



Ajuntament
de Benicarló
Recursos Humans

PLAN DE ORDENACIÓN ESTRATÉGICA RECURSOS HUMANOS (2026-2035) AYUNTAMIENTO DE BENICARLÓ

PLAN ESTRATÉGICO RECURSOS HUMANOS

RESUMEN EJECUTIVO

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo, titulado "*Hacia una Gestión Eficiente: Plan de Ordenación Estratégica de Recursos Humanos con Enfoque en la Simplificación Administrativa e Inteligencia Artificial (2026-2035) en el Ayuntamiento de Benicarló*", tiene como objetivo desarrollar una planificación estratégica para optimizar la gestión de los recursos humanos durante este periodo. Este plan aborda retos clave como el relevo generacional de la plantilla actual, la adaptación de los puestos de trabajo a las nuevas realidades tecnológicas y administrativas, y la modernización de los procesos selectivos mediante herramientas de inteligencia artificial. A través de esta propuesta, se busca crear una estructura flexible y eficiente que responda a los desafíos futuros del Ayuntamiento, mejorando tanto la eficiencia interna como la calidad del servicio público prestado. Entre los objetivos específicos destacan la evaluación exhaustiva de la plantilla actual para identificar competencias y habilidades necesarias, el desarrollo de estrategias para facilitar el relevo generacional asegurando la continuidad del servicio público, la revisión y adaptación de los puestos de trabajo a las necesidades emergentes, la optimización de los procesos administrativos y selectivos mediante tecnologías avanzadas, y la definición de una cronología clara para la implementación del plan.

Executive Summary

This work, titled "*Towards Efficient Management: Strategic Human Resources Planning with a Focus on Administrative Simplification and Artificial Intelligence (2026-2035) at the Benicarló City Council*", aims to develop a strategic plan to optimize talent management and simplify administrative processes at the Benicarló City Council over the period 2026-2035. This plan addresses key challenges such as generational turnover of the current workforce, adapting job roles to emerging technological and administrative needs, and modernizing selection processes through advanced tools like artificial intelligence. The proposal seeks to create a flexible and efficient structure capable of addressing future challenges faced by the City Council, improving both internal efficiency and the quality of public services provided. Specific objectives include conducting an exhaustive evaluation of the current workforce to identify necessary skills and competencies, developing strategies to

facilitate generational turnover while ensuring continuity of public services, reviewing and adapting job roles to meet emerging needs, optimizing administrative and selection processes using advanced technologies, and defining a clear timeline for implementing the plan.

PALABRAS CLAVE

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos, Simplificación Administrativa, Inteligencia Artificial, Relevó Generacional, Planificación Estratégica, Optimización de Procesos, Ayuntamiento de Benicarló, Modernización Administrativa, Carrera Profesional, Plan de Igualdad.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MARCO JURÍDICO.....	9
3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	10
3.1. Misión RRHH.....	10
3.2. Visión RRHH.....	10
3.3. Valores RRHH.....	10
4. OBJETIVOS.....	11
4.1. Objetivo General RRHH.....	11
4.2. Objetivos Específicos RRHH.....	11
5. ANÁLISIS SITUACIÓN.....	12
5.1 Encuesta Empleados Públicos.....	12
5.2 DAFO.....	14
5.3. Explicación DAFO.....	16
6. PLANIFICACIÓN ESTRATEGIAS.....	21
7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
7.1. Introducción.....	25
7.3. Objetivos Operativos (OO) Vinculados a cada Área Clave de Resultados (ACR).....	27
7.4. Plan de Acción (AC) Asociado a cada Objetivo Operativo (OO).....	27
8. DESCRIPCIÓN OBJETIVOS OPERATIVOS (OO) VINCULADOS A LAS ÁREAS CLAVE DE RESULTADOS (ACR).....	28
8.0 ACR-0-001 Plan de ordenación de los procesos selectivos.....	28
8.1. ACR-1-001 Evaluar la plantilla y definir perfiles de competencias futuras.....	33
8.2. ACR-2 OO-2 Implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias.....	41
8.3. ACR-2- OO-3 Implantar un sistema de carrera profesional estructurado.....	43
8.4. ACR-3 OO-4 Diseñar un plan de relevo generacional.....	45
8.5. ACR-4 OO-5 Rediseñar los puestos de trabajo, integrando nuevas tecnologías.....	50
8.6. ACR-4 OO-6 Optimizar-simplificar procesos administrativos y selectivos mediante IA.....	55
8.7. ACR-5 OO-7 Aprobar e implementar un Plan de Igualdad 2026-2030.....	58
8.8. ACR-5 OO-8 Crear un programa de salud, bienestar y prevención de riesgos laborales.....	60
8.9. ACR-6 OO9- Plan de Formación.....	62
8.10. ACR-7 OO-10 Implementar acciones sostenibles en la gestión interna de RRHH.....	64
8.11. ACR-8 OO-11 Diseñar y ejecutar una estrategia para atraer talento joven.....	66
9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (2026-2035).....	68
10. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN.....	71
11. PRESUPUESTO.....	72
12. CONCLUSIONES.....	74
13. ABREVIATURAS.....	79
14. BIBLIOGRAFIA.....	80
15. WEBGRAFIA.....	82
16. LEGISLACIÓN.....	83
ANEXO I-ENCUESTA EMPLEADOS PÚBLICOS.....	84
ANEXO II- RPT AÑO 2025.....	86

ANEXO III-PLANTILLA MUNICIPAL 2025.....	100
ANEXO IV-OFERTAS PÚBLICAS DE EMPLEO.....	104
ANEXO V - DAFO Y ESTRATEGIAS.....	108
.....	112
ANEXO VI-PLAN DE ACCIÓN.....	113

1. INTRODUCCIÓN

Benicarló es un municipio costero de la provincia de Castellón, perteneciente a la Comunidad Valenciana, con una población aproximada de 29.000 habitantes. Su economía se sustenta en tres pilares fundamentales: el sector primario, destacando la agricultura, especialmente el cultivo de la alcachofa con Denominación de Origen Protegida; el sector pesquero, con un puerto activo que mantiene su tradición marinera; y el sector servicios, donde el turismo juega un papel cada vez más relevante gracias a sus playas y patrimonio cultural.

El Ayuntamiento de Benicarló, como institución pública encargada de gestionar los servicios municipales, cuenta con una plantilla de 256 empleados públicos distribuidos en diversas áreas estratégicas: administración general, servicios sociales, urbanismo, turismo y seguridad ciudadana, entre otras. La organización municipal se enfrenta actualmente a **importantes retos en la gestión de sus recursos humanos**, siendo un componente fundamental en el funcionamiento eficiente de cualquier administración pública y, en particular, en el Ayuntamiento de Benicarló. En un contexto marcado por la creciente demanda de servicios públicos, la evolución de la tecnología y la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante, se hace indispensable la elaboración de un Plan Estratégico de Recursos Humanos para el periodo 2026-2035.

Cuenca Cervera (2023)¹ señala que las unidades de recursos humanos/función pública tienen dos objetivos prioritarios: *“En primer lugar, actualizar su tecnología de operaciones, revisando los inventarios de puestos de trabajo, su diseño en términos de tareas y su agrupación (cuerpos, escalas, ámbitos funcionales, plazas) y definiendo los conocimientos, experiencias y destrezas requeridos para su desempeño, revisando las actuales concepciones barrocas de las relaciones de puestos de trabajo y sus procedimientos de actualización. Disponer de perfiles de desempeño ajustados a las necesidades actuales y futuras sienta las bases para reorientar el principal conector de la gestión de recursos humanos: la formación. Y este planteamiento nos conduce a otra técnica privilegiada por el*

¹ Cuenca Cervera, J. J. (2023). Un empleo público local para el siglo XXI: situación actual y estrategias para su plena profesionalización. Documentación Administrativa, 10-22.

EBEP de 2007: la planificación estratégica, esto es, la adopción de un enfoque sistemático a medio y largo plazo, que constituye el segundo objetivo de unas direcciones de personal con una misión revisada a la luz de estos planteamientos.”

Por estos motivos, se establece necesaria realizar esta planificación estratégica para el Ayuntamiento de Benicarló y así, dar una mejor respuesta a los ciudadanos, mejorando la organización y la calidad de los servicios que se prestan.

En los últimos años, se ha visto un aumento de la plantilla, como respuesta a la demanda de la ciudadanía y a la implantación de la administración electrónica. Este incremento de personal ha sido esencial para garantizar que cada departamento cuente con los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos y ofrecer un servicio de calidad.

En la actualidad, el Ayuntamiento cuenta, en lo que respecta a recursos humanos, con una Relación de Puestos de Trabajo (RPT en adelante), reglamento de teletrabajo, protocolo contra el acoso laboral, sexual y por razón de sexo y reglamento de funcionamiento de la Mesa General de Negociación. Actualmente, se está tramitando la valoración de los puestos de trabajo, las bases generales para los procesos selectivos de funcionarios de carrera e interinos y un reglamento de productividad. Sin embargo, aún hay áreas que necesitan atención, como el desarrollo de la carrera profesional, la evaluación del desempeño por competencias, el establecimiento de objetivos generales y específicos en las distintas áreas del ayuntamiento, un plan de formación y un plan de igualdad.

En cuando a los problemas que se pueden prever en la gestión de recursos humanos, nos encontramos con el **proceso de envejecimiento de la plantilla** en los próximos diez años, durante los cuales muchos funcionarios de carrera (con grandes conocimientos adquiridos y experiencia en la administración), alcanzan la edad de jubilación. Por lo tanto, la implantación de un plan de rejuvenecimiento de la plantilla, se establece como una medida necesaria junto con la **transformación digital y la incorporación de nuevas tecnologías** en los procesos administrativos. Asimismo, otra medida importante a trabajar sería la **simplificación administrativa**, revisando y optimizando los procesos administrativos para prestar un mejor servicio, eliminando burocracias innecesarias y ser más eficientes. De esta forma, se abre una oportunidad considerando la implementación de herramientas de **procesos automatizados** y de la utilización de la **inteligencia artificial**, con el fin de automatizar tareas rutinarias, mejorar la atención al público y optimizar el

tiempo de los empleados públicos, para que puedan prestar un mejor servicio a nuestros ciudadanos.

Del mismo modo, se considera necesario y fundamental **la formación continua y el desarrollo profesional** de los empleados públicos. Así, podemos asegurar que el personal tiene el nivel de preparación, destrezas y competencias que le permitan afrontar los nuevos retos del futuro, como el conocimiento de las nuevas tecnologías y de las metodologías de trabajo para mejorar los servicios y adaptarlos a los cambios constantes y demanda de los ciudadanos. En este sentido, la gestión estratégica de los recursos humanos implica avanzar hacia modelos de mayor profesionalidad que permitan asegurar tanto la eficiencia del servicio, como el desarrollo profesional de las personas, razón por la cual se pretende elaborar un reglamento que regule la **carrera profesional y la evaluación del desempeño**. Estas herramientas, se establecen como elementos clave para la retención del talento, la mejora de la productividad y el alineamiento de las capacidades del personal con las necesidades organizativas, al tiempo que se logra fomentar la motivación y la capacidad de adaptación ante los nuevos desafíos tecnológicos y sociales a los que se tienen que enfrentar los empleados públicos y las administraciones.

Asimismo, la realización de un **plan de igualdad efectivo** es indispensable para asegurar la equidad en el acceso a oportunidades, eliminar sesgos discriminatorios y promover entornos laborales inclusivos. La realización de este plan de igualdad reforzará, sin duda, el compromiso social del Ayuntamiento de Benicarló.

Con estos cambios tecnológicos, los perfiles y competencias de los **puestos de trabajo** se deben **modificar y adaptar a las nuevas competencias, necesidades y tecnologías**. A la vez, es también importante destinar esfuerzos a conseguir atraer a personas jóvenes con talento hacia la administración.

Este contexto justifica plenamente el desarrollo de un Plan Estratégico de Recursos Humanos para el periodo 2026-2035, que permita al Ayuntamiento de Benicarló abordar estos desafíos de forma sistemática y planificada. El plan busca garantizar la continuidad y mejora de los servicios públicos mediante una gestión estratégica del capital humano, combinando la preservación del conocimiento institucional con la necesaria innovación en procesos y competencias.

La realización de este plan estratégico resulta particularmente relevante en un municipio como Benicarló, donde las características demográficas (norte de la provincia de Castellón), económicas y sociales exigen una administración local ágil, capacitada y orientada a los ciudadanos, más

considerando los posibles cambios tecnológicos. Todos ellos forman conjuntamente el marco a considerar en la política de función pública, donde el éxito de su aplicación contribuirá no solo a la mejora interna de la organización, sino también a la calidad de vida de los ciudadanos y al desarrollo sostenible del municipio.

2. MARCO JURÍDICO

- Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.
- Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local (TRRL, en adelante).
- Ley del Estatuto Básico del Empleado Público aprobado por el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre (TREBEP, en adelante).
- Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Generalitat, de la Función Pública Valenciana.
- Reglamento de selección, provisión de puestos de trabajo y movilidad del personal de la función pública valenciana aprobado por el Decreto 3/2017, de 13 de enero, del Consell.
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
- Real Decreto 861/1986, de 25 de abril, por el que se establece el régimen de las retribuciones de los funcionarios de Administración Local.
- Real Decreto 896/1991, de 7 de junio, por el que se establecen las reglas básicas y los programas mínimos a que debe ajustarse el procedimiento de selección de los funcionarios de Administración Local.
- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.
- Ley 1/2022, de 13 de abril, de Transparencia y Buen Gobierno de la Comunitat Valenciana.
- Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.
- Ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público.
- Relación de Puestos de Trabajo (RPT).
- Convenio colectivo y condiciones de trabajo para los empleados públicos (personal laboral) del Ayuntamiento de Benicarló para los años 2008 - 2011.
- Acuerdo colectivo y condiciones de trabajo para los empleados públicos (funcionarios) del Ayuntamiento de Benicarló para los años 2008 - 2011.

3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

3.1. Misión RRHH.

Gestionar y desarrollar el talento humano del Ayuntamiento de Benicarló con profesionalidad, equidad y eficiencia, promoviendo un entorno laboral motivador, inclusivo y orientado al servicio público.

3.2. Visión RRHH.

Ser un referente en la gestión pública de recursos humanos, reconocido por su transparencia, modernización y compromiso con la excelencia. Aspiramos a contar con un equipo humano altamente cualificado, motivado y alineado con los valores de proximidad, integridad y servicio a la comunidad, impulsando así una administración ágil y adaptada a los retos del futuro.

3.3. Valores RRHH.

- Compromiso con el servicio público, realizando las tareas de acuerdo con las necesidades de la ciudadanía y el interés general.
- Transparencia, ética y ejemplaridad, cumplir escrupulosamente las normas de función pública y ser referentes en integridad y transparencia en los procesos, siempre respetando la protección de datos de los empleados y ciudadanos.
- Igualdad, capacidad y merito, garantizando procesos de selección, promoción y evaluación, basados en estos valores.
- Innovación y mejora continua, mediante la incorporación y adaptación a las nuevas tecnologías.
- Desarrollo profesional continuo, mediante el fomentó de la formación para el crecimiento profesional de los empleados públicos y la adaptación a las nuevas necesidades que se requerían.
- Trabajo en equipo, mediante la colaboración, comunicación y clima laboral positivo.

- Conciliación y bienestar laboral, promoviendo políticas de flexibilidad (teletrabajo, horarios adaptados) y salud laboral.
- Sostenibilidad y cuidado del medio ambiente, mediante la integración de prácticas socialmente responsables y respetuosas con el medio ambiente.
- Proximidad y empática con empleados y ciudadanos.
- Dialogo social, mantener una fluida relación con los empleados y sindicatos para lograr un mejor clima laboral.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General RRHH.

Garantizar una plantilla competente, estable y motivada, capaz de responder a las necesidades actuales y futuras del municipio, mediante una gestión estratégica de los recursos humanos que optimice el talento, asegure la transferencia de conocimiento y fomente la innovación en el servicio público, todo ello dentro de un marco de ético, de igualdad, transparencia y eficiencia.

4.2. Objetivos Específicos RRHH.

Los objetivos específicos que se plantean son objetivos *SMART*, es decir, son objetivos específicos (*Specific*), medibles (*Mesurable*), alcanzables (*Attainable*), relevante (*Relevant*) y fijados en el tiempo (*Time-bound*), con unas metas claras, realistas y que permitirán evaluar el progreso de los mismos.

OE-0. Planificar los procesos selectivos: Tener planificados los procesos selectivos a desarrollar en los próximos años, con el fin de cumplir con la finalización de los mismos antes de que cumplan 3 años desde la publicación de la oferta.

OE-1. Evaluar la plantilla actual: Realizar un análisis exhaustivo de la plantilla del Ayuntamiento de Benicarló, identificando las competencias y habilidades necesarias para el futuro.

OE- 2 Implantar la evaluación del desempeño: Constituye una herramienta fundamental para la modernización de la gestión de personas y la mejora de los servicios, además de un requisito legal.

OE-3. Implantar la carrera profesional: Como instrumento esencial para el desarrollo del personal municipal, al permitir que los empleados públicos progresen dentro de su grupo o subgrupo profesional sin necesidad de cambiar de puesto ni acceder a una promoción jerárquica.

OE-4. Planificar el relevo generacional: Para desarrollar estrategias para facilitar el relevo generacional, asegurando la transferencia de conocimientos y la continuidad del servicio público.

OE-5. Adaptar los puestos de trabajo a las necesidades futuras: Se deben revisar y adaptar los puestos de trabajo a las necesidades del servicio que se van a establecer en los próximos años, a consecuencia de las nuevas tecnologías y nuevos métodos de trabajo.

OE-6. Optimizar procesos administrativos y selectivos: Se deben modernizar los procesos de administrativos y de selección en el área de Recursos Humanos utilizando para ello las herramientas tecnológicas e incluso la inteligencia artificial para mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos.

OE-7. Fortalecer la igualdad y diversidad: Se debe implementar un Plan de Igualdad y No Discriminación, realización de formación, cupos para personas con discapacidad o colectivos vulnerables.

