante programas específicos de desarrollo de sus competencias.</li><li>7. Diseño e implementación de actividades colaborativas que permitan el desarrollo de instrumentos de gestión y de las competencias profesionales de las personas implicadas.</li><li>8. Integración y formalización de todas las nuevas metodologías o formas de aprender que permitan desarrollar las competencias de las personas de la organización de manera no habitual.</li><li>9. Reconocimiento de los conocimientos y las habilidades adquiridas por las personas de la organización de manera informal pero que le permiten desempeñar de manera excelente sus funciones.</li><li>10. Diseño y desarrollo de actividades que permitan acoger a las personas de nuevo ingreso en la organización.</li><li>11. Capacitación del personal docente y gestor de la formación que propicie una acertada gestión del cambio del modelo formativo hacia la formación por competencias o a la aplicación de nuevas metodologías.</li><li>12. Diseño y desarrollo de un sistema de evaluación y acreditación de competencias profesionales del personal de la Administración General de la Junta de Andalucía. <b>(9.P10 y 8.P12)</b></li><li>13. Diseño y puesta en marcha de un sistema de itinerarios formativos para la especialización, perfección y actualización permanente en ámbitos específicos o por un tiempo determinado.</li><li>14. Diseño y puesta en marcha de un sistema de gestión del conocimiento tácito y explícito de la Organización.</li><li>15. Diseño y puesta en marcha de un sistema de gestión de la innovación.</li><li>16. Desarrollo de un sistema informático de gestión de la formación integrado con los sistemas para la gestión por competencias de los recursos humanos de la organización.</li><li>17. Adecuación del sistema de información de recursos humanos (si procede).</li></ol>	
<b>Población beneficiaria</b>	Todo el personal al servicio de la Administración General de la Junta de Andalucía que participe en procesos formativos
<b>Organismo responsable</b>	SGAP, IAAP



<b>Agentes implicados</b>	Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública, Agencia Digital de Andalucía, Secretarías Generales Técnicas o centros directivos con competencias en materias de personal de las Consejerías, Agencias e Instituciones, a nivel de Servicios Centrales y Periféricos, Organizaciones Sindicales
<b>Temporalización</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificación de necesidades y prospectiva de futuro: 2025-2028</li><li>2. Diagnóstico de funciones y reconversión de puestos de trabajo: 2026-2028</li><li>3. Formación en competencias: 2024-2026</li><li>4. Formación transformación digital: 2024-2027</li><li>5. Mecanismos de transferencia de conocimientos: 2024-2027</li><li>6. Diseño actividades inclusión personas con discapacidad: 2025-2028</li><li>7. Diseño de actividades colaborativas: 2024-2026</li><li>8. Integración nuevas metodologías: 2025-2028</li><li>9. Reconocimiento de conocimientos y habilidades: 2025-2026</li><li>10. Acogimiento personas de nuevo ingreso: 2025-2026</li><li>11. Capacitación personal docente: 2024-2026</li><li>12. Desarrollo sistema de evaluación y acreditación: 2026-2028</li><li>13. Sistema de itinerarios formativos para la especialización: 2024-2026</li><li>14. Puesta en marcha sistema de gestión del conocimiento: 2024-2028</li><li>15. Puesta en marcha de un sistema de gestión de la innovación: 2024-2026</li><li>16. Desarrollo sistema de información para la formación: 2023-2027</li><li>17. Adecuación del sistema de información de recursos humanos: 2023-2030</li></ol>



## P12. Implementación de la Dirección Pública Profesional

Código Programa	P12	Nombre	IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL
<b>Línea estratégica</b>		L05. Dirección Pública Profesional.	
<b>Objetivos estratégicos a los que contribuye</b>		OE7. Contar con una dirección pública profesionalizada en la Junta de Andalucía. OE9. Aprovechar el talento de las personas empleadas públicas con el objeto de crear conocimiento corporativo y generar innovación pública.	
<b>Objetivos generales del Programa</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener un sistema de dirección pública profesional.</li> <li>✓ Aplicar medidas para la idoneidad del personal directivo público.</li> <li>✓ Aumentar la capacidad de innovación del personal directivo público.</li> </ul>	
Descripción del Programa			
<p>La dirección pública profesional es un elemento clave para garantizar una gestión más eficiente de la Administración; y, como consecuencia, genera una mayor satisfacción y confianza de la ciudadanía al saber que los recursos públicos son gestionados por profesionales altamente cualificados. Existen experiencias prácticas de procesos de selección del personal directivo público como por ejemplo la CRESAP<sup>22</sup> portuguesa.</p> <p>La misión general del personal directivo público profesional es definir, planificar y garantizar el correcto desarrollo de las estrategias y actuaciones a seguir, dentro de su unidad administrativa y en coordinación con las demás, de acuerdo con la acción de gobierno y las prioridades políticas fijadas, impulsando la calidad institucional y los valores públicos, respetando en todo momento el marco legal establecido, los criterios de eficacia, eficiencia, transparencia y ética en la gestión pública; así como los principios de profesionalidad, imparcialidad e integridad en el ejercicio de sus responsabilidades.</p> <p>De acuerdo con el Título II de la Ley de la Función Pública de Andalucía, habrá una relación de puestos de dirección con dos tipos de personal directivo público profesional. Por un lado, la dirección pública profesional con la consideración de alto cargo, que incluirá al personal nombrado por Consejo de Gobierno con rango de dirección general o inferior; y por otro, el personal directivo público profesional funcionario de carrera o laboral fijo que incluirá al personal funcionario o laboral que dependa directamente del primero.</p> <p>El personal directivo público profesional será seleccionado por una Comisión independiente de selección específica.</p> <p>Los objetivos a cumplir por el personal directivo público profesional se fijarán en un acuerdo de gestión que será revisado periódicamente. Las características, condiciones y proceso de elaboración, seguimiento y publicidad de los acuerdos de gestión se determinarán en el Estatuto del personal directivo público profesional.</p> <p>Mediante este programa se pretende desarrollar los elementos esenciales para implantar un sistema de dirección pública profesional, de acuerdo con lo establecido en el ya mencionado Título II, para el mejor funcionamiento de la Administración de la Junta de Andalucía y para gestionar el cambio de la situación actual a la deseada.</p> <p>Según se prevé en la citada Ley, la transformación de los cargos y puestos actuales a puestos de dirección pública profesional se realizará de forma progresiva, de acuerdo con lo que determine el estatuto del personal directivo público profesional, en el plazo máximo de cinco años desde la aprobación de éste.</p>			