OE-8. Mejorar el bienestar laboral y clima organizacional: Se debe desarrollar un Programa de Salud y Bienestar Laboral, para mejorar el clima laboral en la entidad.

OE-9. Impulsar la formación continua: Mediante diferentes cursos, realizando un plan de formación específica y continua.

OE-10. Sostenibilidad en la gestión de RRHH: Se deben incorporar criterios medioambientales y sociales en las políticas de personal, como la reducción del uso de papel, utilización del transporte sostenible en los diferentes departamentos para realizar sus funciones.

OE-11. Atraer al talento joven: Es necesario, diseñar una estrategia para captar perfiles jóvenes de talento, dada la edad de los actuales funcionarios que forman parte de la plantilla municipal.

5. ANÁLISIS SITUACIÓN

5.1 Encuesta Empleados Públicos.

Se ha realizado durante el año 2023 una encuesta a todos los empleados públicos del Ayuntamiento de Benicarló, obteniendo respuesta de un total de 72 personas, más de una cuarta parte de los empleados públicos que se encontraban trabajando. Cabe mencionar, que existen colectivos como los policías locales, profesores del conservatorio o miembros de la brigada de obras y servicios, que no utilizan habitualmente el correo electrónico por lo que se desconoce si sabían de la existencia de esta encuesta. Esto hace pensar que, para realizar futuras encuestas, se deberá realizar mejor la comunicación interna para llegar al máximo número de empleados públicos. En otros casos, el

volumen de trabajo, según indicaciones verbales de algunos empleados públicos, les ha impedido dedicarle un tiempo para la realización de la encuesta.

De todas formas, se estima un muestreo importante a considerar, en el Anexo I figura la encuesta realizada, de lo que podemos extraer las siguientes conclusiones.

A un 90% de los empleados públicos les gusta el puesto de trabajo que desempeña, pero a un 65% de los encuestados les gustaría cambiar de puesto de trabajo a un puesto superior o incluso a un puesto diferente de la misma categoría. Por lo tanto, es importante desarrollar procesos de carrera vertical y horizontal.

También resulta muy importante la motivación actual de los encuestados, dado que solo dos de ellos han puntuado con un 4 su motivación, uno con un 5 y otro con un 6. Las otras personas encuestadas han puntuado mayoritariamente su motivación con un 10, en menor proporción con un 9 o un 8. Por lo que, se debe considerar como una oportunidad el hecho de que la gran mayoría de empleados públicos se encuentran muy motivados para desarrollar las tareas de su puesto de trabajo.

Un punto negativo a mejorar es que los procedimientos se deben encontrar en los departamentos por escrito o directamente en la aplicación propia del Ayuntamiento de Benicarló, llamada "wiki municipal", de esta forma, las personas que ingresan nuevas en la administración podrían realizar mejor sus tareas.

El 100% de los encuestados han sido partidarios de seguir formándose, en diferentes ámbitos para mejorar sus conocimientos y sus tareas. De esta forma, la formación va desde cuestiones ligadas a conocimientos informáticos o de especialización. Este punto es muy importante a considerar para poder ofrecer una buena formación a los empleados públicos para mejorar el servicio público.

Algunos encuestados, señalaban la importancia de la simplificación administrativa, dado que la burocracia paraliza algunos expedientes. También destacan la falta de planificación dentro de cada departamento, debido a que en muchos de ellos, no se establecen objetivos, y las tareas son marcadas según necesidades. Sin duda, esto genera un gran problema a la hora de establecer metas a conseguir por los departamentos, generando problemas de coordinación y eficiencia. Los departamentos suelen trabajar de manera aislada, lo que provoca duplicación de esfuerzos, mal uso de los recursos disponibles y puede conducir a una toma de decisiones desorganizada, sin una visión coherente a largo plazo, afectando negativamente a la calidad de los servicios públicos, ya que no se alinean con las necesidades reales de los ciudadanos. Además, la falta de objetivos dificulta la evaluación del desempeño y puede generar una pérdida de confianza por parte de los empleados y

los ciudadanos. En ocasiones, las tareas se realizan por el jefe del departamento o el concejal delegado del área, sin una visión transversal de las necesidades.

Otro punto importante que puede ser negativo, es la falta de reuniones para evaluar la consecución de los objetivos o las tareas a desempeñar, en algunos departamentos nunca se realiza un seguimiento de los trabajos u objetivos a alcanzar.

En otras cuestiones, la gran mayoría de los encuestados, aprecia como una buena medida la implantación del teletrabajo en el Ayuntamiento. Otro tema abordado, es el de la involucración de los empleados públicos a formar parte de equipos de trabajo, para colaborar con la entidad en el desarrollo de actuaciones/planes/medidas o para formar parte de los tribunales de selección de personal. En este sentido, han respondido afirmativamente un 70 % de los encuestados.

En conclusión, en la encuesta realizada en 2023 al personal del Ayuntamiento de Benicarló, pese a contar con una participación parcial (25% del total), ofrece conclusiones relevantes para la gestión de recursos humanos. Destaca una alta satisfacción con el puesto de trabajo actual, aunque acompañada de un fuerte deseo de progresión profesional, lo que pone en evidencia la necesidad de establecer mecanismos de carrera profesional, tanto vertical como horizontal. A su vez, la elevada motivación general de los empleados, es una fortaleza clara que debe aprovecharse para impulsar procesos de mejora interna. Al mismo tiempo, la voluntad casi unánime de seguir formándose, indica una base sólida para implementar planes de formación adaptados a las necesidades reales de los servicios.

No obstante, se identifican debilidades estructurales como la falta de planificación en los departamentos, la escasa definición de objetivos y la falta de seguimiento de tareas, que impactan negativamente en la coordinación, eficiencia y calidad del servicio público. Además, se observa la necesidad de reforzar la comunicación interna y los canales de difusión de iniciativas, como ha sido el caso de esta encuesta. También se valora positivamente la aceptación del teletrabajo y el interés mayoritario por participar en actuaciones estratégicas o tribunales, lo que demuestra una disposición a implicarse activamente en la mejora del funcionamiento municipal.

5.2 DAFO.

El análisis y diagnóstico constituyen una fase crítica en cualquier proceso de planificación estratégica, especialmente en el ámbito municipal. Este enfoque permite evaluar tanto el entorno externo como las capacidades internas de la organización, utilizando herramientas como el análisis

DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Además, se incorpora una pequeña mención al análisis *PESTEL* externo (amenazas y oportunidades), indicando los diversos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar al ayuntamiento. Se puede observar el resumen del DAFO y las posibles estrategias a llevar a cabo, en el Anexo V.

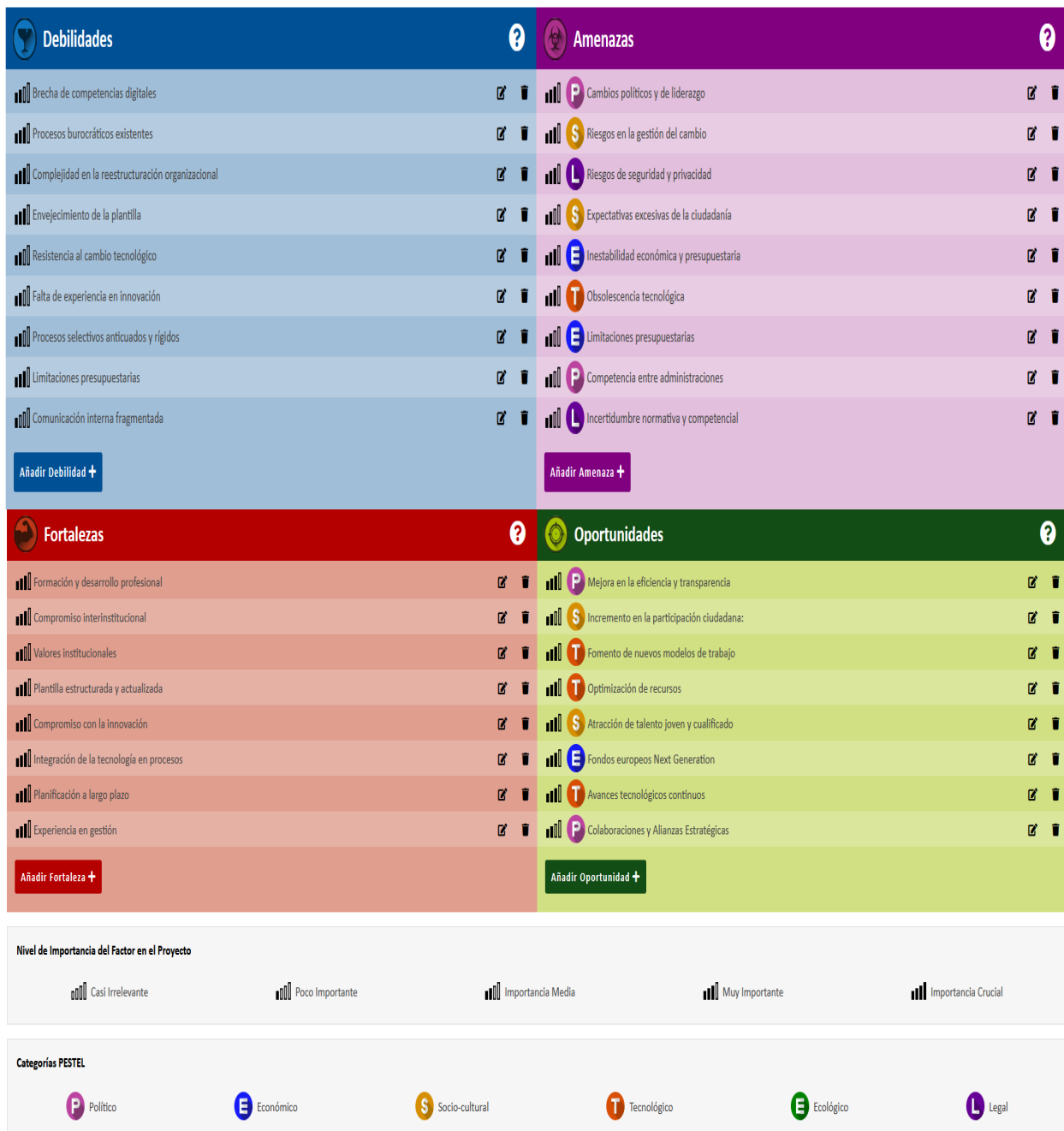
Evaluación de la organización interna (Debilidades y Fortalezas):

- Servicios públicos: Se revisa su carácter (obligatorios o potestativos), financiación y percepción ciudadana.
- Estructura organizativa: Se analizan la división del trabajo, coordinación, diseño de puestos, cargas laborales y sistemas de gestión.
- Plantilla: Se estudia su composición (edad, formación, antigüedad), clima laboral, absentismo y conflictos.
- Aspectos económicos: Se evalúa la masa salarial, evolución del gasto en personal y situación financiera global.
- Gestión de RRHH: Se revisan procesos de selección, formación, promoción interna y relaciones laborales.

Evaluación del entorno externo (Amenazas y Oportunidades):

- Económico-presupuestario: Se analiza la base económica local (diversificada o especializada) y su tendencia (crisis o expansión).
- Social y demográfico: Se consideran problemas sociales, estructura poblacional, demanda de servicios públicos y posición en el sistema urbano-territorial.
- Político: Se examinan las relaciones intergubernamentales (con administraciones provinciales, autonómicas y estatales).

De esta forma, integrar ambos análisis en una matriz DAFO pueden servir para diseñar estrategias que aprovechen oportunidades, mitiguen amenazas, corrijan debilidades y potencien fortalezas es fundamental para una gestión pública eficiente y adaptada a los retos actuales.



5.3. Explicación DAFO

Fortalezas (internas)

Respecto a las fortalezas del Ayuntamiento, podemos destacar los **valores institucionales y la cultura organizacional**, lo cual significa un buen comienzo para poder llevar a cabo los retos futuros, dado que estos valores transmiten transparencia y compromiso hacia la ciudadanía.

Además, la organización dispone de una **plantilla bien estructurada y actualizada**, considerando la RPT revisada y una valoración de puestos de trabajo, transmite una distribución clara de funciones

entre los empleados públicos, así como una gestión más eficiente de los recursos humanos, facilitando a la vez, la estabilidad interna y una mejor planificación de las necesidades laborales futuras.

El ayuntamiento también dispone de una fortaleza, en la **amplia experiencia en gestión pública** de su personal funcionario, muchos de los cuales han desarrollado un profundo conocimiento de los departamentos municipales. Esta experiencia no solo aporta estabilidad, sino que también permite una administración más eficaz y adaptada a las necesidades reales de la ciudadanía.

El compromiso con la **formación continua y el desarrollo profesional** asegura que el personal esté actualizado en competencias clave, lo que mejora su capacidad de respuesta sin duda ante nuevos retos.

Finalmente, con la realización de este plan estratégico se pretende la **integración de tecnología e innovación**, con proyectos de automatización, inteligencia artificial y simplificación administrativa. Estas iniciativas no solo optimizan los procesos internos, sino que también elevan la calidad de los servicios públicos, haciendo que la administración sea más eficiente, eficaz, ágil y accesible para los ciudadanos.

Debilidades (Internas)

Uno de los retos principales a que se enfrenta el ayuntamiento, es la **brecha de competencias digitales** entre su personal. La rápida evolución de herramientas tecnológicas, especialmente en automatización e inteligencia artificial, requiere que la institución se plantee realizar un esfuerzo continuo de capacitación para garantizar que la plantilla pueda adaptarse a estos cambios. Sin una formación adecuada, existe el riesgo de que estas innovaciones no se implementen eficazmente, limitando su potencial para mejorar la eficiencia administrativa.

Otro obstáculo significativo, son los **procesos burocráticos anticuados**, que ralentizan los expedientes y procesos y, a la vez, dificultan la modernización de la administración. Aunque existe la voluntad de simplificar trámites, la inercia de los métodos tradicionales y la posible resistencia al cambio por parte de algunos empleados puede retrasar estas mejoras. Esta resistencia se acentúa en caso del personal interino o laboral temporal, que podría percibir las nuevas tecnologías como una amenaza a su estabilidad laboral.

La **falta de experiencia en innovación** en ciertos departamentos agrava este problema, especialmente, cuando parte de la plantilla con una larga trayectoria en métodos convencionales,

muestra poca motivación al cambio y a adoptar nuevas prácticas. Esta situación se ve reforzada por el **envejecimiento de la plantilla**, que, si bien aporta una valiosa experiencia en gestión municipal, también puede generar reticencia hacia transformaciones que alteren sus rutinas diarias. La pérdida progresiva de este conocimiento institucional debido a jubilaciones representa, a la vez, un riesgo adicional que debe gestionarse con estrategias de relevo generacional y transferencia de conocimientos.

Los **procesos selectivos** son otra debilidad crítica, ya que no evalúan las competencias necesarias para los perfiles actuales y futuros. Esta rigidez dificulta la incorporación de talento con habilidades digitales y adaptabilidad, perpetuando modelos de trabajo poco alineados con las nuevas necesidades. A esto se suma la **complejidad de reestructurar la organización**, dada la complejidad del momento actual, al no conocer cómo se implantarán las nuevas tecnologías y su repercusión en el futuro del empleo público.

Las **limitaciones presupuestarias**, pueden afectar a la capacidad de inversión en tecnología, formación y contratación de nuevo personal. La escasez de recursos financieros y las restricciones en la tasa de reposición de plantilla complican aún más la modernización, pudiendo dejar necesidades de personal sin cubrir.

Por último, la **comunicación interna** entre departamentos debilita la coordinación y el trabajo en equipo. La persistencia de "reinos de taifas" dentro de la organización, donde cada área opera de forma aislada, reduce la eficacia global y obstaculiza proyectos transversales. Por tanto, se establece como prioritario mejorar la comunicación interna, para interactuar entre los distintos departamentos, mediante una colaboración que permita mejorar el servicio.

Estas debilidades, reflejan las dificultades a las que se enfrenta el ayuntamiento, las cuales deben ser abordadas desde un liderazgo claro y estableciendo estrategias para llevar a cabo este cambio.

Oportunidades (Externas)

El ayuntamiento se encuentra en un momento clave para **atraer talento joven y cualificado**, aprovechando su apuesta por la innovación y la digitalización como factores diferenciadores. Un entorno laboral moderno, con proyectos tecnológicos y oportunidades de desarrollo profesional, puede ser un gran atractivo para nuevas generaciones de trabajadores, lo que permitiría rejuvenecer la plantilla e incorporar perfiles con habilidades digitales, ideas frescas y mayor adaptabilidad al cambio.

La disponibilidad de **Fondos Europeos Next Generation**, representa también una oportunidad estratégica para impulsar proyectos transformadores que, con recursos propios, serían imposibles. Estos fondos no solo podrían financiar iniciativas en el ámbito de recursos humanos (como planes de formación o modernización de procesos), sino también en otras áreas municipales, acelerando la transición hacia una administración más eficiente, de acuerdo con las necesidades ciudadanas.

El **fomento de nuevos modelos de trabajo**, como el teletrabajo y los horarios flexibles, puede mejorar significativamente la conciliación familiar y el bienestar laboral, haciendo más atractivo el empleo público para profesionales que buscan una conciliación entre vida personal y profesional. Además, esta flexibilidad podría ayudar a retener talento y reducir la resistencia al cambio, al demostrar que la modernización también beneficia directamente al empleado.

La **automatización de procesos** y la incorporación de **avances tecnológicos continuos** ofrecen la posibilidad de optimizar recursos humanos, liberando al personal de tareas repetitivas para enfocarse en labores de mayor valor estratégico. Esto no solo incrementaría la productividad, sino que también mejoraría la calidad de los servicios públicos.

Otra gran oportunidad, reside en las **colaboraciones con instituciones académicas y tecnológicas**, como la Universitat Jaume I (UJI) o los institutos de la población, que podrían aportar conocimiento especializado, formación adaptada y proyectos piloto en innovación. Estas alianzas podrían facilitar la adopción de nuevas tecnologías y metodologías.

La **simplificación administrativa y el uso de inteligencia artificial** no solo aumentarían la eficiencia interna, sino que también podría reforzar la **transparencia y la seguridad jurídica**, aspectos clave para generar confianza en la ciudadanía. Un ayuntamiento más ágil y transparente puede, a su vez, **incrementar la participación ciudadana**, fomentando que los vecinos se involucren más en la toma de decisiones a través de herramientas digitales.

Estas oportunidades pueden permitir al ayuntamiento **transformar y mejorar sus servicios**, llegando a ser una administración más moderna, eficiente y cercana a los ciudadanos.

Amenazas (Externas)

El ayuntamiento se enfrenta a un entorno externo cambiante donde, incluso, los municipios vecinos pueden ser “rivales”, es decir, si estos municipios se avanzan en la adopción de nuevas tecnologías pueden elevar el nivel de los servicios públicos prestados, generando expectativas ciudadanas más exigentes que presionen para ofrecer prestaciones similares sin contar necesariamente con los mismos recursos o capacidades internas. Al mismo tiempo, las **expectativas ciudadanas**, alimentadas por la transformación digital en el sector privado, pueden crear una brecha de percepción peligrosa, ya que la ciudadanía se encuentra cada vez más habituada a servicios ágiles en otros ámbitos lo que podría generar descontento sino se prestan.

Un factor de incertidumbre significativo, lo constituye el **marco normativo en constante evolución**, particularmente en áreas sensibles como servicios sociales o juventud, debido a la ambigüedad en el reparto competencial entre administraciones, que podría redefinir responsabilidades municipales de manera imprevista. A la vez, se encuentra debatiéndose actualmente una ley de función pública, la cual pretende modernizar, reformar y modificar la gestión en el área de Recursos Humanos de las administraciones públicas, entre ellas, los ayuntamientos.

La **inestabilidad económica y las restricciones presupuestarias** representan también una gran amenaza, ya que pueden limitar la capacidad de inversión en modernización, mientras que normas como la regla de gasto, condicionan la planificación a largo plazo. Esta coyuntura podría impedir el desarrollo de proyectos clave o la contratación de personal necesario y especializado, dejando necesidades críticas sin atender y afectando la calidad de los servicios.

El vertiginoso ritmo de la innovación tecnológica conlleva el riesgo de quedarse obsoleto en algunas medidas adoptadas en un breve espacio de tiempo. Soluciones que hoy parecen buenas, podrían quedar desactualizadas en poco tiempo, representando un desafío para la sostenibilidad de las inversiones tecnológicas. Esta situación exige una cuidadosa evaluación previa de cada implementación para evitar el desperdicio de recursos limitados en tecnologías.

La creciente dependencia de soluciones digitales introduce nuevos **riesgos de ciberseguridad y privacidad**. El manejo de datos ciudadanos mediante sistemas de IA y plataformas digitales amplía la superficie de vulnerabilidad ante ciberataques, requiriendo protocolos robustos de protección de datos que actualmente pueden superar las capacidades técnicas disponibles. Además, es necesario garantizar la protección de los datos de los ciudadanos en el uso de la administración electrónica.

La **inestabilidad política inherente al ciclo electoral** constituye otra amenaza sustancial. Los cambios de gobierno cada cuatro años pueden cambiar las prioridades y cambiar e interrumpir proyectos en marcha. Esta limitación a que cada cuatro años (como máximo) cambie el gobierno municipal, representa un desafío para iniciativas que requieren continuidad a medio y largo plazo, por lo que el consenso político se debe establecer como prioritario en determinadas actuaciones.

Finalmente, una **gestión del cambio deficiente** podría llevar a la resistencia al cambio, agravada por una comunicación inefectiva o falta de participación del personal en el proceso transformador. Esto podría desmotivar al personal y reducir la efectividad de las iniciativas de modernización.

Estas amenazas crean un escenario complejo donde la prudencia y cautela estratégica se vuelve necesaria, junto a una flexibilidad operativa y una capacidad de adaptación a los continuos cambios que nos vienen los próximos años. Por este motivo, es esencial una comunicación transparente con ciudadanos y empleados, así como la construcción de consensos políticos que trasciendan los ciclos electorales.

6. PLANIFICACIÓN ESTRATEGIAS



El envejecimiento de la plantilla representa un doble desafío: por un lado, la posible resistencia al cambio tecnológico y, por otro, el riesgo de perder el conocimiento institucional acumulado.

Respecto a la resistencia al cambio se pueden realizar:

- **Formación obligatoria en competencias digitales**, adaptada a distintos niveles de conocimiento, para reducir la brecha tecnológica.
- **Trabajo en equipo**, para que se puedan aunar fuerzas ante los cambios.
- **Mitigar las bajas que se puedan producir**, con medidas como el cambio horario o el teletrabajo.

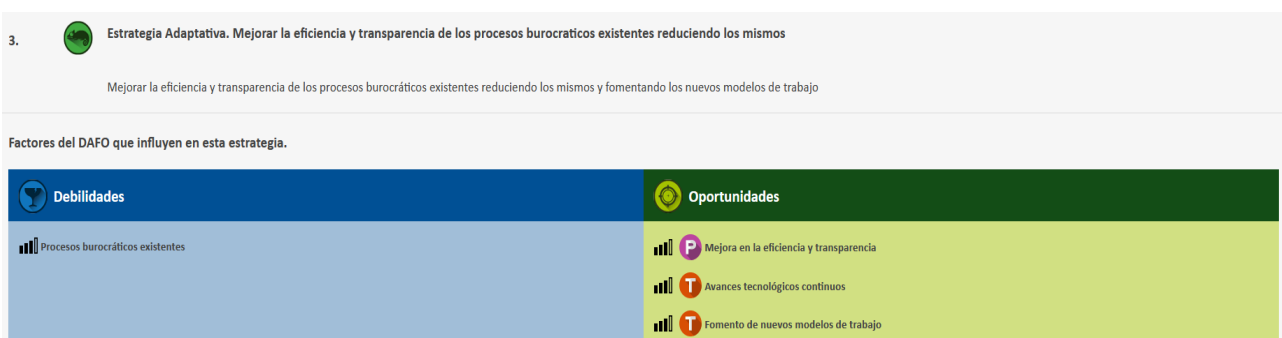
Esta estrategia busca equilibrar el envejecimiento de la plantilla con la motivación ante nuevos retos mediante la formación en competencias digitales, el trabajo en equipo y un mejor horario, con el fin de reducir las bajas laborales.



El compromiso con la innovación debe avanzar sin comprometer la **seguridad de los datos ciudadanos y empleados** ni depender excesivamente de los vaivenes políticos. Para ello, se establecerán:

- **Protocolos estrictos de ciberseguridad y protección de datos de los usuarios** en la adopción de IA y herramientas digitales.
- **Proyectos piloto**, que demuestren su valor antes de expandirse, reduciendo el riesgo de fracasos.
- **Consensos interpartidarios** en proyectos estratégicos, blindando las iniciativas clave frente a posibles alternancias políticas.

El objetivo es **innovar con prudencia**, asegurando que los avances perduren más allá de los ciclos electorales, y con total seguridad para los ciudadanos.

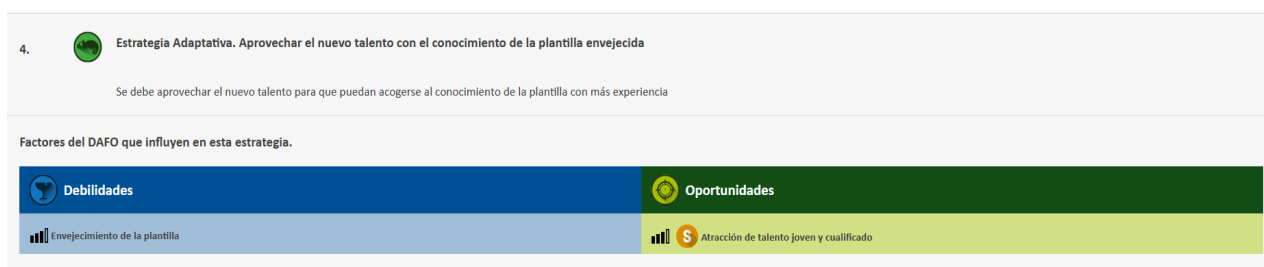


La lentitud de los procesos tradicionales frena la eficiencia. Para combatirla, se priorizará:

- **Automatización de trámites repetitivos** (p.ej., licencias, certificados).
- **Flexibilización horaria y teletrabajo**, especialmente para tareas no presenciales.

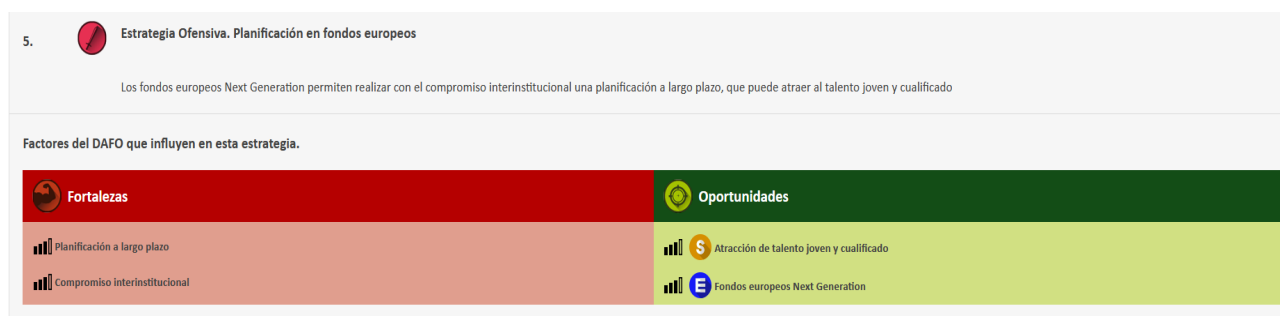
- **Rediseño de flujos de trabajo**, eliminando pasos redundantes mediante análisis Lean, eliminando todo lo que se pueda considerar “despilfarros” (materiales o de tiempo) y tratando de identificar las áreas sobrecargadas que pueden ralentizar el servicio público.
- **Utilización de nuevas tecnológicas**, inteligencia artificial.

Estas medidas no solo acelerarán los servicios, sino que mejorarán el **clima laboral**, haciendo la administración más atractiva para jóvenes talentos.



El envejecimiento de la plantilla representa un doble desafío: por un lado, la posible resistencia al cambio tecnológico y, por otro, el riesgo de perder el conocimiento institucional acumulado. Para mitigar este último problema, se implementará un **plan de relevo generacional** que combine:

- **Programas de mentoría/tutorización**, donde el personal más experimentado transfiera su saber/conocimientos a los nuevos talentos.
- **Incentivos a la jubilación parcial** para facilitar la incorporación de perfiles jóvenes sin perder la experiencia clave.
- **Formación obligatoria en competencias digitales**, adaptada a distintos niveles de conocimiento, para reducir la brecha tecnológica.
- **Paquetes atractivos para talento joven**: formación en IA, y participación en proyectos punteros.



Esta estrategia busca equilibrar la conservación del conocimiento histórico con la renovación necesaria para adaptarse a la administración del futuro.

Los fondos europeos, en esta ocasión los **Next Generation EU** son una oportunidad que nos permita financiar proyectos que de otro modo serían inviables. Su aprovechamiento requerirá:

- **Unidad de Gestión de Fondos**, dedicada a identificar convocatorias y diseñar propuestas.
- **Realización de proyectos** con antelación a las diversas convocatorias.
- **Alianzas con universidades y empresas tecnológicas** (como la UJI) para desarrollar proyectos innovadores.
- **Paquetes atractivos para talento joven**: Formación en IA, y participación en proyectos.

El fin es posicionar al ayuntamiento como un **referente en fondos/subvenciones para la realización de proyectos**, que sirvan para la ciudadanía y que sin estos fondos no se podrían financiar.



Atraer y retener talento joven y cualificado mediante la adaptación a los avances tecnológicos y la promoción de modelos de trabajo innovadores, aprovechando una plantilla estructurada y programas sólidos de formación y desarrollo profesional.

- **Flexibilidad y nuevos modelos de trabajo**: Implementar modalidades híbridas o remotas, horarios flexibles y entornos colaborativos que se alineen con las expectativas de las nuevas generaciones.
- **Fomentar una cultura digital** que facilite el uso de herramientas tecnológicas avanzadas.
- **Formación continua y desarrollo profesional**: Ofrecer programas de capacitación en competencias digitales y liderazgo, adaptados a las tendencias del mercado.
- **Atracción de talento cualificado**: Destacar la estructura organizacional sólida y las oportunidades de crecimiento. Participar en ferias de empleo, universidades y plataformas digitales para conectar con jóvenes profesionales.

Debemos posicionarnos como una organización atractiva para las nuevas generaciones, combinando estabilidad laboral con innovación, lo que permitirá captar y fidelizar el mejor talento.

7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

7.1. Introducción.

En el marco del Plan Estratégico de Recursos Humanos 2026-2035 del Ayuntamiento de Benicarló, y partiendo del análisis interno y externo realizado a través de la matriz *DAFO*, se ha planteado la necesidad de estructurar las acciones futuras mediante una metodología de planificación estratégica operativa.

El objetivo es garantizar la ejecución ordenada y efectiva de la estrategia de Recursos Humanos, enfocada en asegurar una plantilla competente, estable, innovadora y adaptada a los desafíos del futuro, respetando siempre los principios de igualdad, ética, transparencia, sostenibilidad y excelencia en el servicio público.

Por este motivo, tras el análisis *DAFO* expuesto anteriormente, se aprecia que la estrategia que mejor se adapta al Ayuntamiento de Benicarló, es la **estrategia adaptativa**, debido a que existen debilidades internas importantes, como pueden ser la brecha de competencias digitales, la burocracia y el envejecimiento de la plantilla, que pueden ser abordadas mediante oportunidades externas, como el avance tecnológico, los fondos europeos y la atracción de talento joven. Por tanto, esta estrategia adaptativa nos puede permitir ajustar progresivamente la organización para optimizar recursos y modernizar procesos, favoreciendo la implementación de nuevas tecnologías y fomentando competencias digitales en el personal.

De esta forma, podemos apreciar que la estrategia adaptativa destaca frente a otras opciones, como la defensiva o la de supervivencia, ya que estas últimas se centran en mantener, en seguir, igual que actualmente sin aprovechar las oportunidades ni los recursos disponibles. Por otro lado, la estrategia ofensiva, aunque podría impulsar mejoras, no responde de manera equilibrada a las debilidades internas indicadas. Por este motivo, la estrategia adaptativa es mejor para una transformación organizativa ordenada y efectiva, acorde con los principios de sostenibilidad y eficiencia establecidos en el plan estratégico. Para ello, se lleva a cabo la siguiente estructura de planificación:

- **Áreas Clave de Resultados (ACR):** Identificación de los ámbitos prioritarios donde debe enfocarse la actuación para obtener resultados estratégicos.

- **Objetivos Operativos (OO):** Definición específica de lo que se pretende lograr dentro de cada área, de manera concreta y medible.
- **Acciones (AC):** Despliegue de las actividades, proyectos o iniciativas que permitirán alcanzar cada objetivo operativo, junto con indicadores que facilitarían su evaluación.

Esta metodología no solo facilita la organización de los esfuerzos y recursos, sino que también asegura una correcta trazabilidad entre el diagnóstico inicial (DAFO), los objetivos estratégicos planteados y las acciones que se pondrán en marcha. A continuación, se presentan las Áreas Clave de Resultados, los Objetivos Operativos y el Plan de Acción correspondiente

7.2. Áreas Clave de Resultados (ACR)

Código	Área Clave de Resultados	Descripción breve
ACR-0	Plan de ordenación de los procesos selectivos	Ordenar los procesos selectivos para desarrollar en los próximos años, según las diferentes ofertas públicas de empleo
ACR-1	Planificación y Análisis de Plantilla	Conocer las necesidades futuras y actuales de recursos humanos.
ACR-2	Desarrollo Profesional y Carrera	Implantar carrera profesional y evaluar el desempeño.
ACR-3	Relevo Generacional y Retención de Conocimiento	Asegurar continuidad del servicio y transferencia de conocimiento.
ACR-4	Transformación Organizativa y Digital	Adaptar los puestos y procesos a nuevas tecnologías y necesidades.
ACR-5	Igualdad, Diversidad y Bienestar Laboral	Mejorar el clima laboral y la inclusión en la organización.
ACR-6	Formación Continua	Capacitar al personal en competencias futuras y digitales.
ACR-7	Sostenibilidad	Integrar criterios medioambientales en la gestión de RRHH.
ACR-8	Atracción de Talento	Captar y fidelizar talento joven y especializado.