22 Comisión para Reclutamiento y Selección para la Administración Pública en Portugal.



Proyectos a desarrollar	
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elaboración y aprobación del estatuto del personal directivo público profesional.</li><li>2. Diseño, elaboración y puesta en marcha de los instrumentos (perfiles, relaciones de puestos directivos...) para la implantación de la dirección pública profesional.</li><li>3. Elaboración y aprobación del diccionario de competencias directivas. <b>(10.P10)</b></li><li>4. Diseño y elaboración de la propuesta de instrumentos y diseño de la formación para la puesta en marcha y acompañamiento inicial de la comisión independiente de selección de personal directivo público profesional.</li><li>5. Puesta en marcha de la comisión independiente de selección de personal directivo público profesional.</li><li>6. Formación, acompañamiento y gestión del cambio de las personas de las viceconsejerías y de los servicios de personal afectadas en los procesos de definición de perfiles directivos.</li><li>7. Elaboración y aprobación de la metodología y los instrumentos para los acuerdos de gestión.</li><li>8. Diseño aprobación y puesta en marcha del sistema de acreditación de competencias directivas. <b>(9.P10)</b></li><li>9. Diseño y puesta en marcha de un proceso para el acompañamiento y el desarrollo del personal durante el desempeño de los puestos personal Directivo Público Profesional.</li><li>10. Nuevo sistema para la gestión de objetivos, la evaluación del desempeño y la dirección pública profesional. (P13).</li></ol>
<b>Población beneficiaria</b>	Todo el personal al servicio de la Administración General de la Junta de Andalucía y la ciudadanía, susceptible de ocupar un puesto directivo al servicio de la Administración General de la Junta de Andalucía
<b>Organismo responsable</b>	SGAP
<b>Agentes implicados</b>	Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública, IAAP, Agencia Digital de Andalucía, Secretarías Generales Técnicas o centros directivos con competencias en materias de personal de las Consejerías, Agencias e Instituciones, a nivel de Servicios Centrales y Periféricos, Organizaciones Sindicales
<b>Temporalización</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estatuto directivo público profesional: 2023-2024</li><li>2. Instrumentos: 2023-2024</li><li>3. Diccionario de competencias directivas: 2023-2024</li><li>4. Diseño Comisión de Selección: 2023-2024</li><li>5. Puesta en marcha Comisión de Selección: 2024</li><li>6. Formación personal implicado: 2024-2026</li><li>7. Acuerdos de gestión: 2024-2026</li><li>8. Sistema de acreditación: 2024-2026</li><li>9. Acompañamiento personal directivo público profesional: 2025-2026</li><li>10. Nuevo sistema para la gestión de objetivos, la evaluación del</li></ol>



	desempeño y la dirección pública profesional: 2024-2027
--	---

## P13. Construcción e implantación de los recursos tecnológicos necesarios para la Ley de Función Pública de Andalucía y la gestión de recursos humanos.

Código Programa	P13	Nombre	CONSTRUCCIÓN E IMPLANTACIÓN DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS NECESARIOS PARA LA LEY DE FUNCIÓN PÚBLICA DE ANDALUCÍA Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
Línea estratégica			L01. Selección y Reclutamiento del personal empleado público. L02. Organización de la plantilla: puestos de trabajo. L03. Carrera Administrativa y movilidad. L04. Competencias profesionales y formación.
Objetivos estratégicos a los que contribuye			OE8. Disponer de forma ágil y actualizada de la información del personal empleado público para gestionar de forma eficaz los recursos humanos.
Objetivos generales del Programa			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dotar a la Administración de la Junta de Andalucía de los recursos tecnológicos para dar cobertura a la Ley de la Función Pública de Andalucía y las necesidades de gestión de recursos humanos.</li> <li>✓ Integrar, de forma automatizada, las competencias profesionales y la formación con los procedimientos de selección y provisión.</li> <li>✓ Implementar todas las funcionalidades derivadas de la ejecución de los programas anteriores que procedan.</li> <li>✓ Construir un sistema de gobierno del dato que garantice una correcta toma de decisiones y transparencia de la gestión.</li> </ul>
<b>Descripción del Programa</b>			
<p>Este programa responde a la necesidad manifiesta de mejorar, ampliar y desarrollar los recursos tecnológicos para la gestión de los recursos humanos, completando el marco de actuación legal, estratégico/operativo y herramienta de gestión. Esta reforma deberá tener en cuenta el ciclo de vida de sus dos elementos fundamentales: el puesto de trabajo y la persona. Estos dos elementos interaccionan en todo momento, pudiendo dividirse esta interacción en cuatro áreas diferenciadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de reclutamiento, selección y provisión de puestos de trabajo</li> <li>• Experiencia del personal empleado público</li> <li>• Análisis predictivo de los datos</li> <li>• Formación y aprendizaje</li> </ul> <p>El sistema de gestión de recursos humanos deberá permitir el funcionamiento íntegramente electrónico de todos los procesos, específicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar información que facilite la toma de decisiones objetivas usando parámetros homogéneos, preestablecidos y transparentes en los procedimientos de reclutamiento (tanto dentro como fuera de la organización), selección y provisión del puesto de trabajo.</li> <li>- Automatizar procesos y reducir las cargas administrativas, es decir, ser capaz de tomar decisiones automáticas a partir de un gran volumen de datos.</li> <li>- Hacer predicciones y simulaciones de datos que faciliten la planificación de los recursos</li> </ul>			