7.3. Objetivos Operativos (OO) Vinculados a cada Área Clave de Resultados (ACR)

ACR	Código	Objetivo Operativo	Vinculación OE
ACR-0	OO-0	Ordenación de los procesos selectivos	OE-6
ACR-1	OO-1	Evaluar la plantilla y definir perfiles de competencias futuras.	OE-1
ACR-2	OO-2	Implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias.	OE-2
ACR-2	OO-3	Implantar un sistema de carrera profesional estructurado.	OE-3
ACR-3	OO-4	Diseñar un plan de relevo generacional y mentorización interna.	OE-4
ACR-4	OO-5	Rediseñar los puestos de trabajo, integrando nuevas tecnologías.	OE-5 OE-6
ACR-4	OO-6	Optimizar-simplificar procesos administrativos y selectivos mediante IA	OE-5 OE-6
ACR-5	OO-7	Aprobar e implementar un Plan de Igualdad 2026-2030.	OE-7
ACR-5	OO-8	Crear un Programa de Salud, Bienestar y Prevención de Riesgos Laborales.	OE-8
ACR-6	OO-9	Elaborar y ejecutar un Plan de Formación Continua.	OE-9
ACR-7	OO-10	Implementar acciones sostenibles en la gestión interna de RRHH.	OE-10
ACR-8	OO-11	Diseñar y ejecutar una estrategia para atraer talento joven.	OE-11

7.4. Plan de Acción (AC) Asociado a cada Objetivo Operativo (OO).

Se indican de forma concreta las acciones a realizar por cada objetivo. El detalle de las acciones se encuentran en las fichas que del Anexo VI-Plan de acción, con el siguiente detalle:

Código	Acción (AC)	Indicadores de éxito
AC-0.1	Ordenación procesos selectivos	90 % procesos selectivos acabados
AC-1.1	Realizar un estudio de plantilla cada 3 años.	Informe aprobado.
AC-1.2	Crear catálogo de competencias por puesto.	Catálogo disponible.
AC-2.1	Establecer indicadores de evaluación del desempeño.	Guía de evaluación implantada.
AC-3.1	Aprobar reglamento de carrera profesional.	Reglamento aprobado.
AC-3.2	Definir itinerarios de promoción interna.	Publicación de itinerarios.
AC-4.1	Elaborar programa de relevo generacional.	Programa validado en Mesa Negociadora.
AC-4.2	Implementar programa de mentoring interno.	Número de mentores asignados.
AC-5.1	Rediseñar 100% de puestos críticos en 3 años.	100 % de puestos rediseñados.
AC-5.2	Certificación de competencias transversales	30 % de empleados certificados,
AC 5.3	Diseñar perfiles polivalentes que permitan la rotación	5 Número de perfiles creados cada año
AC 5.4	Formación en IA para empleados públicos	25 % de empleados capacitados
AC-6.1	Simplificar el 50% de los procesos administrativos en RRHH.	Nº procesos digitalizados.
AC-6.2	Incorporar IA en los procesos de RRHH	IA aplicada en procesos de RRHH.
AC-6.3	Implementación de chatbots multilingües	50 Número de dudas resueltas
AC-7.1	Aprobar y ejecutar el Plan de Igualdad	80 % acciones ejecutadas.
AC 7-2	Igualdad de género en tribunales de selección	80% cumplimiento acción
AC-8.1	Crear un Comité de Salud Laboral y Bienestar, que realice acciones para mejorar la salud laboral.	Comité constituido y 50% acciones llevadas a cabo
AC-9.1	Aprobar Plan de Formación anual.	% alumnos y nº cursos realizados.
AC-10.1	Sustituir el 80% de la gestión documental en papel por firma digital.	80% reducción papel usado.
AC-10.2	Promover movilidad sostenible.	60 % empleados usando transporte sostenible para realizar sus funciones.
AC-11.1	Realizar campañas de captación en universidades e institutos, para que estudiantes en prácticas curriculares conozcan el Ayuntamiento y difundan su experiencia positiva.	3 N.º convenios firmados y 50 n.º participantes.
AC 11.2	Cambio en los procesos selectivos-IA-Gamificación	30 % de jóvenes participantes 8 puntos sobre 10, satisfacción con el proceso.

8. DESCRIPCIÓN OBJETIVOS OPERATIVOS (OO) VINCULADOS A LAS ÁREAS CLAVE DE RESULTADOS

(ACR)

8.0 ACR-0-001 Plan de ordenación de los procesos selectivos

Considerando que se necesita dotar a la Corporación de una organización eficiente y estratégicamente orientada a la eficiencia y adecuación del gasto, tras la sentencia del Tribunal Supremo núm. 930/2025, de 9 de julio de 2025, la cual ha establecido la obligatoriedad de ejecutar las Ofertas Públicas de Empleo en un plazo máximo de tres años desde su aprobación, con el objetivo de garantizar el cumplimiento del principio constitucional de acceso al empleo público conforme a los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad (art. 23.2 CE y art. 55 del EBEP). Y ante la

imposibilidad objetiva de culminar todos los procesos selectivos aprobados en las OPE 2022 y 2023 del Ayuntamiento de Benicarló dentro del referido plazo, se hace necesario planificar, priorizar y racionalizar la ejecución de dichos procesos mediante un Plan de Ordenación de los Recursos Humanos en el ámbito de los procesos selectivos.

Actualmente el Ayuntamiento carece de una planificación general a largo plazo en materia de gestión de los recursos humanos, y que debido a las restricciones que las leyes de presupuestos han ido imponiendo en los últimos años, han generado irregularidades en la plantilla provocando una alta tasa de temporalidad, al no procederse a realizar la cobertura de vacantes, en años anteriores, es necesario diseñar una política de empleo público que satisfaga las necesidades e intereses de la Corporación para optimizar y racionalizar recursos.

Fundamento jurídico

PRIMERO.- El artículo 69 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, señala que:

«La planificación de los recursos humanos en las Administraciones Públicas tendrá como objetivo contribuir a la consecución de la eficacia en la prestación de los servicios y de la eficiencia en la utilización de los recursos económicos disponibles mediante la dimensión adecuada de sus efectivos, su mejor distribución, formación, promoción profesional y movilidad.

2. Las Administraciones Públicas podrán aprobar Planes para la ordenación de sus recursos humanos, que incluyan, entre otras, algunas de las siguientes medidas:

- a) Análisis de las disponibilidades y necesidades de personal, tanto desde el punto de vista del número de efectivos, como del de los perfiles profesionales o niveles de cualificación de los mismos.
- b) Previsiones sobre los sistemas de organización del trabajo y modificaciones de estructuras de puestos de trabajo.
- c) Medidas de movilidad, entre las cuales podrá figurar la suspensión de incorporaciones de personal externo a un determinado ámbito o la convocatoria de concursos de provisión de puestos limitados a personal de ámbitos que se determinen.
- d) Medidas de promoción interna y de formación del personal y de movilidad forzosa de conformidad con lo dispuesto en el capítulo III del presente título de este Estatuto.
- e) La previsión de la incorporación de recursos humanos a través de la Oferta de empleo público, de acuerdo con lo establecido en el artículo siguiente.»

SEGUNDO.- El artículo 52 de la Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Generalitat, de la Función Pública Valenciana, que prevé que los planes de ordenación tienen por objeto contribuir a la eficacia en la prestación de los servicios y a la eficiencia en la utilización de los recursos económicos disponibles, mediante la adecuada dimensión de los efectivos y su mejor distribución, formación, promoción profesional y movilidad.

TERCERO.- Los artículos 93 y 94 del Reglamento de selección, provisión de puestos de trabajo y movilidad del personal de la función pública valenciana, aprobado por Decreto 3/2017, de 13 de enero, del Consell, que regulan el contenido, efectos y procedimiento de aprobación de los PORH.

CUARTO.- Sentencia del Tribunal Supremo núm. 930/2015 de 9 de julio de 2025, que establece la obligatoriedad de ejecutar las Ofertas Públicas de Empleo en un plazo máximo de tres años desde su publicación, conforme al principio de legalidad y los principios constitucionales de igualdad, mérito, capacidad y publicidad (art. 23.2 CE y art. 55 EBEP), Por tanto, como regla general, en el plazo de tres años del artículo que señala el artículo 70.1 del TREBEP se cumple cuando el proceso selectivo convocado para ejecutar la OEP se desarrolla íntegramente en este plazo. No obstante, el propio Tribunal prevé que, justificada y excepcionalmente, pueda admitirse un retraso en los procesos.

QUINTO.- Ofertas de Empleo Publicas realizadas por el ayuntamiento de Benicarló 2022, 2023, 2024 y 2025 (Anexo I)

Objetivos del plan

Entre otros objetivos de este plan es:

- El cumplimiento del plazo legal para la ejecución de las OEP, conforme a la STS 9/7/2025, en el mayor número de procesos selectivos posibles.
- Ordenar, priorizar y racionalizar los procesos selectivos pendientes.
- Optimizar los recursos humanos y técnicos del Ayuntamiento para ejecutar con garantías las ofertas de empleo aprobadas.

IV. Contenido del plan

De acuerdo con el artículo 52 de la Ley 4/2021 y el artículo 93 del Decreto 3/2017, el presente PORH de procesos selectivos, incluirá los siguientes elementos:

1. Oferta pública de empleo.- Ejecución escalonada, agrupada y racional de las ofertas públicas vigentes, garantizando su culminación dentro de los plazos exigidos por la jurisprudencia, tras un análisis de cargas de trabajo y necesidades de personal.

2. Previsión de reorganización de procesos y sistema selectivo prioritario

Estudio de convocatorias conjuntas, agrupación de categorías y simplificación de procesos. En este sentido, priorización del sistema de oposición, en detrimento del concurso-oposición, el cual deberá ser previamente justificada su necesidad por la naturaleza de las plazas o de las funciones a desempeñar, sea más adecuada la utilización de este sistema.

3. Cumplimiento y reducción de plazos procesos selectivos.

Se deben cumplir los plazos impuestos por la legislación vigente y reducir todo lo posible los procesos selectivos. Por lo que las pruebas a realizar en estos procesos, deben ser pruebas que sean capaces de seleccionar a los mejores aspirantes, mediante el cumplimiento de los principios constitucionales de acceso a la función pública de mérito, capacidad, igualdad y publicidad. En este sentido, una reducción de los ejercicios a realizar cada procesos podría reducir el plazo para llevarlos a cabo

4. Medidas de movilidad y redistribución

Fomento de la movilidad horizontal y vertical, concursos específicos internos y reasignación de efectivos según necesidades organizativas.

5. Racionalización del empleo temporal

Planificación de convocatorias que prioricen plazas estructurales ocupadas por personal interino de larga duración, y cumplimiento de lo dispuesto en la normativa estatal sobre reducción de la temporalidad en el empleo público.

V. Propuesta de actuación

PRIMERO. Elaborar un calendario de ejecución priorizado procesos prioritarios por servicios esenciales o antigüedad o susceptibles de agrupación o simplificación.

En este sentido, se estima que deben convocarse sin demora los siguientes procesos selectivos, de carácter URGENTE Y PRIORITARIO:

- Inspectores Policía Local, de vital importancia para el cuerpo de Policía, año convocatoria 2022.
- Administrativos, mediante las ofertas de empleo de 2023TE, 2024 y 2025, con carácter previo a auxiliar administrativo.
- Auxiliar administrativo, dado el gran volumen de plazas, afecta a las ofertas de empleo público de los años 2022, 2023TE y 2025
- Asesor Jurídico, Técnico de Integración Social y Trabajador Social año 2022.
- Oficial Cementerio de la Brigada de Obras, afecta a las ofertas de los años 2022.
- Técnico de Administración General, fueron ofertadas mediante concurso interadministrativo, quedando desiertas las convocatorias y siendo modificadas estos puestos de trabajo en la última RPT, por lo que figuran actualmente en las ofertas de empleo de 2022, 2023 y una plaza de promoción interna en la oferta de empleo 2025.

* En estas convocatorias será muy complicado poder cumplir lo indicado por la sentencia, **debido a que previamente se realizó durante el año 2024, toda la estabilización de personal.** Esta acumulación de plazas pendientes de llevar a cabo, se debe a que durante muchos años, no se han realizado procesos para funcionarios de carrera, debido en gran parte a la imposibilidad durante los primeros años a realizarse. Por lo que se debe llevar a cabo, este “plan de choque”, ante el cambio originado con esta sentencia, en el cual se debe llevar a cabo mediante esta planificación, con los tiempos más ajustados posible, cumpliendo en cualquier caso con la seguridad jurídica que contemplan los plazos en el proceso selectivo.

SECUNDARIO A EJECUTAR ESTE AÑO

- Oficial de Policía Local y técnico de normalización lingüística, no ocupan tasa de reposición al ser ejecutadas mediante promoción interna, pero forman parte de la oferta de empleo del año 2022.
- Técnico/a superior informático, OEP año 2025, por promoción interna.

SECUNDARIO A EJECUTAR A PRINCIPIO DEL AÑO 2026

- Técnico/a archivo, OEP año 2025, no existe ningún funcionario realizando estas tareas.
- Arquitecto/a, OEP año 2023 TE
- Encargado Brigada de Obras OEP año 2023 TE
- Oficial de la Brigada de Obras, afecta a las ofertas de los años 2023TE, 2024 y 2025.
- Peón Brigada de Obras OEP año 2023 TE
- Comisario/a e Intendente/a Policía Local OEP año 2023 TE
- Técnico/a de Relaciones Laborales, OEP año 2023 TE
- Técnico/a de Turismo, OEP año 2023 TE

FINALES AÑO 2026

- Técnico/a de Medio Ambiente, OEP año 2024
- Técnico/a Brigada de Obras y Servicios, OEP año 2024
- Técnico/a Juventud, Festes, Participació Ciudadana, OEP año 2024
- Auxiliar Turisme, OEP año 2024
- Agente de Policía Local, OEP año 2024 y 2025

PRINCIPIOS AÑO 2027

- Técnico/a de Gestión, OEP año 2025
- Arquitecto/a Técnico, OEP año 2025
- Conserje-Subalterno, OEP año 2025

SEGUNDO. Establecer indicadores de seguimiento y evaluación interna del cumplimiento del PORH, incluyendo:

- Número de procesos ejecutados por trimestre.
- tasa de cobertura efectiva de vacantes.
- Evolución de la tasa de temporalidad.

TERCERO. Presentar el PORH a la Mesa General de Negociación, garantizando la participación y colaboración de las organizaciones sindicales, junto con un anexo de la Planificación estratégica de Recursos Humanos de Benicarló.

8.1. ACR-1-OO1 Evaluar la plantilla y definir perfiles de competencias futuras.

Esta Área Clave de Resultados (ACR) tiene por objeto analizar la situación actual de la plantilla del Ayuntamiento de Benicarló desde una perspectiva estratégica, anticipándose a los cambios que impondrán la digitalización, la automatización de procesos administrativos y el uso creciente de inteligencia artificial (IA). Se evaluarán las competencias actuales, se identificarán los puestos críticos o en riesgo de obsolescencia, y se definirán los nuevos perfiles profesionales necesarios para garantizar una administración proactiva, eficiente, ágil y sostenible.

Como señaló García de Enterría² (1961) existe un “*sistema de tensiones*” entre los intereses de la organización administrativa y los intereses de los funcionarios públicos, por lo que es fundamental disponer de varios elementos clave, como una adecuada relación de puestos de trabajo para satisfacer correctamente el servicio público, por lo que es preciso evaluar correctamente la plantilla según las circunstancias de cada momento.

² García de Enterría, E. (1961). La organización y sus agentes: revisión de estructuras. La Administración Pública y el Estado Contemporáneo.

El artículo 90.1 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, establece que corresponde a cada Corporación Local aprobar anualmente, a través del Presupuesto, la Plantilla, que deberá comprender todos los puestos de trabajo (plazas) reservados a personal funcionario, personal laboral y eventual. De manera similar, se señala en el artículo 126 del Real Decreto Legislativo 781/86, de 18 de Abril por la que se aprueba el Texto refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de régimen local (TRRL, en adelante), indica que anualmente con ocasión de la aprobación del Presupuesto General, y como parte de la documentación integrante del mismo, la Corporación aprobará la Plantilla Municipal que deberá comprender todos los puestos (plazas) de trabajo debidamente clasificados reservados a funcionarios, personal laboral y personal eventual de confianza.

Por tanto, la ordenación de la gestión de los Recursos Humanos exige una adecuada coordinación de todos los instrumentos a su servicio. En este sentido, la Plantilla (ver Anexo III) y la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) (ver Anexo II), se encuentran íntimamente relacionadas.

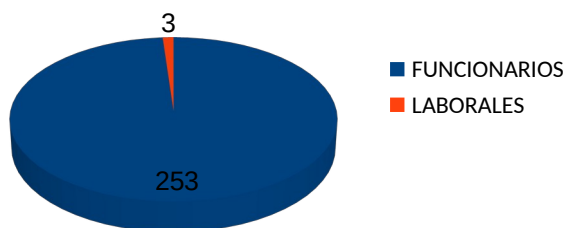
Así, la Plantilla, constituye un mecanismo de ordenación de personal de carácter económico-financiero, destinado a cuantificar y asignar valores presupuestarios a las diferentes plazas que la componen. En cambio, la RPT opera como un instrumento técnico basado en la ordenación de personal y en las necesidades de los servicios. Por tanto, podemos destacar que la Plantilla tiene un ámbito más reducido, al estar vinculado exclusivamente al factor económico-financiero, ya que no determina ni define aspectos esenciales de los puestos de trabajo como sus funciones específicas o los requisitos para su provisión, siendo su finalidad predominante de ordenación presupuestaria. Esta complementariedad entre ambos instrumentos queda reflejada en el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, aprobado por Real Decreto legislativo 2/2004, de 5 de marzo, que establece la conexión entre la planificación presupuestaria (Plantilla) y la organización de la plantilla (RPT).

Desde una perspectiva normativa, la RPT constituye el marco previo de referencia, que su modificación puede cambiar la plantilla, ya que si se modifica la plantilla previamente se debe modificar la RPT, sino existe un puesto creado no puede existir una plaza dotada presupuestariamente. En este sentido, cabe mencionar la Sentencia del Tribunal Supremo, Sala de lo Contencioso-Administrativo, de 20 de octubre de 2008, recurso 6078/2004 (ECLI ES:TS:2008:5629), el cual señala prevalencia de la RPT sobre la Plantilla, dado que esta última no puede “contradecir” a la RPT.

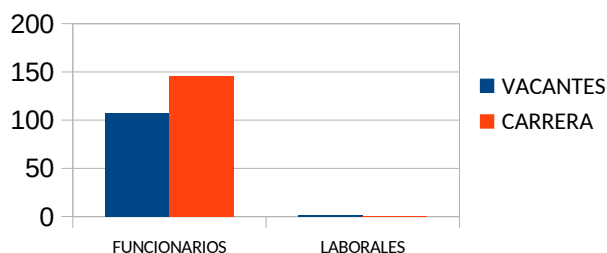
Respecto a su contenido, cabe mencionar que la Plantilla debe contener la relación detallada de plazas asignadas a cada una de las Escalas, Subescalas, Clases y Categorías en las que se integran los funcionarios. Este régimen de clasificación de los funcionarios aparece regulado en el art. 76 del TREBEP, en cuyo párrafo primero se establece que *“los funcionarios se agrupan en cuerpos, escalas, especialidades u otros sistemas que incorporen competencias, capacidades y conocimientos comunes acreditados a través de un proceso selectivo”*, estableciendo el párrafo primero una reserva de ley de las Cortes Generales o de las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas para la creación, modificación o supresión de cuerpos y escalas.

En defecto de legislación estatal y autonómica específica, debemos aplicar de manera supletoria lo establecido en la legislación local, y en concreto en el artículo 167 del TRRL³. Respecto al personal laboral el artículo 77 del TREBEP establece que se clasificará de conformidad con la legislación laboral. La actual plantilla del Ayuntamiento de Benicarló consta de 256 empleados públicos, con 253 funcionarios públicos (146 de carrera y 107 interinos) y 3 laborales (1 fijo y 2 temporales) como se aprecia en estos gráficos:

TOTAL EMPLEADOS PÚBLICOS



EMPLEADOS PÚBLICOS - CARRERA-VACANTES



³ Artículo 167 Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local, el cual señala que: *“1.- Los funcionarios de carrera de la Administración Local que no tengan habilitación de carácter nacional se integrarán en las escalas de Administración General y Administración Especial de cada Corporación, que quedarán agrupadas conforme a lo dispuesto en la legislación básica del Estado sobre función pública en los grupos que éste determine, de acuerdo con la titulación exigida para su ingreso.*

2.- La Escala de Administración General se divide en las subescalas siguientes: a) Técnica. b) De gestión. c) Administrativa. d) Auxiliar .c) Subalterna.

3.- La Escala de Administración Especial se divide en las Subescalas siguientes: a) Técnica. b) De Servicios Especiales.

4.- La creación de Escalas, Subescalas y clases de funcionarios y la clasificación de los mismos dentro de cada una de ellas, se hará por cada Corporación, de acuerdo con lo previsto en esta Ley”.

Respecto a la clasificación de los funcionarios según el nivel de titulación exigido para el acceso es el art. 76 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP) que distingue los siguientes grupos:

“Grupo A: Dividido en dos Subgrupos, A1 y A2.

Para el acceso a los cuerpos o escalas de este Grupo se exigirá estar en posesión del título universitario de Grado. En aquellos supuestos en los que la ley exija otro título universitario será éste el que se tenga en cuenta.

La clasificación de los cuerpos y escalas en cada Subgrupo estará en función del nivel de responsabilidad de las funciones a desempeñar y de las características de las pruebas de acceso.

Grupo B. Para el acceso a los cuerpos o escalas del Grupo B se exigirá estar en posesión del título de Técnico Superior.

Grupo C. Dividido en dos Subgrupos, C1 y C2, según la titulación exigida para el ingreso. C1: Título de Bachiller o Técnico. C2: Título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria.”

La división por grupos-subgrupos se aprecia en el siguiente gráfico, donde existen más cantidad de empleados de subgrupo C1, debido al número de agentes de policía local y administrativos.

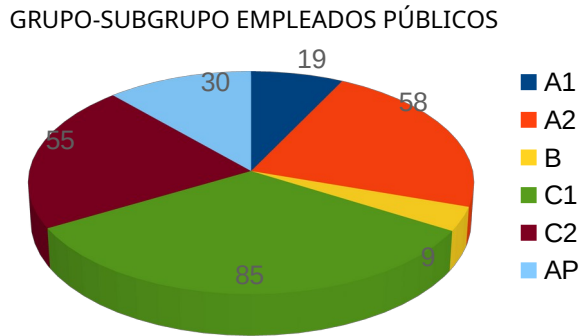
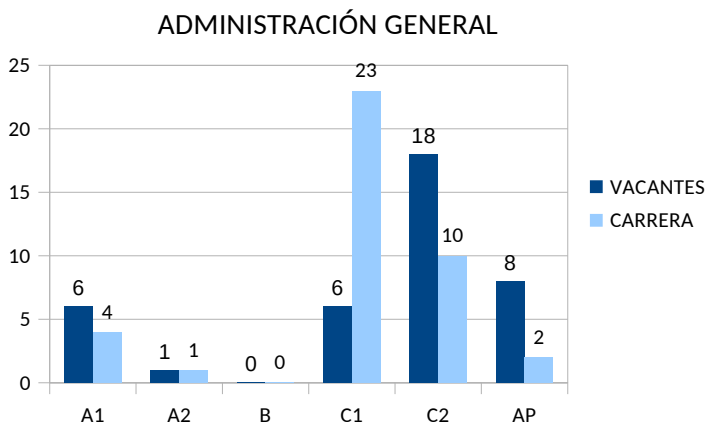
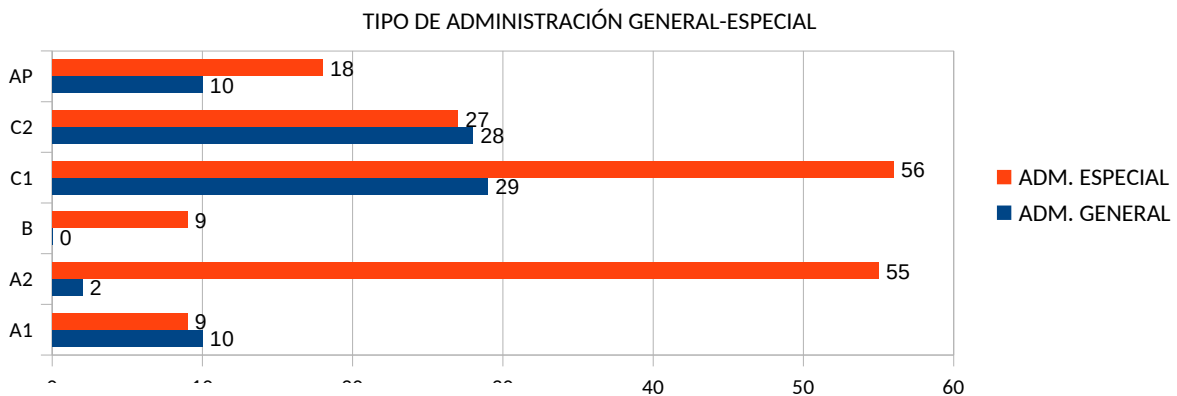


Gráfico 3: Empleados públicos por Grupo-Subgrupo

En los siguientes gráficos, se muestra el total de empleados públicos que pertenecen a la escala administrativa general y a la escala administrativa especial. Se puede apreciar que existen 79 empleados públicos que pertenecen a la escala de administración general y 177 a la escala de administración especial, dado que en esta se encuentra la subescala técnica, de servicios especiales y policía local, entre otros.



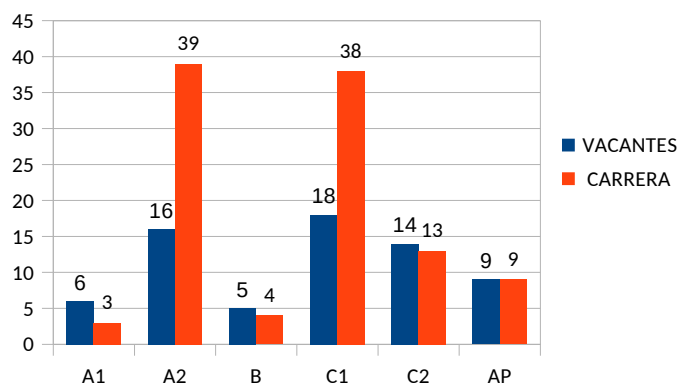
Respecto a las diferentes vacantes que existen en la escala de administración general (39) y administración especial (68), cabe mencionar que en este año se llevaran a cabo procesos en la escala administrativa general de 15 plazas de auxiliar administrativo y en la escala de administración especial 12 plazas de agente

de policía local, entre otras, lo cual reduciría mucho la temporalidad. El porcentaje de temporalidad en la escala de administración general es superior con un 49,36%, en cambio, en administración especial es del 39%, por lo que, los porcentajes de interinidad son muy elevados (debido en gran parte a la creación de nuevas plazas en el año 2024 y sobre todo en el año 2025, con la remunicipalización de servicios).

Gráfico 5: Administración General funcionarios Grupo-Subgrupo

Gráfico 6: Administración Especial funcionarios Grupo-Subgrupo

ADMINISTRACIÓN ESPECIAL



Tal y como se destaca del análisis DAFO, la organización dispone de una **plantilla bien estructurada y actualizada**, respaldada por una RPT, lo que garantiza una distribución clara de responsabilidades y una gestión más eficiente de los

recursos humanos. Uno de los problemas de esta plantilla es la alta temporalidad que se encontraba en el año 2022, puesto que era superior al 56% (durante años anteriores no se realizaron procesos selectivos de carrera salvo en el caso de la policía local). Este porcentaje, se ha reducido con la realización de la estabilización mediante la aplicación de la ley 20/2021 de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público, con un total de 64 plazas de funcionarios de carrera. Esto ha permitido una reducción de la temporalidad, aunque actualmente, sigue siendo elevada debido, en parte, a la nueva creación de plazas, estableciéndose en torno al 46%. Cabe mencionar, que la plantilla de empleados públicos del Ayuntamiento de Benicarló para el año 2025, es de 256 empleados públicos, 21 empleados más que en el año 2024, debido en gran medida a la recuperación de servicios que previamente se prestaban mediante licitación y la creación de nuevos servicios.

Actualmente, la política que se está llevando a cabo por el departamento de Recursos Humanos de Benicarló, es intentar dotar a todos los departamentos del personal necesario para que se puedan abarcar todas las tareas pendientes, mediante funcionarios de carrera. Desde el año 2022, se están llevando a cabo diversas ofertas públicas de empleo, incluida la oferta de la tasa específica que permitió la ley de Presupuestos del Estado (Anexo IV), debido a la alta tasa de temporalidad en el empleo público que existe. Esta temporalidad, comportaba continuos cambios de personal en los departamentos, con la pérdida de conocimientos y tiempo, lo cual producía una difícil gestión diaria

para los diferentes departamentos y, en especial, para el departamento de recursos humanos. Estas nuevas ofertas de empleo, conllevará a que en los próximos tres años, la tasa de temporalidad se sitúe por debajo del 8%, pero a la vez, provocará también una carga de trabajo extra al departamento, dado que se deben llevar a cargo muchos procesos selectivos. Por otra parte, una vez realizada esta estabilización de personal, se debe estudiar profundamente las futuras necesidades. Cabe mencionar, la existencia de puestos de trabajo clave para la administración que deben ser cubiertos. Por ejemplo, los puestos de categoría superior, en este sentido, desde hace años, el Ayuntamiento de Benicarló carece de Secretario General de primera categoría y el puesto de Tesorería. A la vez, también existen algunas plazas de Técnico de Administración General sin cubrir. Sin duda, esto genera un grave problema, dado que es el perfil de personal que debe dirigir la administración, por lo que debe ser uno de los principales puntos a subsanar.

De esta forma, se considera conveniente el cálculo del **índice de tecnificación**, calculado como $(A1+A2+B) / (C1+C2+APF)$, el cual refleja la proporción de personal técnico que posee una mayor formación, especialización y responsabilidad dentro del Ayuntamiento (grupos A1, A2 y B), frente a personal con menor formación y responsabilidad (grupos C1, C2 y Agrupaciones de Personal Facultativo, APF). Así, este índice en el Ayuntamiento de Benicarló, queda conformado con un total de 81 empleados públicos de personal técnico y 170 empleados públicos de personal con menor responsabilidad y formación, con el siguiente detalle:

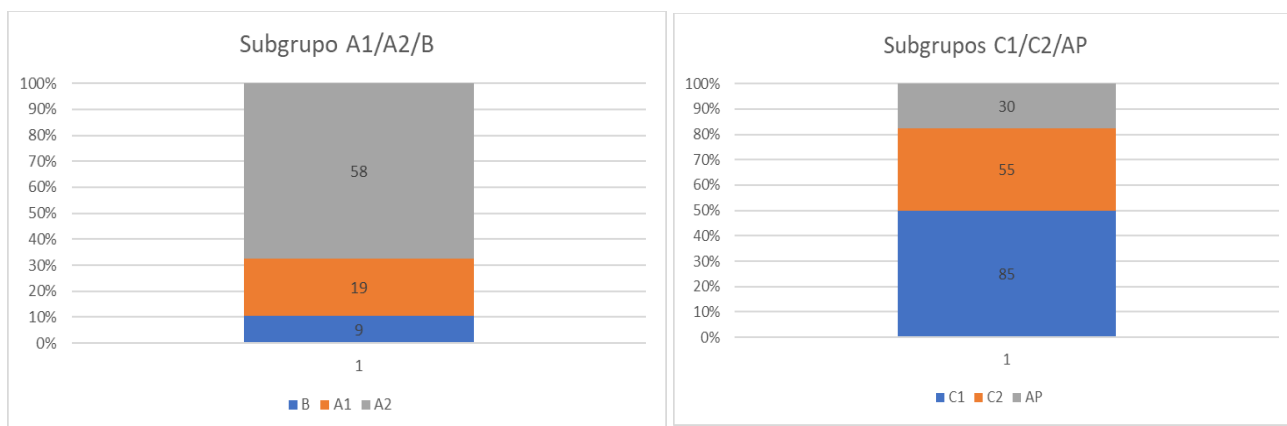


Gráfico 8: Pertencientes Subgrupo C1/C2/AP

Este índice nos puede indicar el grado de profesionalización y especialización de la plantilla pública. En el Ayuntamiento de Benicarló, este índice es del 0,51, es decir, existe un nivel de tecnificación bajo de personal cualificado y especializado comparando con la presencia de personal con menor formación y responsabilidades, como se muestra en el siguiente gráfico.

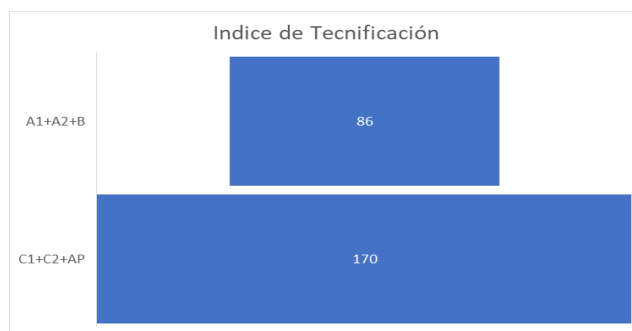


Gráfico 9: Índice de tecnificación.

Se puede apreciar la forma de pirámide que muestra el gráfico anterior, la tendencia prevista para los próximos años es una inversión de esta pirámide, como señala C. Ramio⁴ (2022), hacia otro paradigma en el que primen más los empleados públicos técnicos en detrimento de los empleados públicos con menor formación, que serán menos necesarios, sobre todo, por la introducción de las nuevas herramientas y tecnologías.

Por otro lado, los puntos débiles que se han detectado en el análisis *DAFO* de la organización es la existencia de “reinos de taifas” que dificulta la visión global y ralentiza los procesos. Cada área suele ocuparse solo de sus propios trámites y rara vez presta apoyo a otras unidades, lo que genera demoras y frustración en la organización. Para revertir este modelo y conseguir una Administración más ágil y orientada al servicio, se propone **la creación de la figura de coordinación interdepartamental**, el cual pueda movilizar temporalmente personal polivalente y convocar reuniones de seguimiento para supervisar el estado de expedientes y redistribuir recursos según urgencias y necesidades.

Es importante que en la plantilla existan equipos polivalentes y transversales de 4–6 funcionarios/as, con conocimientos en distintas áreas para proyectos concretos (campañas de subvenciones, eventos municipales, picos de atención ciudadana). Todo ello, debe ser realizado mediante la formación pertinente, a la cual, cada vez se unirían más funcionarios con la aparición de las nuevas tecnologías y contribuiría a una administración más cooperativa y colaborativa.

Por otra parte, el Ayuntamiento de Benicarló cuenta con una plantilla municipal marcada por un notable envejecimiento y una distribución de puestos diseñada, en gran medida, para una organización burocrática tradicional. Esta configuración ha asegurado durante décadas la prestación estable de servicios (pese a la gran tasa de interinidad), pero revela dos retos críticos en los próximos

⁴ Ramio, C. (2022). La reforma pendiente de la Administración Pública. INAP.

años: por un lado, la necesidad de gestionar de forma anticipada el relevo generacional (se tratará en el punto ACR-003) y, por otro, la obligación de responder a un entorno de creciente automatización y adopción de inteligencia artificial (IA) en procesos administrativos, para mejorar las necesidades de la población (se tratará en el punto ACR-004).

Tal y como se ha señalado anteriormente, C. Ramió⁴ (2022) plantea que la renovación de la función pública debe ser más que técnica al tener que integrar una transformación cultural y organizativa profunda. El objetivo es preparar a la administración local para la era de la inteligencia artificial, mediante una planificación estratégica adecuada de los recursos humanos, basada en la gestión del conocimiento, la inteligencia colectiva y la incorporación de perfiles de puestos de trabajo orientados a la analítica de datos, diseño de servicios digitales, ciberseguridad o gestión de automatismos (C. Ramió⁵ 2019). Por este motivo, para los próximos años se deberá estudiar la posibilidad de cambiar la organización mediante **la entrada de nuevos perfiles de empleados públicos**, como los siguientes:

En resumen, de este análisis de la plantilla de personal extraemos las siguientes conclusiones:

- Dotar de personal con carácter definitivo (funcionarios de carrera o personal laboral fijo), eliminando la temporalidad a niveles residuales por debajo del 8%.
- Tratar de cubrir con urgencia los puestos de Funcionarios Habilitados Nacionales y los puestos de Técnicos de Administración General, que deberán ser los impulsores de los cambios organizacionales.
- Creación de equipos transversales de funcionarios que en momentos puntuales puedan cambiar de puestos de trabajo.
- Formación continua y necesaria para la implantación de las nuevas tecnologías (ACR-6).
- Gestión del relevo generacional, con la mínima pérdida de conocimiento (ACR-3).
- Revisión de la plantilla para realizar los reajustes necesarios cuando se estime necesario y, como mínimo, una auditoria o análisis exhaustivo cada tres años.
- Estudiar la integración de nuevos perfiles de trabajo para y con la incorporación de la automatización y el uso de la inteligencia artificial en los procesos del Ayuntamiento de Benicarló. (ACR-4).