<p>humanos aprovechando las oportunidades que ofrecen la inteligencia artificial y las tecnologías disruptivas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Proporcionar un sistema de gobernanza del dato garantizando su calidad, disponibilidad, usabilidad y consistencia a lo largo de todo el ciclo de vida del mismo.</li><li>- Analizar y extraer patrones para, entre otras cuestiones:<ul style="list-style-type: none"><li>o Proponer qué personal es el que puede tener un mejor desempeño en la organización y seleccionarlo de manera más objetiva.</li><li>o Predecir los equipos de alto rendimiento o las personas con mayor capacidad de liderazgo.</li><li>o Ofrecer contenidos personalizados acordes a los intereses de la plantilla. De esta forma, se mejora la experiencia de la persona empleada, mejora la imagen corporativa y se garantiza la retención del talento por parte de la Administración.</li><li>o Hacer predicciones de desmotivación en la plantilla y tomar medidas al respecto antes de que se produzcan fenómenos negativos para la Administración como pueden ser el absentismo laboral, las bajas por estrés o depresión y la consiguiente rotación del personal.</li><li>o Analizar el absentismo laboral y cuándo es más predecible que se dé, para tener en marcha un plan de mejora y también para paliar los efectos del mismo.</li></ul></li><li>• Desarrollar las habilidades de las personas trabajadoras favoreciendo el aprendizaje virtual y el teletrabajo.</li><li>• Permitir el modelado de una relación de puestos de trabajo flexible y adaptada a las necesidades reales, basada en competencias profesionales siguiendo estándares internacionales y permitiendo nuevos perfiles competenciales.</li><li>• Ofrecer un entorno integrado para la gestión de los recursos humanos y la formación basado en competencias profesionales con sistemas de acreditación de competencias.</li><li>• Permitir la gestión por objetivos y la evaluación del desempeño de las personas trabajadoras con repercusión en las retribuciones y la carrera profesional.</li><li>• Ofrecer mecanismos de retención y transferencia del conocimiento que faciliten el relevo generacional y la cobertura de vacantes.</li></ul> <p>Este es un programa transversal y necesario para la correcta ejecución de los programas anteriores.</p>
--

<b>Proyectos a desarrollar</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Modernización tecnológica, securización y usabilidad del sistema de recursos humanos.</li><li>2. Nuevo sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos.</li><li>3. Nuevo sistema para la gestión de objetivos, la evaluación del desempeño y la dirección pública profesional.</li><li>4. Nuevo sistema para el análisis flexible de información, inteligencia de datos y apoyo a la toma de decisiones.</li><li>5. Adecuación del sistema de información actual de recursos humanos.</li></ol>	
<b>Población beneficiaria</b>	SGAP, Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública,



	Secretarías Generales Técnicas o centros directivos con competencias en materias de personal de las Consejerías, Agencias e Instituciones, a nivel de Servicios Centrales y Periféricos
<b>Organismo responsable</b>	Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública.
<b>Agentes implicados</b>	Agencia Digital de Andalucía
<b>Temporalización</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Modernización tecnológica, securización y usabilidad del sistema de recursos humanos: 2024-2026</li><li>2. Nuevo sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos: 2024-2027</li><li>3. Nuevo sistema para la gestión de objetivos, la evaluación del desempeño y la dirección pública profesional: 2024-2027</li><li>4. Nuevo sistema para el análisis flexible de información, inteligencia de datos y apoyo a la toma de decisiones: 2024-2026</li><li>5. Adecuación del sistema de información actual de recursos humanos: 2023-2027</li></ol>





## P14. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía

Código Programa	P14	Nombre	CONSTRUCCIÓN DEL PORTAL DEL EMPLEO PÚBLICO DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA
Línea estratégica		L01. Selección y Reclutamiento del personal empleado público.	
Objetivos estratégicos a los que contribuye		OE1. Atraer a más personas con competencias personales, sociales y digitales a la Junta de Andalucía. OE2. Mejorar los procesos de selección y promoción de la Junta de Andalucía. OE4. Mejorar los procedimientos de provisión de la Junta de Andalucía.	
Objetivos generales del Programa		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Proporcionar información actualizada respecto del tipo de trabajo que se realiza en la Administración pública de cara a la ciudadanía para la captación del talento.</li><li>✓ Proporcionar información de las ofertas de empleo público desde el inicio y a lo largo de todo el proceso.</li><li>✓ Proporcionar información de las bolsas de empleo temporal desde el inicio y a lo largo de todo el proceso.</li><li>✓ Permitir la ejecución automatizada de los trámites relacionados con los procedimientos de selección de las ofertas de empleo público tanto de personal funcionario como de personal laboral.</li><li>✓ Permitir la ejecución automatizada de todos los trámites relacionados con los procedimientos de gestión de las bolsas de empleo temporal tanto de personal funcionario interino como de personal laboral temporal.</li><li>✓ Permitir la ejecución automatizada de todos los trámites relacionados con el personal empleado público, su vida administrativa y la provisión de los puestos de trabajo.</li><li>✓ Tener aplicativos para dispositivos móviles que faciliten el acceso a la información o a la tramitación de procedimientos.</li></ul>	
<b>Descripción del Programa</b>			
<p>Este programa responde a la necesidad de tener información centralizada y única de todo lo relativo a la Administración Pública en materia de empleo público, desde los procesos relacionados con el reclutamiento hasta los relacionados con la selección, provisión del puesto de trabajo y la vida administrativa del personal empleado público.</p> <p>Además, como Portal de Empleo Público, se configurará como punto de acceso para tramitar electrónicamente todos los procedimientos en materia de personal empleado público y recibir notificaciones.</p> <p>Este repositorio de información tendrá una zona pública orientada a la ciudadanía en relación con la Administración Pública, sus ofertas de empleo público, las transformaciones que se están realizando, el tipo de trabajo que se realiza y toda la información institucional relacionada con el empleo público. Asimismo, tendrá una zona privada orientada al personal empleado público para proporcionar información y acceso a los trámites que precise a lo largo de toda su vida administrativa.</p> <p>Esta web tendrá los requisitos técnicos necesarios para constituir un Portal de Empleo Público, que dará acceso tanto a la ciudadanía como al personal empleado público a un repositorio automatizado de</p>			

los trámites que precisen en su relación con la Administración General de la Junta de Andalucía.

Asimismo, este sistema se integrará con el sistema de información de recursos humanos proporcionando información inmediata y en línea.

De cara a proporcionar transparencia en todos los procesos dispondrá de un cuadro de mandos con indicadores actualizados de las ofertas de empleo público y las bolsas de empleo temporal de cara a que la ciudadanía esté informada en todo momento.

El sistema deberá ser consultable desde cualquier dispositivo de sobremesa, portátil o móvil independientemente de su sistema operativo y dispondrá de aplicativos descargables que faciliten información y/o acceso a todos los procedimientos automatizados.

De cara a la automatización de procedimientos el sistema deberá permitir el acceso con los sistemas electrónicos de autenticación y firma que establezcan los estándares corporativos de la Junta de Andalucía.

Este sistema se ajustará a los estándares visuales y técnicos establecidos por la Junta de Andalucía.

De cara a una correcta introducción y actualización de la información dispondrá de un módulo de gestión de personas usuarias con distintos perfiles de acceso, un sistema de permisos de consulta, actualización, borrado, administración y todos aquellos que sean requeridos.

Para permitir medir los accesos, tiempos de acceso, procedencia y tipología de los mismos dispondrá de un sistema de gestión estadística que permita caracterizar a las personas que interactúan con la web/sede de cara a realizar campañas orientadas a un segmento de población específico. Este sistema cumplirá con la normativa de protección de datos vigente, garantizando la anonimización de los datos gestionados.

#### Proyectos a desarrollar

1. Licitación y adjudicación de la construcción del Portal de Empleo Público.
2. Construcción del nuevo Portal de Empleo Público.
3. Migración de datos de otros repositorios de información y eliminación de otras fuentes de información.
4. Establecimiento de los procedimientos necesarios para la actualización de los datos en todos los órganos gestores implicados.
5. Implantación, formación y gestión del cambio.

<b>Población beneficiaria</b>	Ciudadanía interesada en participar en procesos selectivos para la Administración Pública y todo el personal empleado público
<b>Organismo responsable</b>	Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública.
<b>Agentes implicados</b>	Agencia Digital de Andalucía, IAAP, Centros directivos de todas las Consejerías, Agencias y Consejos implicados en temas de reclutamiento, selección y personal
<b>Temporalización</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Licitación y adjudicación: 2023</li> <li>2. Construcción del nuevo Portal de Empleo Público: 2023-2026.</li> <li>3. Migración de datos desde la Web del Empleado Público actual al nuevo Portal: 2025-2026.</li> </ol>



	<ol style="list-style-type: none"><li>4. Establecimiento de los procedimientos necesarios para la actualización de los datos en todos los órganos gestores implicados: 2025-2026.</li><li>5. Implantación, formación y gestión del cambio: 2025-2026.</li></ol>
--	---



## 10. Acciones prioritarias

Para hacer frente a la ejecución de este Plan Estratégico y dada su duración en el tiempo, a lo largo de los próximos años, y de cara a ofrecer resultados inmediatos tras su puesta en marcha se destacan aquellos proyectos de corta duración y cuyos resultados se podrían obtener en un plazo inferior a un año:

- **P01. RECLUTAMIENTO PARA LA CAPTACIÓN DEL TALENTO**
  - 01. Realizar un diagnóstico de las causas que generan que las personas jóvenes o profesionales altamente cualificadas no perciban el ingreso en la Administración como una opción laboral.
  - 02. Realizar campañas de información institucional para poner en valor el empleo público en la sociedad, difundir las ofertas de empleo público y otras necesidades de personal a través de los medios de comunicación y redes sociales.
  - 03. Realizar seminarios o jornadas en los diferentes centros educativos (Universidades, Institutos de Enseñanza Secundaria de ciclos formativos) y colegios profesionales para dar a conocer el trabajo que se realiza en la Administración General de la Junta de Andalucía. En ellos, personal empleado público muestra su trabajo diario y los proyectos en los que desempeñan sus funciones.
  - 04. Realizar convenios de colaboración transversales con los centros educativos para incorporar a estudiantes en prácticas en la Administración General de la Junta de Andalucía.
- **P02. MEJORA DE LA EFICACIA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL FUNCIONARIO Y LABORAL**
  - 01. Elaboración marco normativo: Reglamento de regulación de los procesos de provisión y selección.
  - 02. Reducción número ejercicios y unificación en un sólo día en determinados Cuerpos y categorías profesionales.
  - 03. Simplificación y automatización baremo de méritos (para concursos y promoción interna de personal funcionario).
    - Finalización de las convocatorias de OEP 19, 20, 21 ordinarias y de estabilización y publicación de la OEP 23.
- **P03. PLANIFICACIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO PÚBLICO Y REDUCCIÓN DE LA TEMPORALIDAD EN EL EMPLEO**
  - 05. Desarrollo e implantación de la Bolsa Única de contratación temporal de personal laboral.
    - Publicación de las OEP 22 ordinaria y de estabilización.
- **P04. FLEXIBILIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL PUESTO DE TRABAJO Y SU ORGANIZACIÓN**
  - 01. Abordar el estudio y revisión de la normativa reguladora de la modificación de las Relaciones de Puestos de Trabajo.
  - 05. Abordar el estudio de las áreas funcionales, relacionales y agrupación de áreas de los puestos de trabajo.
- **P06. MEJORA DE LA EFICACIA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DEL PERSONAL FUNCIONARIO Y LABORAL**



- 01.** Concurso abierto y permanente: desarrollo normativo y sistema de gestión.
  - 02.** Simplificación del baremo de méritos.
- **P08. IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR OBJETIVOS**
  - 01.** Divulgación, formación general, concienciación y gestión del cambio en la gestión por objetivos.
  - 03.** Proyecto piloto de gestión por objetivos estratégicos.
- **P10. IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**
  - 01.** Revisión y aprobación de los diccionarios de competencias genéricas y específicas en determinados ámbitos.
  - 08.** Adaptación de la formación al sistema de gestión de competencias.
- **P11. CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO**
  - 03.** Adaptación de la formación en términos de competencias.
  - 04.** Adaptación de la formación en competencias digitales al sistema de gestión por competencias.
  - 05 y 14.** Puesta en marcha de programas de transferencia del conocimiento en varios ámbitos.
  - 07.** Consolidación de las comunidades de prácticas y capacitación en innovación colaborativa.
  - 10.** Plan de acogida al nuevo personal empleado público. Plan de acogida específico para el personal con discapacidad.
  - 11.** Capacitación del personal docente y gestor de la formación.
  - 15.** Propuesta de un sistema de gestión de la innovación: sistema de autoevaluación de centros directivos e impulso de proyectos innovadores.
- **P12. IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL**
  - 03.** Aprobación del diccionario de competencias directivas.
  - 08.** Propuesta de sistema de acreditación de competencias directivas.
- **P13. CONSTRUCCIÓN E IMPLANTACIÓN DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS NECESARIOS PARA LA LEY DE FUNCIÓN PÚBLICA DE ANDALUCÍA Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**
  - 05.** Inicio de la adecuación del sistema de información actual de recursos humanos.
- **P14. CONSTRUCCIÓN DEL PORTAL DEL EMPLEO PÚBLICO DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA**
  - 01.** Licitación y adjudicación.