⁵ Blog espublico: Ramio, C (2019) Las competencias de los empleados públicos del futuro: URL: <https://www.administracionpublica.com/las-competencias-de-los-empleados-publicos-del-futuro/>

- Cambios en las competencias y habilidades requeridas en el empleo público. Los empleados públicos necesitarán desarrollar una combinación de habilidades técnicas y transversales, en tratamiento de datos, inteligencia artificial, automatización, con capacidades de análisis, críticas, creativas, multidisciplinares, de adaptación y de innovación, para adaptarse a estos nuevos entornos laborales en constante evolución.

8.2. ACR-2 OO-2 Implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias.

La evaluación del desempeño en la Administración Pública constituye una herramienta fundamental para la modernización de la gestión de personas y la mejora de los servicios. Como destaca Álvarez García⁶ (2011), los resultados de una organización pública dependen directamente del rendimiento de sus trabajadores, entendido como la combinación entre motivación y habilidad. Por tanto, cualquier sistema de evaluación debe orientarse a potenciar estas dos dimensiones.

La aprobación del TREBEP y la exigencia de una gestión pública orientada a resultados, han puesto de relieve la necesidad de introducir metodologías objetivas y sistemáticas de evaluación. En palabras de Cortés Carreres⁷ (2001), es imprescindible sustituir el "*café para todos*" por sistemas que reconozcan la diversidad de aportaciones entre empleados.

Según Gorriti Bontigui⁸ (2005), un sistema eficaz debe valorar no solo el "*qué se consigue*" (resultados), sino también el "*cómo se consigue*" (desempeños y comportamientos). Por ello, **la evaluación debe combinar indicadores de resultados ligados a objetivos y escalas de conductas observables**, para mejorar la validez del sistema y fomentar el desarrollo profesional.

El Ayuntamiento de Benicarló contempla la implantación progresiva del sistema de evaluación a partir de 2026, desplegándose junto con la carrera profesional. Como indica Álvarez García⁶ (2011), es recomendable una implantación gradual, sin vincular en las primeras fases la evaluación a la retribución o a la promoción profesional hasta que el sistema madure.

El modelo propuesto contempla tres dimensiones del desempeño:

- El desempeño de tarea (cumplimiento de objetivos concretos).
- El desempeño contextual (trabajo en equipo, iniciativa, colaboración).

⁶ Álvarez García, F. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública: propuesta metodológica. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, (1), 99-113.

⁷ Cortés Carreres, J. V. (2001). Manual práctico de Gestión de Recursos Humanos en la Administración Local. Dykinson.

⁸ Gorriti Bontigui, M. (2005). La evaluación del desempeño: concepto, criterios y métodos. Gobierno Vasco.

- Las conductas contra productivas, es decir, los comportamientos intencionados de los empleados en contra de la entidad.

Estas dimensiones serán evaluadas mediante escalas de valoración, con anclajes conductuales (EVAS)⁹, según la metodología de Quijano de Arana¹⁰ (2006). Para garantizar la fiabilidad, se prevé la existencia de una **Comisión de Evaluación** plural (organización, evaluadores, evaluados, sindicatos) y la participación de expertos independientes que tutelen las primeras fases del despliegue.

Los instrumentos principales del sistema serán:

- Cuestionario de evaluación con escalas de conductas y resultados.
- Entrevista estructurada entre evaluador y evaluado.
- Plan de acción individual para la mejora del desempeño.

Las evaluaciones serán anuales, y cada empleado recibirá retroalimentación con indicaciones claras de áreas de mejora. Las puntuaciones se clasificarán en cuatro niveles: necesita mejorar, regular, bien y sobresaliente, conforme a los criterios establecidos en el modelo de Álvarez García¹¹.

Entre los beneficios esperados del sistema destacan: la mejora de la comunicación interna, la detección de necesidades formativas, la orientación al logro, y el refuerzo de la transparencia y la cultura de la evaluación en la Administración local.

Como indica C. Ramio¹² (2022), la evaluación del desempeño debe entenderse como una **palanca de transformación cultural** y no solo como un instrumento de control. En este sentido, se evitará usar los resultados como justificación de decisiones previas, y se apostará por una evaluación pedagógica, justa y profesional.

La **formación de evaluadores y evaluados** es un requisito clave para asegurar el éxito de esta implantación. Se llevará a cabo un plan de capacitación en metodología evaluativa, comunicación constructiva y uso de herramientas digitales de evaluación.

La comisión de valoración del desempeño por competencias en el Ayuntamiento de Benicarló deberá estar integrada por una presidencia ostentada por la jefatura del área de Recursos Humanos, que actúe como responsable del diseño y supervisión técnica del proceso, la jefatura del departamento del personal evaluado para aportar conocimiento contextual, un representante del

⁹ Los anclajes conductuales son ejemplos específicos de conductas observables en un puesto que nos indican diferentes niveles de desempeño en una dimensión o competencia determinada. Estos anclajes ayudan al/a la entrevistador/a a valorar las respuestas de los/as candidatos/as, haciendo más precisas sus valoraciones. Cada anclaje representaría un nivel determinado de desempeño.

¹⁰ Quijano de Arana, S. D. (2006). Sistemas efectivos de evaluación del desempeño. EUB.

¹¹ Álvarez García, F. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública: propuesta metodológica. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, (1), 99-113.

¹² Ramio, C. (2022). La reforma pendiente de la Administración Pública. INAP.

área de secretaría (Secretario/a o TAG) que vele por la legalidad del procedimiento, y, en su caso, un representante del área de Innovación (actualmente no existe). Además, participarán con voz pero sin voto, representantes sindicales de las organizaciones presentes en la Mesa General de Negociación, con el fin de garantizar la transparencia y legitimidad del proceso. Actuará como secretario/a de la comisión, un/a administrativo/a del área de Recursos Humanos, encargado/a de levantar actas y dar soporte al desarrollo del proceso. Esta composición garantizará una valoración objetiva, plural y ajustada a derecho¹³.

Finalmente, el sistema se integrará con el resto de subsistemas de gestión de personas: selección, carrera profesional, formación, movilidad interna. De este modo, se contribuirá a crear un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos, alineado con los objetivos del Ayuntamiento de Benicarló y con las demandas de la ciudadanía.

La acción de implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias en el Ayuntamiento de Benicarló se vincula directamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS, en adelante)¹⁴, que promueve la Agenda 2030, y se vincula en este caso con el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), y con el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas).

8.3. ACR-2- OO-3 Implantar un sistema de carrera profesional estructurado.

La carrera profesional horizontal constituye un instrumento esencial de desarrollo del personal municipal, al permitir a los empleados públicos la movilidad horizontal para que puedan progresar dentro de su grupo o subgrupo profesional, sin necesidad de cambiar de puesto ni acceder a una promoción interna. Este sistema reconoce la experiencia, la formación continua, la evaluación del desempeño o la contribución a los objetivos estratégicos del Ayuntamiento.

Desde el punto de vista normativo, la carrera profesional se encuentra regulado tanto a nivel estatal como autonómico. De esta forma, en el artículo 20 del TREBEP se regula expresamente la carrera horizontal como un derecho del personal funcionario a progresar profesionalmente a través de un sistema basado en criterios objetivos, principalmente la evaluación del desempeño, la formación y la permanencia activa en el puesto. En la Comunidad Valenciana, la Ley 4/2021 de la Función Pública Valenciana refuerza este enfoque e insta a las administraciones locales a su desarrollo y aplicación conforme a estos principios.

¹³ Siguiendo las recomendaciones de autores como José Vicente Cortés, Mikel Gorriti y Fernando Álvarez.

¹⁴ El 25 de septiembre de 2015 la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó, por unanimidad, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: un plan de acción en favor de las personas, el planeta, la prosperidad y la paz universal. Cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas concretas a desarrollar con horizonte 2030.

Para implantar este modelo en el Ayuntamiento de Benicarló, es imprescindible **iniciar un proceso de diálogo y negociación** con los empleados públicos en la Mesa General de Negociación. Este espacio, previsto en el artículo 36 del TREBEP, garantiza la participación de la representación sindical y permite consensuar los aspectos fundamentales del reglamento como la estructura de grados, los criterios de acceso, la periodicidad de evaluación y posibles reconocimientos retributivos o no retributivos asociados a cada nivel de carrera.

La aprobación de la carrera profesional requiere por tanto la elaboración de un **reglamento específico** que fije sus normas de funcionamiento. Para su elaboración, se debería crear una Comisión con representantes designados tanto por los sindicatos como por la propia corporación. Este reglamento debe ser aprobado por el Pleno del Ayuntamiento tras su negociación en la Mesa General. En su redacción, deben contemplarse tanto las disposiciones aplicables al personal funcionario como la posibilidad de extender la carrera al personal laboral fijo mediante convenio colectivo.

El diseño del modelo puede organizarse en niveles progresivos (inicial, Grado I, II, III, y IV, experto) accesibles mediante la combinación de requisitos como la antigüedad, la formación acreditada, los resultados de la evaluación del desempeño y la participación en proyectos de mejora e innovación organizativa. La superación de estos niveles conllevará el reconocimiento institucional del progreso profesional, que podrá reflejarse en incentivos económicos si las condiciones presupuestarias lo permiten o bien en ventajas profesionales simbólicas (preferencia en formación, participación en proyectos, reconocimientos públicos, etc.).

Entre las principales ventajas de la carrera profesional, destaca la capacidad para motivar al personal, reconocer su aportación más allá de la antigüedad, fomentar la formación permanente, y retener talento interno que, de otro modo, podría marcharse a otras administraciones u organizaciones con mejores perspectivas de crecimiento. Además, vincular el progreso a resultados objetivos, debe contribuir a construir una cultura de responsabilidad y compromiso con la mejora continua de los servicios públicos.

No obstante, la carrera profesional también tiene inconvenientes, como una inversión de tiempo de los empleados y unos recursos económicos. El sistema de evaluación y seguimiento requiere de tiempo del personal, que puede recaer una parte importante en el departamento de Recursos Humanos, actualmente saturado, por lo que se deberá dotar de personal para su implantación y seguimiento. A la vez, **puede generar expectativas elevadas en el personal** que deben gestionarse con realismo, especialmente en contextos con limitaciones presupuestarias, como es el caso del

Ayuntamiento de Benicarló. Además, su éxito depende en gran medida de que se perciba como un sistema justo, transparente y basado en méritos reales, evitando duplicidades o agravios comparativos. Por tanto, la clave para una implantación exitosa reside en la participación activa del personal desde el primer momento. De esta forma, se debe garantizar la transparencia, la claridad de los criterios y procedimientos, para conseguir su integración. Este complemento de la carrera profesional debe concebirse como una herramienta que ayudará a la evaluación del desempeño, la formación continua o a la movilidad interna.

Considerando lo expuesto anteriormente, y dada la urgencia para su implantación, se debe realizar entre el segundo semestre del año 2025 y el año 2026, con una implantación paulatina en 2-3 años, para no colapsar presupuestariamente al ayuntamiento.

Esta acción, se encuentra en línea directamente con el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), ya que fomenta el desarrollo profesional y la motivación del personal, mejorando la calidad del empleo público, y con el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas), al promover una gestión transparente y equitativa de las oportunidades de promoción interna.

8.4. ACR-3 OO-4 Diseñar un plan de relevo generacional.

El relevo generacional es un reto creciente en las distintas administraciones públicas de nuestro país, debido a la configuración de las actuales plantillas. El Ayuntamiento de Benicarló reconoce la **necesidad de anticiparse a las jubilaciones previstas y diseñar un plan que permita la transferencia de conocimientos y la continuidad de los servicios públicos esenciales**. Esta acción busca identificar puestos claves susceptibles de vacantes en los próximos años, y establecer estrategias de formación, promoción interna y captación de nuevo talento, garantizando así la sostenibilidad operativa de la organización.

De esta forma, se establece que la gestión del relevo generacional en el Ayuntamiento de Benicarló es una **prioridad estratégica**, para garantizar la continuidad y eficiencia de los servicios públicos. Por lo que, se considera fundamental anticiparse a las jubilaciones mediante un plan que permita la transferencia de conocimientos y el aprovechamiento del talento joven.

Esta acción se vincula directamente con el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), ya que garantiza la continuidad de los servicios públicos mediante la planificación del relevo de personal, y con el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas), al asegurar una gestión pública eficaz y sostenible a largo plazo.

Análisis próximas jubilaciones 2025-2035.

Partiendo de la plantilla de 256 plazas (Ver Anexo III), en la actualidad no están cubiertas todas, existen 151 funcionarios de carrera, de los cuales en los próximos diez años se jubilarán 64 personas, es decir, un 42% de los actuales funcionarios de carrera. Hay que considerar, las diferentes ofertas públicas de empleo que se ejecutarán, lo que provocará la entrada de un mayor número de funcionarios de carrera. Estas nuevas entradas, pueden dar lugar a que el número de personas jubiladas aumente, aunque el porcentaje debería ser menor debido a la incorporación de estos nuevos empleados públicos (en principio más joven). Estas nuevas incorporaciones, deben permitir alcanzar a la entidad una temporalidad con un porcentaje inferior al 8%, ya que se ofertarán más de 60 plazas. En la actualidad, estas ofertas públicas (anexo IV), en parte ya se están ejecutando (Policía Local, Agente de Igualdad, Director de Biblioteca, Psicólogo...), lo cual sin duda va proporcionar más estabilidad a la entidad.

Por otra parte, debemos considerar las próximas jubilaciones de los empleados públicos como una oportunidad para no ofertar empleo público innecesario y rediseñar la plantilla de personal en las plazas (puestos de trabajo) que la sociedad requiera, creándose exclusivamente los puestos necesarios. (Gorriti Bontigui¹⁵, 2019).

Una de las actuaciones a realizar es la creación de un programa de “*mentoring*”, en el cual la persona próxima a jubilarse (el mentor) guía, apoya y comparte sus conocimientos con otra persona con menos experiencia para ayudarla a desarrollar sus habilidades y alcanzar sus objetivos, sin que se vea perjudicado el servicio. Los empleados públicos con tantos años de experiencia en su trabajo, no saben el verdadero conocimiento que poseen, no solo legislativo sino práctico, por lo que es muy importante la transmisión de todos sus conocimientos.

PROXIMAS JUBILACIONES EN EL AYTO DE BENICARLÓ 2025-2035

¹⁵ Gorriti Bontigui, M. (2019). Gestión planificada de vacantes: retos en Organización y Recursos Humanos. *Consultor de los ayuntamientos y de los juzgados: Revista técnica especializada en administración local y justicia municipal*, (5), 94-112.

Previsión jubilaciones	2025	Años cumplidos
AGENTE POLICIA LOCAL	12/05/65	60
AUX ADMINISTRATIVA	22/10/60	65

Previsión jubilaciones	2026	Años cumplidos
AGENTE POLICIA LOCAL	08/02/66	60
AGENTE POLICIA LOCAL	28/07/66	60

Previsión jubilaciones	2027	Años cumplidos
ADMINISTRATIVA	31/01/62	65
LOCUTOR	18/05/62	65
LIMPIADORA	28/08/62	65
OFICIAL BRIGADA	13/09/62	65
SERVICIO ATENCIÓN DOMICILIO	11/10/62	65
SERVICIO ATENCIÓN DOMICILIO	25/10/62	65
ADMINISTRATIVA	19/12/62	65

Previsión jubilaciones	2028	Años cumplidos
TRABAJADORA SOCIAL	02/03/63	65
OFICIAL BRIGADA	18/11/63	65
AGENTE POLICIA LOCAL	30/05/68	60
AGENTE POLICIA LOCAL	14/12/68	60
OFICIAL BRIGADA	15/12/63	65
AGENTE POLICIA LOCAL	28/12/68	60

Previsión jubilaciones	2029	Años cumplidos
OFICIAL BRIGADA	13/08/64	65
AGENTE POLICIA LOCAL	11/09/69	60
AGENTE POLICIA LOCAL	24/10/69	60

Previsión jubilaciones	2030	Años cumplidos
AGENTE POLICIA LOCAL	10/04/70	60
EDUCADORA SOCIAL	23/07/65	65

Previsión jubilaciones	2031	Años cumplidos
TAG	22/01/66	65
ADMINISTRATIVA	16/02/66	65
ADMINISTRATIVA	10/06/66	65
TAG	20/09/66	65
DELINIANTE	11/11/66	65
AGENTE POLICIA LOCAL	06/02/71	60

Previsión jubilaciones	2032	Años cumplidos
CONSERJE	01/04/67	65
PEON	10/10/67	65
OFICIAL POLICIA LOCAL	17/03/72	60
AGENTE POLICIA LOCAL	11/04/72	60

Previsión jubilaciones	2033	Años cumplidos
ADMINISTRATIVO	06/01/68	65
ADMINISTRATIVO	10/03/68	65
LIMPIADORA	03/07/68	65
ANIMADORA SOCIOCULTURAL	03/07/68	65
PROFESOR CONSERVATORIO	05/08/68	65
EDUCADORA SOCIAL	03/09/68	65
PROFESOR CONSERVATORIO	30/10/68	65
AGENTE POLICIA LOCAL	20/06/73	60
AGENTE POLICIA LOCAL	11/10/73	60

Previsión jubilaciones	2034	Años cumplidos
ADMINISTRATIVO	07/03/69	65
ARQUITECTO TÉCNICO	13/03/69	65
PROFESOR CONSERVATORIO	24/06/69	65
COORDINADOR TURISMO	19/07/69	65
ADMINISTRATIVO	12/08/69	65
TAG	20/08/69	65
PEON	16/09/69	65
ADMINISTRATIVO	21/10/69	65
OFICIAL BRIGADA	05/11/69	65
PROFESOR CONSERVATORIO	27/12/69	65

Previsión jubilaciones	2035	Años cumplidos
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	14/03/70	65
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	16/03/70	65
INGENIERO	04/04/70	65
TRABAJADORA SOCIAL	27/04/70	65
EDUCADORA SOCIAL	17/06/70	65
ADMINISTRATIVO	29/06/70	65
PROFESOR CONSERVATORIO	02/08/70	65
TÉCNICO INFORMATICO	18/10/70	65
SERVICIO ATENCIÓN CIUDADA	28/11/70	65
AGENTE POLICIA LOCAL	18/06/75	60
AGENTE POLICIA LOCAL	25/06/75	60
AGENTE POLICIA LOCAL	21/09/75	60
AGENTE POLICIA LOCAL	01/11/75	60

Analizando estas jubilaciones vemos como se incrementan en número en los últimos años. Entre las jubilaciones previstas destacan especialmente 18 agentes de la Policía Local, 9 administrativos, 3 auxiliares administrativos, 3 técnicos de Administración General (TAG), 5 miembros de la Brigada de Obras y 5 profesionales de Servicios Sociales (entre trabajadores y educadores sociales). Esta reducción progresiva de efectivos requiere una planificación estratégica que tenga en cuenta tanto las necesidades de servicio como la actual incertidumbre derivada de la transformación digital en la administración pública (automatización de procesos e inteligencia artificial).