## 11. Seguimiento y Evaluación

### 11.1. Metodología

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico ha de ser coherente con el modelo de gobernanza empleado para la redacción del mismo, manteniendo los mecanismos de colaboración con aquellos agentes, cuyo compromiso y participación es necesario para garantizar su adecuado cumplimiento.

Los mecanismos para su gestión, en cuanto a coordinación, seguimiento, revisión y evaluación, estarán sujetos a su posible adaptación a las circunstancias, que pueden ser cambiantes, a lo largo de su desarrollo, dado que tiene un horizonte amplio que alcanza hasta el año 2030.

Mediante este seguimiento y evaluación se podrá comprobar el desarrollo de los programas y proyectos previstos, e intervenir mediante su revisión siempre que sea necesario para conseguir los objetivos establecidos. Para facilitar esta labor, se han previsto una serie de herramientas y mecanismos que han de permitir conocer periódicamente su nivel de ejecución, a fin de detectar, con antelación suficiente, posibles desviaciones y poder determinar estrategias y alternativas para superarlas.

Con las finalidades indicadas, se diseñará un panel de indicadores capaces de ofrecer información homogénea, detallada, pero también integrada y sintética sobre la situación de los programas y el nivel de consecución de los objetivos.

La información de seguimiento será mantenida y revisada de forma permanente por los órganos designados a tal fin, con la participación activa de los distintos centros directivos que participan en el Plan Estratégico. Esta información será compartida, en aras de garantizar la transparencia y promover la participación.

Se creará una **Comisión de Seguimiento**, que se encargará de supervisar el correcto desarrollo del presente Plan Estratégico, de medir la realización y resultados de los Programas y medidas, así como de proponer las modificaciones o reprogramaciones que se estimen oportunas, la cual estará formada por los siguientes órganos:

- **Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento**, que será nombrada por el Comité Directivo del Plan y que se encargará de realizar los informes y evaluaciones que se detallan en el siguiente apartado.
- **Órgano de Dirección**, que será el responsable de la toma de decisiones que impliquen modificaciones o reprogramaciones en el Plan Estratégico, en base a las propuestas realizadas por la Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento.

### 11.2. Periodicidad del seguimiento y de la evaluación

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico se ha realizado previamente (ex-ante), se hará durante su ejecución y a la finalización del mismo, con los siguientes informes y evaluaciones:

- **Evaluación ex ante.** Realizada por un grupo de personas expertas en el ámbito de recursos humanos, y una revisión metodológica, llevada a cabo por un equipo de personas evaluadoras pertenecientes al Grupo de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP. Las principales aportaciones realizadas por las personas expertas se han incorporado en el presente documento.
- **Informes de seguimiento anual.** Cada año, la Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento elaborará un informe referido al año anterior, en el que se presentará el grado de avance en las líneas estratégicas y programas, y la evolución de los indicadores. Se identificarán los problemas y condicionantes surgidos y las soluciones propuestas para resolverlos.

Con esta información se persigue analizar el grado de consecución del Plan Estratégico y sus logros parciales. Tras la revisión de los informes de seguimiento anuales, y previo acuerdo del Órgano de Dirección, podrán producirse modificaciones en el Plan Estratégico, que deberán quedar debidamente formalizadas.

- **Evaluación intermedia.** En esta evaluación se analizará el diseño, la implementación y los resultados hasta ese momento, y con ella se perseguirán los siguientes propósitos:
  - Analizar el grado de avance de la ejecución, así como la forma en la que las actuaciones se han ajustado a lo programado.
  - Valorar el progreso en la consecución de los objetivos fijados, mediante la valoración de la evolución de los principales indicadores, estudiándose las causas de los niveles alcanzados.
  - Analizar los cambios en el marco normativo y estratégico, y reajustar las líneas, objetivos y programas para hacerlos coherentes.
  - Proponer cambios en los Programas del Plan Estratégico, para ajustarlos a los recursos disponibles, mejorar los resultados y alcanzar los objetivos establecidos para el 2030.
  - En línea con lo anterior, y en caso de existir una desviación importante respecto de los objetivos marcados, se analizará y propondrá un plan de medidas correctoras, cuya aplicación se consensuará con los agentes involucrados.
- **Evaluación final.** Referida al periodo completo de ejecución del Plan Estratégico, hasta el ejercicio 2030; en esta evaluación, se valorarán los resultados generados y se determinará si los programas y medidas aplicadas han sido útiles y eficaces contribuyendo a alcanzar los objetivos perseguidos. Esta evaluación actualizará los resultados obtenidos en la evaluación intermedia, siendo su propósito obtener conclusiones para formular el siguiente Plan Estratégico. Se requerirá disponer de los datos necesarios para establecer los valores finales de los indicadores.

Con objeto de dotar de transparencia a todas las actuaciones se creará una página web específica, en el portal de la Junta de Andalucía, destinada a informar a la ciudadanía y otros entes implicados, de los avances y estado de ejecución del Plan Estratégico.

Sin menoscabo de la posibilidad de obtener indicadores de otras fuentes de información cualitativas en las que puedan participar las partes implicadas (personal empleado público, ciudadanía, etc.), la principal fuente de información para la obtención de indicadores de seguimiento y evaluación será el Sistema de Información de Recursos Humanos.

Para garantizar la participación de las organizaciones sindicales, se dará traslado a la Mesa General de Negociación y, en su caso, a la Mesa Sectorial y Comisión de Convenio, de los informes de seguimiento y evaluación del presente Plan Estratégico.