Priorización de necesidades y estrategias de actuación.

Los 18 puestos de Policía Local representan una prioridad absoluta, al tratarse de un servicio esencial que el Ayuntamiento está obligado a prestar el municipio, por tratarse de la seguridad de sus ciudadanos.

En el caso de los 4 puestos de Técnicos de Administración General, actualmente cubiertos por personal interino, resulta urgente su convocatoria mediante ofertas de empleo público, dada la proximidad de las jubilaciones de los funcionarios de carrera que ocupan las otras 3 plazas existentes, dado que son puestos importantes para la futura planificación de la entidad.

Enfoque prudente para puestos susceptibles de transformación.

Para los puestos administrativos (9 plazas) y auxiliares (3 plazas), la estrategia debe ser más cautelosa y prudente. La creciente automatización de procesos y la implantación de inteligencia artificial en tareas administrativas podrían hacer recomendable la amortización progresiva de algunos de estos puestos. Se propone realizar un análisis pormenorizado de las tareas actuales para determinar qué puestos son realmente necesarios y qué funciones podrían derivar en perfiles más digitales. La amplia plantilla que existen tanto de administrativos como auxiliares, hace posible la no cobertura de estos puestos, y la falta de administrativos puede ser suplida mediante procesos de promoción interna de auxiliares, lo cual ayudaría a reducir su número. De igual manera sucedería en el caso de los técnicos de gestión, pudiendo ser cubiertos por los administrativos.

En el ámbito de Servicios Sociales, al tratarse de una competencia compartida con la Generalitat Valenciana, se recomienda mantener una actitud prudente en la cobertura de las 5 plazas afectadas, priorizando acuerdos de financiación con la administración autonómica y valorando la posibilidad de

mantener estas plazas con personal temporal hasta tener mayor certidumbre sobre el modelo de gestión futuro.

Recomendaciones generales para una gestión adaptativa.

Ante este escenario, se sugiere:

- Adoptar un enfoque flexible en la planificación, con revisiones anuales que permitan adaptarse a los cambios normativos y tecnológicos.
- Creación de un plan de formación propio impartido por los empleados públicos con mayor experiencia y conocimientos, y que estén próximos a la jubilación. Así como establecer mecanismos de “*mentoring*”.
- Desarrollar programas de recalificación profesional que permitan adaptar los perfiles existentes a las nuevas necesidades del Ayuntamiento.
- Realizar un estudio exhaustivo para ver qué procesos/tareas pueden automatizarse y qué puestos son realmente imprescindibles.

8.5. ACR-4 OO-5 Rediseñar los puestos de trabajo, integrando nuevas tecnologías.

El Ayuntamiento de Benicarló se enfrenta en los próximos años al reto de adaptar sus puestos de trabajo al nuevo paradigma provocado por los cambios tecnológicos y las demandas de la ciudadanía, puesto que se requiere, cada vez más, de una administración más ágil, eficiente y sostenible. Por tanto, la administración debe **averiguar y modernizar procesos y puestos de trabajo** para garantizar eficiencia operativa. La actualización de competencias y perfiles profesionales para la integración de herramientas tecnológicas serán clave para responder a estos nuevos retos.

Esta **irrupción de nuevas tecnologías avanzadas**, como la inteligencia artificial (IA) y la automatización robótica de procesos (RPA), transformará el ámbito del empleo público en las administraciones públicas y, por consiguiente, en el Ayuntamiento de Benicarló. De esta forma, se prevé que las tareas administrativas más rutinarias, mecánicas y basadas en reglas fijas podrán ser **automatizadas**. Por lo que, sin ninguna duda, repercutirá en un impacto directo sobre algunos puestos de trabajo, cuya función principal es la gestión documental, el procesamiento de datos o la tramitación de expedientes estándar, entre otros.

Esta acción de rediseñar los puestos de trabajo integrando nuevas tecnologías, se vincula directamente con el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), ya que promueve empleos

más cualificados y adaptados al contexto digital, mejorando la productividad laboral, y con el ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura), al impulsar la modernización organizativa mediante la incorporación de tecnologías emergentes en el entorno laboral.

Considerando el documento del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) sobre el “trabajo del futuro”¹⁶, que figura en el Plan Estratégico de la Generalitat Valenciana, indicando que “*la tecnología afecta al trabajo de tres maneras posibles: mediante sustitución, mediante la complementariedad o posibilitando la aparición de nuevas tareas*”, de esta forma, se puede considerar que las nuevas tecnologías complementarían a las tareas más técnicas pero no las sustituirán. En cambio, tareas más mecánicas y basadas en reglas fijas, pueden llegar a ser totalmente automatizadas, por lo que pueden ser amortizadas.

Vemos como diversos estudios apuntan a que entre un 30 % y un 50 % de los puestos del sector público están parcial o totalmente expuestos a procesos automatizables, los investigadores Carl Benedikt Frey y Michael Osborne, de la Oxford Martin School (2015)¹⁷ señalan una cifra del 47 %, o Hidalgo que dice el 44,8%, pero es evidente que señalar una cifra exacta actualmente resulta imposible, aunque es cierto que la horquilla del 30 al 50% parece ser más correcta.

Pero toda esta previsión no es exacta, puesto que pese a afectar de forma similar a todas las administraciones, cada una de ellas tiene unas características distintas, por lo que tendrá diferentes afecciones en el personal, al ser diferente en cada administración su organigrama. Otro punto a considerar, es que a fecha de hoy no sabemos ciertamente cómo evolucionará la tecnología. En el caso concreto, del Ayuntamiento de Benicarló, puede tener una “zona roja” de riesgo que puede afectar principalmente a los subgrupos C1 y C2 de Administración General. Actualmente existen 56 plazas entre los dos subgrupos, por lo que es un porcentaje importante del total de empleados públicos del ayuntamiento. A este respecto, las personas auxiliares administrativos (C2), que tengan una labor centrada en archivar, registrar, digitalizar o completar formularios predefinidos, son especialmente vulnerables con estas nuevas tecnologías. Estas tareas ya pueden realizarse mediante sistemas de captura automática de datos y flujos de tramitación digital integrada, sin apenas intervención humana.

¹⁶ Autor, D., Mindell, D.A., y Reynolds, E.B. The Work of the future: shaping technology and institutions. MIT. 2019. Resumen y análisis para uso interno realizada por Mikel Gorriti, de la Administración general del Gobierno Vasco.

¹⁷ Frey, C. B., & Osborne, M. (2015). Technology at work: the future of innovation and employment. Citi GPS: global perspectives and solutions.

De forma similar, el personal administrativo (C1), que supervisan expedientes, validan información o generan informes tipo, se verán progresivamente reemplazados o complementados por herramientas de IA capaces de cruzar datos, identificar incidencias y tomar decisiones básicas dentro de parámetros preprogramados.

También se encuentran en situación crítica los perfiles técnicos vinculados a archivo y gestión documental. La digitalización masiva, unida a sistemas de búsqueda inteligente, reduce drásticamente la necesidad de manipulación física de documentos o de intervenciones humanas para localizar información archivada. Aunque, existe mucha información anterior, en formato papel que no ha sido digitalizada que sigue haciendo falta diariamente para concluir expedientes.

Estos cambios, exigen una respuesta estratégica desde la **planificación de recursos humanos**. La inacción puede derivar en una estructura organizativa ineficiente, con **exceso de personal en áreas de bajo valor añadido y carencia de perfiles en tareas críticas emergentes**. Por ello, resulta imprescindible anticiparse a los posibles problemas que pueda ocasionar no llevar a cabo esta planificación.

Antes de afrontar este reto, se debe estudiar y apostar por un enfoque de **reorientación de funciones**, entre los empleados públicos. Esto implicará, sin duda, un trabajo extra para intentar identificar tareas no necesarias, diseñar nuevos perfiles y establecer nuevas formas de movilidad interna y formación adaptada a las nuevas necesidades.

Una de las herramientas, que se pueden utilizar para hacer frente a este nuevo paradigma es la **polivalencia funcional**, la cual consiste en capacitar/formar al personal para asumir temporalmente funciones en distintas áreas del ayuntamiento, según las necesidades del servicio. El personal polivalente puede ayudar frente a cambios organizativos temporales y la implantación de nuevas tecnologías.

Para fomentarlo, se propone la formación de empleados/as polivalentes, inicialmente por personal del subgrupo C1 y C2, que puede seguir con los A1 y A2 de Administración General. Este grupo podría derivarse temporalmente a departamentos como Urbanismo, Servicios Sociales, Gestión Tributaria, Gobernación o la Oficina de Atención Ciudadana (OAC), según los picos de trabajo detectados.

Para esta polivalencia, será preciso una formación previa, ya que se necesitará una capacitación básica y competencias en diversas áreas funcionales, combinando teoría, simulación práctica y experiencias reales de rotación interna.

Esta apuesta por la versatilidad, ayudará a reducir el impacto de la automatización, además de favorecer el desarrollo profesional de los empleados públicos, sus conocimientos y competencias.

Un empleado/a que domina varias áreas tiene más posibilidades de promoción y adaptación a otras áreas y puestos de trabajo diferentes.

A la vez, el rediseño de puestos de trabajo, debe estar orientado en un nuevo enfoque organizativo. Esto conllevará a una **revisión de las fichas de puestos de trabajo** que constan en la RPT, suprimiendo las funciones obsoletas, añadiendo otras nuevas emergentes o nuevas funciones.

En este proceso, la IA generativa desempeñará un papel fundamental, puesto que es capaz de producir contenidos, respuestas, decisiones o recomendaciones a partir de datos de entrada, pudiendo sustituir no solo las tareas rutinarias, sino también funciones de media complejidad.

El Reglamento Europeo, sobre Inteligencia Artificial y la Estrategia Nacional de IA, impulsan un modelo de administración donde estas tecnologías se promueven activamente para mejorar la productividad y la eficiencia del servicio público.

De todo ello, deducimos que **habrá un importante cambio en las competencias de los puestos de trabajo**. Anteriormente, una de las competencias más valiosas en los puestos de trabajo, era el dominio de tareas repetitivas que dejará de tener valor y lo adquirirá otras capacidades cognitivas, como pueden ser: pensamiento crítico, creatividad, resolución de problemas, ética pública, adaptabilidad y capacidad de aprendizaje continuo.

Por estos motivos, en el rediseño de puestos de trabajo, se deben contemplar considerando estas capacidades cognitivas. Se trata de pasar de un modelo de “empleado procedimental” a un modelo de “empleado profesional público”, con competencias amplias y actitud proactiva frente al cambio.

De esta forma, **los nuevos puestos se debe considerar las competencias denominadas como "soft skills" o habilidades blandas** (Cabrera-Domínguez, 2024¹⁸), **las cuales son tan importantes como las habilidades técnicas**. Estas competencias van desde la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resiliencia, la adaptación al cambio, la inteligencia emocional, el liderazgo y la creatividad. Estas habilidades no solo mejoran la eficiencia en el trabajo, sino que también promueven la colaboración y el desarrollo de un ambiente laboral positivo.

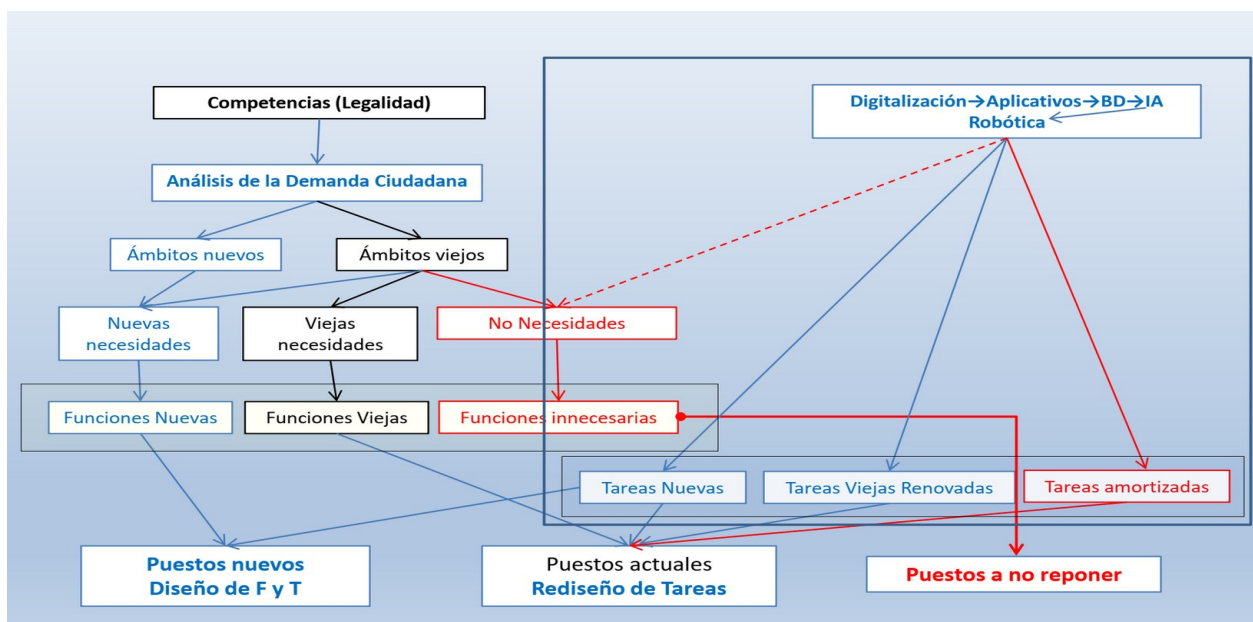
Además de abarcar el rediseño de los puestos de trabajo, debemos considerar necesario amortizar de forma progresiva ciertos puestos. Se debe estudiar en qué áreas no es necesario **reponer vacantes**, ya que sus funciones tienden a desaparecer, reorientando esos recursos económicos hacia nuevos perfiles más necesarios. El mantenimiento innecesario de estos puestos obsoletos, puede

¹⁸ Cabrera-Domínguez, J. M. (2024). El nuevo régimen de habilidades del empleado público. Desde los deberes éticos a los factores críticos para la eficacia. Documentación Administrativa, 121-138.

crear estructuras anticuadas que no se adapten a las nuevas necesidades de la administración. Al mismo tiempo, debemos considerar la **creación de nuevos perfiles** que aborden las nuevas competencias y necesidades públicas, que requieren conocimientos técnicos, pero también visión estratégica y habilidades sociales.

La capacitación del personal debe abordarse desde un enfoque integral, en el que se incluya una comunicación interna clara, participación de los empleados/as en el rediseño y mediante una regulación de la movilidad interna transparente, para que todo el personal empleado público sea conocedor de cómo se va a proceder y cuando se va a realizar.

Por tanto, la coordinación entre el departamento de Recursos Humanos y los responsables de cada área será clave para garantizar que los flujos de personal sean eficaces y alineados con las prioridades del cambio institucional. De esta forma, las cesiones temporales de personal entre áreas deben formar parte de una política estratégica, lo que permitirá la realización de tareas puntuales de mayor exigencia de personal. Al mismo tiempo, es importante que los empleados perciban esta política como normal y buena, puesto que aporta una mejor prestación del servicio a los ciudadanos. En conclusión, como bien señala Gorriti Bontigui¹⁹ (2019), “la marcha masiva del personal debe concebirse como una oportunidad para no ofertar empleo público innecesario, para rediseñar el que la demanda social exija, y para crear los que ella y la automatización de las tareas identifique”, de



¹⁹ Gorriti Bontigui, M. (2019). Gestión planificada de vacantes: retos en Organización y Recursos Humanos. *Consultor de los ayuntamientos y de los juzgados: Revista técnica especializada en administración local y justicia municipal*, (5), 94-112.

este modo el rediseño de puestos, **no debe verse como una amenaza, sino como una oportunidad para construir una administración más moderna, justa, eficaz y centrada en las personas.**

Organigrama Gorriti Bontigui (2019). Rediseño de puestos.

Asimismo, disponer de personal polivalente y multifunción, favorece un mejor servicio en función de las necesidades del ayuntamiento. A la vez, debemos estudiar qué plazas son necesarias amortizar, desde la perspectiva de no reponer las vacantes, cuya función está condenada a desaparecer y, al mismo tiempo, estudiar cuales son los nuevos perfiles de personal que serán necesarios dotar al Ayuntamiento con la irrupción de la automatización y la inteligencia artificial.

8.6. ACR-4 OO-6 Optimizar-simplificar procesos administrativos y selectivos mediante IA.

La implementación de tecnologías de automatización, transformarán el actual sistema administrativo, sobre todo en los entornos burocráticos que repiten procesos o en otros con gran volumen de documentación. Existen dos nuevas herramientas a tener en cuenta, y que es necesario diferenciar, por una parte, **la automatización robótica de procesos (RPA)** y por otra, **la inteligencia artificial (IA).**

La RPA está basada en reglas predefinidas para ejecutar tareas repetitivas y estandarizadas, como puede ser la validación de documentos o expedientes que tengan una misma estructura. Su funcionamiento es mediante programas que reproducen acciones humanas en interfaces digitales, careciendo de capacidad de aprendizaje o de adaptación. Por otra parte, **la IA dispone de habilidades más avanzadas, como puede ser el análisis de patrones o la toma de decisiones basada en datos no estructurados.** De este modo, apreciamos su capacidad de mejora, llegando a evolucionar con la experiencia y retroalimentación, algo que la RPA, en principio, no puede hacer por sí misma.