## Anexo I: Personas expertas

Para constituir el grupo de personas expertas se seleccionó a personas de reconocido prestigio y solvencia en el ámbito de recursos humanos, intentando, en la medida de lo posible, que procedieran de diferentes ámbitos, tanto público como privado, a nivel local, nacional e internacional. Las conclusiones obtenidas con las dinámicas de trabajo realizadas se ha incorporado al Plan Estratégico, con el objeto de enriquecer su contenido. A continuación se enumeran las personas participantes:

- Oscar Briones Gamarra, Profesor universitario de la Universidad de Vigo.
- Patricia Orden Quinto, Secretaria General de Transformación de la Gestión e Inspección de servicios del Ayuntamiento de Madrid.
- Paloma Rivero Ortega, Directora General de Función Pública de la Junta de Castilla y León.
- Manuel Arenilla Sáez, Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos.
- Enrique José Varela Álvarez, Decano comisario de la Facultad de Dirección y Gestión Pública de la Universidad de Vigo.
- Francisco Velázquez López, Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo.
- Ignacio Castillo Díaz, en el ámbito privado, como Director en Deloitte Human Capital.

Con el panel de expertos se realizaron dos dinámicas participativas:

- Cuestionario en línea realizado en enero de 2022 con una serie de preguntas relativas a la pertinencia, carencias, debilidades y amenazas detectadas en el Plan Estratégico.
- Grupo focal realizado a través de videoconferencia en 15 de febrero de 2022 donde se debatieron una serie de cuestiones resultado de las conclusiones obtenidas tras el cuestionario en línea.

Las principales aportaciones realizadas por las personas expertas se han incorporado en el presente documento, entre otras se incidió en la realización de un Plan de comunicación, cuyos objetivos fundamentales son los de transmitir adecuadamente los beneficios que el Plan Estratégico va a aportar, tanto al personal empleado público, como a la ciudadanía. Asimismo, para hacer frente a la ejecución de este Plan Estratégico, dada su duración en el tiempo y de cara a ofrecer resultados inmediatos, se afronta la realización de un Plan de choque en el que se destacan aquellos proyectos de corta duración, cuyos resultados se podrían obtener en un plazo inferior a un año.





## Anexo II: Indicadores de contexto e impacto

Al inicio del plan se medirán los indicadores de contexto seleccionados y se establecerán las metas a conseguir para medir adecuadamente el impacto que la ejecución del plan tendrá sobre las líneas y objetivos estratégicos definidos. Estos indicadores son los siguientes:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE CONTEXTO/IMPACTO	Fuente (Unidad de medida)
OE1. ATRAER A MÁS PERSONAS CON COMPETENCIAS PERSONALES, SOCIALES Y DIGITALES A LA JUNTA DE ANDALUCÍA	Existencia de un sistema de reclutamiento	Observable
	Ratio de solicitudes con respecto a plazas ofertadas	Sistema de información de recursos humanos (Personas por plaza)
	IPRHM de las personas solicitantes	Sistema de información de recursos humanos ((Mujeres solíc.- Hombres solíc.)/(Mujeres solíc.+Hombres solíc.))+1
OE2. MEJORAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA	Existencia de un sistema de selección con baremos simplificados y automatizados	Observable
	Existencia de un sistema de selección basado en competencias	Observable
	Tiempo medio de resolución de los procesos de selección desde la convocatoria hasta la incorporación al puesto de trabajo	Sistema de información de recursos humanos (Meses medidos desde la Resolución de convocatoria del primer Cuerpo de la Oferta de Empleo Público publicada en BOJA y finaliza con la toma de posesión del último Cuerpo de esa misma oferta)
OE3. CONSEGUIR UN SISTEMA DE PUESTOS DE TRABAJO BASADO EN COMPETENCIAS PROFESIONALES, MÁS FLEXIBLE Y ADAPTADO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS Y AL DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL	%Temporalidad en el empleo y su IPRHM	Sistema de información de recursos humanos (Personal en interinidad + Personal laboral temporal)/Total Plantilla*100 Medible en el anualmente IPRHM de la temporalidad en el empleo
	Existencia de un catálogo de Relación de Puestos de Trabajo basado en competencias	Observable
	%Puestos revisados y adaptados a la nueva estructura	Sistema de información de recursos humanos (Porcentaje)
OE4. MEJORAR LOS PROCESOS DE PROVISIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA	Tiempo necesario para una modificación de la estructura de puestos de trabajo	Sistema de información de recursos humanos (Meses)
	%Puestos de la estructura de puestos de trabajo mejorados por su riesgo de quedar vacantes	Sistema de información de recursos humanos (Porcentaje de puestos a los que se les ha subido el complemento retributivo o se han flexibilizado las condiciones de trabajo para facilitar su cobertura)
	Existencia de un sistema de provisión basado en competencias	Observable
OE5. MEJORAR EL DESEMPEÑO Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	Tiempo medio de resolución de los procesos de provisión, por Grupos/Cuerpos, desde la convocatoria hasta la incorporación al puesto de trabajo	Sistema de información de recursos humanos (Meses)
	Existencia de un sistema de evaluación del desempeño	Observable
	Nivel de satisfacción y motivación del personal (desagregando por sexo)	Medible por encuesta al principio
OE6. ADECUAR LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL PERSONAL A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	Nivel de satisfacción del personal con personas a cargo (desagregando por sexo)	Medible por encuesta al final de la estrategia
	%de la plantilla con evaluación del desempeño positiva (desagregando por sexo)	Sistema de información de recursos humanos (Porcentaje)
	%Personas que se acogen a la carrera horizontal (desagregando por sexo)	
OE7. CONTAR CON UNA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONALIZADA EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA	Existencia de un sistema de información de recursos humanos basado en competencias	Observable
	Existencia de un sistema de acreditación de competencias	Observable
	%Personal que tiene acreditación de competencias (desagregando por sexo)	Sistema de información de recursos humanos (Porcentaje)
OE8. DISPONER DE FORMA ÁGIL Y ACTUALIZADA DE LA INFORMACIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO, PARA GESTIONAR DE FORMA EFICAZ LOS RECURSOS HUMANOS	Nº personas con discapacidad acogidas a programas de acompañamiento (desagregando por sexo)	Sistema de información de recursos humanos (Porcentaje)
	Existencia de un estatuto del Directivo Público Profesional	Observable
	Existencia de una Comisión de Selección para personal directivo	Observable
OE9. APROVECHAR EL TALENTO DE LAS PERSONAS EMPLEADAS PÚBLICAS CON EL OBJETO DE CREAR CONOCIMIENTO CORPORATIVO Y GENERAR INNOVACIÓN PÚBLICA	%Personal directivo con competencias directivas acreditadas (desagregando por sexo)	Sistema de información de recursos humanos (Porcentaje)
	Existencia de un sistema único de gestión de los recursos humanos y la formación basado en competencias profesionales	Observable
	Nº de procedimientos automatizados	Sistema de información de recursos humanos (Numérico)
OE9. APROVECHAR EL TALENTO DE LAS PERSONAS EMPLEADAS PÚBLICAS CON EL OBJETO DE CREAR CONOCIMIENTO CORPORATIVO Y GENERAR INNOVACIÓN PÚBLICA	% de personas empleadas que participan en iniciativas innovadoras.	Sistema de información de recursos humanos (Porcentaje)
	% de centros directivos que disponen de procesos de gestión de la innovación que canalicen la iniciativa de las personas empleadas.	Sistema de información de recursos humanos (Porcentaje)
	% de centros directivos que disponen de mecanismos o herramientas que permitan compartir el conocimiento de las personas empleadas.	Sistema de información de recursos humanos (Porcentaje)
OE9. APROVECHAR EL TALENTO DE LAS PERSONAS EMPLEADAS PÚBLICAS CON EL OBJETO DE CREAR CONOCIMIENTO CORPORATIVO Y GENERAR INNOVACIÓN PÚBLICA	% de personas empleadas que participan en redes o foros sobre innovación pública.	Sistema de información de recursos humanos (Porcentaje)
	% de personas empleadas que participan en redes o foros sobre gestión del conocimiento.	Sistema de información de recursos humanos (Porcentaje)

(-) Indicador nuevo, no existe medición inicial o no procede



## Anexo III: Líneas, Objetivos estratégicos y Programas de actuación

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		PROGRAMAS													
		P01 Reclutamiento para la captación del talento	P02 Mejora Selección y promoción	P03 OEP y reducción temporalidad	P04 Puesto de trabajo	P05 Puesto de trabajo provincial	P06 Provisión del personal	P07 Evaluación y seguimiento	P08 Gestión por objetivos	P09 Carrera horizontal	P10 Gestión por competencias	P11 Capacitación y acompañamiento	P12 Dirección Pública Profesional	P13 Sistema de información de recursos humanos	P14 Sede electrónica del empleo público
L01. Selección y reclutamiento del personal empleado público	OE1. Atraer a más personas con competencias personales, sociales y digitales														
	OE2. Mejorar los procesos de selección y promoción														
L02. Organización de la plantilla: puestos de trabajo	OE3. Conseguir un sistema de puestos de trabajo basado en competencias profesionales, más flexible y adaptado a las necesidades														
L03. Carrera administrativa o profesional y movilidad	OE4. Mejorar los procesos de provisión														
	OE5. Mejorar el desempeño y la motivación														
L04. Competencias profesionales y formación	OE6. Adecuar las competencias profesionales del personal a las necesidades														
L05. Dirección Pública Profesional	OE7. Contar con una dirección pública profesionalizada														
L01.L05	OE8. Disponer de forma ágil y actualizada de la información del personal empleado público														
	OE9. Aprovechar el talento con el objeto de crear conocimiento y generar innovación														

24. Relación entre líneas, objetivos estratégicos y programas



## Anexo IV: Cronograma

Programas	Proyectos(*)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>P01. RECLUTAMIENTO PARA LA CAPTACIÓN DEL TALENTO</b>	1. Diagnóstico de situación								
	2. Realizar campañas de difusión y de información de las OEP								
	3. Jornadas en Centros Educativos y Colegios Profesionales								
	4. Convenios colaboración para estudiantes en prácticas								
	5. Actividades con Organizaciones Sindicales								
	6. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía (P14)								
	7. Nuevo sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos (P13)								
	8. Adecuación de la Web de Empleado Público actual para dar soporte a este programa								
<b>P02. MEJORA DE LA EFICACIA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL FUNCIONARIO Y LABORAL DE NUEVO INGRESO</b> 3 años desde aprobación Ley, para ejecutar las OEP o instrumento similar	1. Elaboración del marco normativo								
	2. Reducir número de ejercicios y unificar su realización en un día								
	3. Simplificar y automatizar el baremo de los concursos								
	4. Crear un sistema de selección basado en competencias (4.P10)								
	5. Implantar cursos de selección y mentoreo basado en competencias (8.P10) (4.P11)								
	6. Formación y especialización de los órganos de selección								
	7. Colaboración público privada en materia de discapacidad								
	8. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía (P14)								
	9. Nuevo sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos. (P13)								
	10. Adecuación del sistema de información de recursos humanos y Web del Empleado Público actuales para dar soporte a este programa								
<b>P03. PLANIFICACIÓN DE PLAZAS PARA LAS OFERTAS DE EMPLEO PÚBLICO Y REDUCCIÓN DE LA TEMPORALIDAD EN EL EMPLEO</b> (sujeto a la finalización de las ofertas de empleo público en curso) En la Ley hay un plazo improrrogable de 3 años para ejecutar las OEPs.	1. Detección de necesidades reales de recursos humanos								
	2. Implantar procedimiento de contratación temporal								
	3. Implementar mecanismos de identificación de plazas								
	4. Establecer procedimientos automatizados de cobertura de vacantes								
	5. Desarrollo de la Bolsa Única de Contratación temporal								
	6. Sustituciones de personal funcionario interino								
	7. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía. (P14) (personal funcionario interino y personal laboral temporal) (P14)								
	8. Nuevo sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos. (P13)								
	9. Adecuación del sistema de información de recursos humanos y Web del Empleado Público actuales para dar soporte a este programa.								
<b>P04. FLEXIBILIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL PUESTO DE TRABAJO Y SU ORGANIZACIÓN</b>	1. Adecuación del marco normativo								
	2. Análisis cargas de trabajo								
	3. Agilizar y automatizar procesos de modificación de RPT actual								
	4. Creación de un instrumento de gestión de puestos basado en competencias profesionales (1.P10)								
	5. Abordar el estudio de las áreas funcionales, relacionales o agrupación de áreas de los puestos de trabajo								
	6. Superponer estructuras provisionales y complementarias								
	7. Mejora de determinados puestos de trabajo (4.P05)								
	8. Plan de carrera para personas con discapacidad								
	9. Adecuación del sistema de información de recursos humanos								
<b>P05. MEJORA Y ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN TERRITORIAL PROVINCIAL</b>	1. Adecuación normativa para dar continuidad a las estructuras provinciales								
	2. Análisis de las cargas de trabajo de la estructura provincial								
	3. Creación de nuevas estructuras de puestos de trabajo provinciales								
	4. Mejorar y/o flexibilizar condiciones del puesto de trabajo en las provincias (6.P04)								
	5. Adecuación del sistema de información de recursos humanos								
<b>P06. MEJORA DE LA EFICACIA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DEL PERSONAL FUNCIONARIO Y LABORAL</b>	1. Concurso abierto y permanente								
	2. Simplificar los baremos de méritos actuales								
	3. Baremos de méritos basados en la acreditación de competencias adquiridas y la evaluación del desempeño (5.P10) (4.P07)								
	4. Seguimiento de la implementación de los baremos basados en competencias y evaluación del desempeño								
	5. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía(P14)								
	6. Nuevo sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos (P13)								
	7. Adecuación del sistema de información de recursos humanos y Web del Empleado Público actuales para dar soporte a este programa								
<b>P07. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DEL PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO</b> Reglamento en 2 años tras aprobación de la Ley	1. Desarrollo reglamentario								
	2. Divulgación, formación general y concienciación en la evaluación del desempeño								
	3. Elaboración de la metodología y los procesos								
	4. Implantación de la evaluación del desempeño en los centros directivos								
	5. Seguimiento y evaluación continua								
<b>P08. IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR OBJETIVOS</b>	6. Nuevo sistema para la gestión de objetivos, la evaluación del desempeño y la dirección pública profesional (P13)								
	1. Divulgación, formación general y concienciación en gestión por objetivos								
	2. Definición de la metodología y los procesos								
	3. Implantación de la gestión por objetivos en los centros directivos								
	4. Nuevo sistema de información para la gestión de objetivos, la evaluación del desempeño y la dirección pública profesional. (P13)								
<b>P09. IMPLANTACIÓN DE LA CARRERA HORIZONTAL</b> El Reglamento debe estar a los dos años de aprobación de la Ley	5. Seguimiento y evaluación continua del programa de gestión por objetivos y su implantación								
	1. Desarrollo normativo								
	2. Divulgación, formación general y concienciación								
	3. Implantación de la carrera horizontal en los centros directivos								
	4. Seguimiento y evaluación continua del programa de carrera horizontal y su implantación								
	5. Construcción del Portal del Empleo Público de la Administración General de la Junta de Andalucía. (P14)								
	6. Nuevo sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos. (P13)								
7. Adecuación del sistema de información de recursos humanos actual para dar soporte a este programa									



Programas	Proyectos(*)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>P10. IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	1. Definición de la metodología								
	2. Difusión								
	3. Formación y acompañamiento								
	4. Adaptar procedimientos de selección (4.P02)								
	5. Adaptar procedimientos de provisión (3.P06)								
	6. Adaptar procedimientos de carrera horizontal (4.P09)								
	7. Adaptar procedimientos de evaluación del desempeño (4.P07)								
	8. Adaptar procedimientos de formación (4.P11)								
	9. Diseñar los procesos de acreditación de competencias (8.P12)								
	10. Adaptar la dirección pública profesionalizada (P12)								
	11. Nuevo sistema para la gestión de objetivos, la evaluación del desempeño y la dirección pública profesional. Incluye el perfilado de puestos con asignación de competencias. (P13)								
<b>P11. CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO</b>	1. Identificación de necesidades y prospectiva de futuro								
	2. Diagnóstico de funciones y puestos de trabajo								
	3. Formación en competencias								
	4. Formación transformación digital								
	5. Mecanismos de transferencia de conocimientos								
	6. Diseño actividades inclusión personas con discapacidad								
	7. Diseño de actividades colaborativas								
	8. Integración nuevas metodologías								
	9. Reconocimiento de conocimientos y habilidades								
	10. Acogimiento personas de nuevo ingreso								
	11. Capacitación personal docente								
	12. Desarrollo sistema de evaluación y acreditación (9.P10 y 8.P12)								
	13. Sistema de itinerarios formativos para la especialización								
	14. Puesta en marcha sistema de gestión del conocimiento								
	15. Puesta en marcha de un sistema de gestión de la innovación								
	16. Desarrollo de un sistema informático de gestión de la formación integrado con los sistemas para la gestión por competencias de los recursos humanos de la organización.								
	17. Adecuación del sistema de información de recursos humanos actual para dar soporte a este programa								
<b>P12. IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL</b> 4 años máximo desde la aprobación del Estatuto	1. Estatuto directivo público profesional								
	2. Instrumentos								
	3. Diccionario de competencias directivas (10.P10)								
	4. Diseño Comisión de Selección								
	5. Puesta en marcha Comisión de Selección								
	6. Formación personal implicado								
	7. Acuerdos de gestión								
	8. Sistema de acreditación de la competencias directivas (9.P10)								
	9. Acompañamiento al personal directivo público profesional								
	10. Nuevo sistema para la gestión de objetivos, la evaluación del desempeño y la dirección pública profesional. (P13)								
<b>P13. CONSTRUCCIÓN E IMPLANTACIÓN DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS NECESARIOS PARA LA LEY DE FUNCIÓN PÚBLICA DE ANDALUCÍA Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.</b>	1. Modernización tecnológica, securización y usabilidad del sistema de recursos humanos.								
	2. Nuevo sistema de información para la simplificación, gestión ágil y flexible de procesos selectivos.								
	3. Nuevo sistema para la gestión de objetivos, la evaluación del desempeño y la dirección pública profesional.								
	4. Nuevo sistema para el análisis flexible de información, inteligencia de datos y apoyo a la toma de decisiones.								
	5. Adecuación del sistema de información actual de recursos humanos.								
<b>P14. CONSTRUCCIÓN DEL PORTAL DEL EMPLEO PÚBLICO DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA</b>	1. Licitación y adjudicación de la construcción del Portal del Empleo Público.								
	2. Construcción del nuevo Portal de Empleo Público.								
	3. Migración de datos de otros repositorios de información y eliminación de otras fuentes de información.								
	4. Establecimiento de los procedimientos necesarios para la actualización de los datos en todos los órganos gestores implicados.								
	5. Implantación, formación y gestión del cambio.								

(\*) En aquellos proyectos que aparezca (9.P99) se indica que está sujeto a la ejecución del proyecto 9 del programa P99 o bien deben coordinarse de alguna manera