Sin embargo, una **integración de ambas tecnologías** da como resultado la RPA cognitiva, en la cual los sistemas automatizados además de seguir instrucciones, también saben interpretar información compleja. Un ejemplo práctico en los ayuntamientos, es la evolución de los asistentes virtuales (*chatbots*), los cuales, en lugar de limitarse a responder preguntas predeterminadas, pueden comprender conversaciones completas, identificar necesidades ciudadanas y derivar casos a los departamentos adecuados, mejorando así la experiencia del usuario.

Por este motivo, es necesaria la transformación digital dentro del Ayuntamiento de Benicarló. La implantación de estas nuevas tecnologías, permitirá avanzar hacia modelos más simples, ágiles y

eficientes, que respondan con mayor rapidez a las necesidades ciudadanas y reduzcan las cargas administrativas internas. En este contexto, los recursos humanos pueden encontrar tanto en la RPA como en la IA, herramientas clave para **optimizar sus procesos administrativos y selectivos**, reduciendo tiempo, costes y fortaleciendo la transparencia y objetividad en la gestión de recursos humanos.

La simplificación, debe extenderse también a la reducción de los plazos en todo el ciclo del proceso selectivo, desde el momento de la convocatoria hasta la publicación de los resultados. En este sentido, pueden utilizarse sistemas de validación automática de solicitudes o cotejo de requisitos mediante comprobaciones con otras bases de datos (como titulaciones académicas o empadronamientos). Todo ello, permitirá acortar el tiempo entre la convocatoria y la incorporación del nuevo personal, algo clave en un contexto de alta rotación y escasez de efectivos.

Por otra parte, esta acción de optimizar y simplificar procesos administrativos y selectivos mediante IA, se vincula directamente con el ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura), al incorporar tecnologías avanzadas para modernizar la gestión pública, y con el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas), ya que promueve instituciones más eficaces, transparentes y responsables mediante la digitalización y automatización de procedimientos.

En la administración local, gran parte de las tareas están enfocadas en la tramitación de expedientes, que se pueden llevar a cabo por estas tecnologías. Algunos ejemplos para esta integración los podemos encontrar en la gestión de licencias urbanísticas, la validación automática de documentación, en las subvenciones y ayudas públicas, seguimientos de plazos y emisión de alertas ante incumplimientos.

En el campo de los recursos humanos, las posibilidades de simplificación que ofrece tanto la RPA como la IA son múltiples, afectando tanto a los puestos de trabajo, estructura organizativa, los aspectos funcionales e incluso a la gestión de los recursos humanos. Entre ellos, podemos citar algunos ejemplos a aplicar como:

- **Generación de documentos:** La automatización del diseño de las bases de las convocatorias de los procesos selectivos, a partir de plantillas y modelos reutilizables, que incorporan la normativa vigente y los criterios técnicos del área. Con ello, podemos reducir el tiempo de tramitación y garantizar la coherencia y similitud con otros procesos. De igual forma, el uso de asistentes virtuales para ayudar a la resolución de las cuestiones o dudas que surjan a las

posibles personas aspirantes sobre convocatorias o requisitos, especialmente en procesos masivos o con alta participación, lo cual repercute en una mayor eficiencia y eficacia en las tareas de los empleados públicos del departamento.

- Baremación de los concursos: Los algoritmos de aprendizaje automático pueden procesar e interpretar una gran cantidad de datos y convertirlos en información útil. De esta forma, se puede proceder a la tarea aritmética de identificar méritos y asignarles una puntuación determinada marcada previamente en las bases.
- En los procesos de selección y provisión: La IA generativa puede ayudar a formular preguntas en entrevistas de medición de capacidades, o ayudar en la realización de todo tipo de pruebas.
- Completar documentos tipo: Pueden generarse mediante estas tecnologías, informes tipo personalizados que agilicen la redacción de actas, propuestas de resolución, certificados de participación o valoraciones provisionales. Esto agiliza el trabajo manual, además de garantizar la homogeneidad y coherencia en los procesos.
- Necesidades de formación: La IA es capaz de analizar datos de los empleados como la experiencia laboral o sus habilidades y fortalezas y, de este modo, identificar necesidades, recomendar cursos y capacitaciones que les ayuden a mejorar su rendimiento y ejercer su derecho a la carrera profesional.
- Evaluación del desempeño: También puede proporcionar *feedback* en tiempo real sobre el progreso de un empleado en la ejecución de sus tareas propias ordinarias o de otras más puntuales, obteniendo de esta forma el grado de cumplimiento de los objetivos. Esta evaluación del desempeño puede ser realizada más objetivamente y sin sesgos, por lo que sería una evaluación del desempeño más justa y objetiva. A la vez, permite una mayor transparencia y objetividad, transmitiendo confianza en los diferentes empleados públicos.
- Retención del talento: La IA puede ayudar a desarrollarse a los nuevos empleados para una mejor excelencia y calidad dentro de sus desempeños laborales.
- Otros usos: Corrección automática de test, corrección de respuestas de texto mediante sistemas de procesamiento del lenguaje natural, anonimización y disociación de datos de carácter personal en distintos procedimientos, optimización de la planificación de los RRHH a

través de los datos, gestión horaria, medición del cumplimiento de objetivos con diversas metodologías, entre otros.

Un ejemplo práctico de la preocupación de las administraciones con la simplificación administrativa lo vemos en la Ley 6/2024, de 5 de diciembre, de simplificación administrativa. Esta norma, aborda **la simplificación desde diversas vertientes: normativa, organizativa, procedimental y tecnológica**. De esta forma, se establecen como principios orientadores: la orientación y el servicio efectivo a la ciudadanía, la eficacia, eficiencia, celeridad, económica organizativa y procedimental, racionalización y agilidad de los procedimientos, transparencia y tramitación unificada de los procedimientos administrativos. Las medidas que se proponen por parte de esta ley, son muy parecidas a las propuestas por este plan estratégico y coinciden plenamente con las orientaciones del documento “España 2050”, elaborado por la Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia del Gobierno de España, el cual aboga por una profunda **transformación de las administraciones públicas**. Entre las reformas propuestas se encuentran la digitalización completa de servicios, la evaluación de políticas públicas, la reducción de la complejidad normativa y, de forma destacada, la incorporación de la inteligencia artificial como herramienta para mejorar la productividad y la capacidad de respuesta institucional.

Desde esta óptica, el Ayuntamiento de Benicarló puede y debe unirse a esta tecnología. Para ello, sería recomendable crear una **unidad transversal para el análisis y simplificación de procesos e implantación de la IA**, con capacidad técnica para detectar los procesos de automatización y la implantación de soluciones tecnológicas, RPA o mediante la IA. Esta unidad debe estar relacionada estrechamente con las áreas de personal, secretaría, informática y modernización administrativa. Además, se debe incluir la formación específica del personal municipal, para que su implantación sea exitosa.

8.7. ACR-5 OO-7 Aprobar e implementar un Plan de Igualdad 2026-2030.

El Ayuntamiento de Benicarló, carece de Plan de Igualdad para sus propios trabajadores, pese a que la normativa vigente establece, con carácter obligatorio, la elaboración e implantación de planes de igualdad en todas las administraciones públicas. De esta forma, se recoge en la disposición adicional séptima del TREBEP, y se desarrolla en el Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, sobre planes de igualdad y su registro. Asimismo, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, refuerza esta obligación legal.

Por tanto, es **urgente la elaboración e implementación de un Plan de Igualdad** para el personal del Ayuntamiento de Benicarló, ya que existe una obligación legal y, por otra parte, es una oportunidad estratégica para promover la equidad y mejorar la gestión de recursos humanos. El no disponer de un Plan de Igualdad, puede tener perjuicios no solo sociales para el ayuntamiento, sino que también puede ocasionar la pérdida de subvenciones públicas o incluso posibles sanciones económicas.

Por otra parte, este plan se vincula directamente con el ODS 5 (Igualdad de Género), al promover la equidad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, garantizando condiciones justas y no discriminatorias, y también con el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), ya que fomenta un entorno laboral inclusivo y seguro, contribuyendo a la mejora de la calidad del empleo público.

El Plan de Igualdad, es un conjunto ordenado de medidas adoptadas para alcanzar la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral del Ayuntamiento. Su finalidad es eliminar cualquier tipo de discriminación por razón de sexo, y promover un entorno laboral equitativo.

La elaboración del Plan de Igualdad en una entidad local, comienza con la expresión de un compromiso institucional firme por parte del equipo de gobierno local (mediante una declaración pública o acuerdo formal), que reconozca la necesidad de implantar políticas de igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral del Ayuntamiento.

Actualmente, el Ayuntamiento dispone de una Comisión de Seguimiento del Plan Igualdad, la cual tiene el papel de impulsar este plan, conjuntamente con el gobierno local. Dicha comisión, está formada de manera paritaria entre representantes del Ayuntamiento y de la representación sindical y debe ser la encargada de negociar, diseñar, implementar y evaluar el Plan de Igualdad.

Se debe realizar un diagnóstico de situación, que debe abordar con datos objetivos y perspectiva de género todos los ámbitos clave de la vida laboral en la organización, entre ellos, el acceso al empleo, la selección y contratación, la clasificación profesional, la formación, la promoción, las condiciones salariales, el ejercicio de derechos relacionados con la conciliación, la salud laboral y los posibles riesgos de acoso por razón de sexo. Es fundamental, recabar datos desagregados por sexo, y realizar un análisis cualitativo y cuantitativo que permita identificar desigualdades o posibles brechas de género existentes.

Con este diagnóstico como base, se diseña el propio Plan de Igualdad, que debe recoger una batería de medidas concretas, agrupadas por áreas, con sus respectivos objetivos, cronograma de ejecución, indicadores de seguimiento y responsables de su aplicación. El plan debe ser realista, evaluable y

alineado con los recursos disponibles, además de prever mecanismos para su actualización. Una vez diseñado, el plan debe ser negociado en el seno de la Mesa General Negociadora, de acuerdo con el artículo 37.1.m) del TREBEP, el cual dispone que serán objeto de negociación, los criterios generales sobre la planificación estratégica de los recursos humanos, en aquellos aspectos que afecten a condiciones de trabajo de los empleados públicos. A continuación, debe ser dictaminada por la Comisión Informativa pertinente, ya que procede su aprobación por acuerdo del Pleno, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 22.2.q) de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. A continuación, se procederá a la publicación en el Boletín Oficial de la Provincia y a su envío al Registro de Planes de Igualdad de las empresas, conforme al Real Decreto 901/2020.

Posteriormente, se aborda la fase de implantación, donde cada medida/acción positiva debe ser puesta en marcha, debiendo implicar a toda la plantilla. Además, es necesaria la implicación de los mandos y la formación específica a los empleados públicos en materias de igualdad, prevención de discriminación, acoso sexual o por razón de sexo, en violencia de género y en conciliación familiar.

El plan debe incluir **un sistema de indicadores**, para su seguimiento y evaluación periódica. De esta forma, la Comisión podrá realizar su seguimiento y valorar el grado de cumplimiento, detectar obstáculos y proponer medidas correctoras. La evaluación se realizará por parte de la comisión de seguimiento, de forma anual y al final del periodo de vigencia del plan, emitiendo un informe final que permita plantear mejoras para el siguiente ciclo.

8.8. ACR-5 OO-8 Crear un programa de salud, bienestar y prevención de riesgos laborales.

El Ayuntamiento de Benicarló, estima que es necesario promover entornos de trabajo más saludables y mejores para sus empleados públicos, por lo que quiere implantar un **Programa de Salud, Bienestar y Prevención de Riesgos Laborales** dirigido al conjunto del personal municipal, con el fin de mejorar su salud y, a la vez, el clima organizacional y la calidad del servicio público.

La salud en el trabajo no debe reducirse a evitar accidentes o enfermedades, debe velar por la prevención, un mejor ambiente laboral y conseguir que los empleados se sientan importantes para la entidad. Por este motivo, es muy importante la creación de este programa, ya que pretende ir más allá de la prevención en sentido estricto, al integrar acciones orientadas al bienestar emocional, la conciliación personal y familiar, y el equilibrio psicosocial. El objetivo es impulsar una cultura organizativa en la que *“las personas sean lo primero”* y su bienestar sea un eje transversal de la gestión de personas en el Ayuntamiento.

En primer lugar, se actualizará la evaluación de riesgos laborales, prestando atención especial a los **factores psicosociales**, como el estrés, la sobrecarga de trabajo o las situaciones de conflicto. Para ello, se utilizarán, junto a la participación de expertos (en este caso, empresa licitadora del servicio de prevención), encuestas internas y espacios de participación que permitan recoger la experiencia y percepción de los propios trabajadores.

Con base a este diagnóstico, se pondrán en marcha **diferentes líneas de actuación**, según se desprenda del estudio. De esta forma, las acciones pueden ir desde la mejora de los espacios físicos de trabajo, la promoción de hábitos de vida saludables, la oferta de talleres sobre gestión emocional o el refuerzo del acompañamiento psicológico.

Asimismo, el plan contempla medidas orientadas a facilitar la conciliación de la vida personal y profesional, con el estudio de fórmulas de flexibilidad horaria y una reflexión sobre la cultura de disponibilidad permanente. Otro campo a considerar, para mejorar la salud emocional de los empleados (sobre todo el personal que teletrabaja), es la **desconexión digital** fuera del horario laboral. El cumplimiento de este punto es fundamental, puesto que debe priorizarse el derecho de los trabajadores a la desconexión, por lo que no deben ser requeridos para realizar tareas laborales fuera de su horario laboral.

A la vez, en materia organizativa, se debe trabajar en la redistribución de cargas de trabajo, el fortalecimiento de la comunicación interna y la formación de los equipos directivos en estilos de liderazgo que favorezcan la cohesión y la motivación. La salud laboral no depende únicamente del entorno físico, sino también del modo en que se gestionan los equipos.

Para todo ello, se estima necesario la creación de una **comisión interna de bienestar laboral**, que contará con representación técnica, sindical y del departamento de recursos humanos. Su tarea principal será realizar el seguimiento de las medidas, evaluar su impacto e introducir mejoras de forma continuada.

Cabe mencionar, que en el ayuntamiento ya se han desarrollado protocolos de actuación ante situaciones de acoso laboral, sexual o por razón de sexo, con la existencia de canales confidenciales para que las personas afectadas se sientan protegidas y respaldadas.

De esta forma, el Ayuntamiento de Benicarló asume así el compromiso de intentar construir un entorno laboral más saludable, donde las personas sean el eje de la organización, y donde la prevención y el cuidado mutuo formen parte natural de su funcionamiento cotidiano.

8.9. ACR-6 OO9- Plan de Formación.

El Ayuntamiento de Benicarló se enfrenta a un desafío crítico durante el periodo 2026-2035, debido a los cambios tecnológicos que se van a producir en los próximos años y el inminente relevo generacional provocado por la jubilación masiva de personal técnico clave, como hemos apreciado anteriormente.

Por otra parte, se ha visto que uno de los problemas existentes en el Ayuntamiento de Benicarló es la **falta de un plan propio de formación**. Actualmente, nos nutrimos de la formación que realizan otras administraciones, como la diputación de Castellón, la Federación Valenciana de Municipios, la Federación Española de municipios y provincias, el INAP o los sindicatos. Por lo tanto, la formación recibida actualmente, no se ajusta a las necesidades específicas de la entidad, de ahí radica, la importancia de disponer de una **formación propia específica**.

Para abordar este reto, se propone un plan propio de formación integral que combine la transferencia de conocimientos de empleados con programas específicos de desarrollo profesional basados en competencias digitales, igualdad de género, modernización administrativa o gestión del talento. Este plan, debería revisarse como mínimo cada dos años para, de esta forma, adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos o legislativos y asegurar su efectividad.

El plan de formación tiene como objetivo principal garantizar la continuidad de la calidad del servicio público prestado, mediante la **optimización de la gestión del talento y la transferencia de conocimientos**. Los objetivos específicos de este plan deben ser:

- Diseñar programas formativos adaptados a las necesidades presentes y futuras del Ayuntamiento.
- Facilitar el relevo generacional a través de la transferencia de conocimientos.
- Capacitar al personal en herramientas tecnológicas avanzadas como IA, RPA y análisis de datos.
- Promover una cultura de aprendizaje continuo.
- Garantizar la actualización periódica del plan.

La formación a impartir, debe ser prioritaria en áreas clave y, a la vez, ser diseñada para responder a las necesidades actuales y emergentes, como por ejemplo en:

- Formación en los programas informáticos propios de la entidad.
- Competencias digitales y tecnológicas.
- Uso de inteligencia artificial y herramientas de automatización (RPA).
- Análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas.
- Modernización y simplificación de trámites administrativos mediante digitalización.

Estrategias de Implementación.

Se plantea crear un equipo especializado o reforzar RRHH con perfiles técnicos. La opción ideal sería combinar ambas, aprovechando agilidad y experiencia. Además, se establecerá una Comisión interna de seguimiento con representantes técnicos, sindicales y de RRHH, encargada de evaluar y mejorar el plan.

Las fases para la implantación del plan serán:

Fase 1: Diseño Inicial (2027).

La creación de un **catálogo de formación propio que incluya programas básicos, técnicos y estratégicos**. A la vez, será fundamental la identificación de los empleados próximos a jubilarse y, de esta manera, asignarles roles activos en esta formación para la transferencia de sus conocimientos.

Es importante, incorporar metodologías de formación atractivas e innovadoras como aprendizaje basado en proyectos, gamificación o plataformas de *e-learning*, que puedan resultar más atractivas y fáciles de realizar a los empleados públicos.

En esta primera fase, es cuando se creará la comisión interna de seguimiento del plan de formación, para que desde el principio guíe e impulse el plan.

Fase 2: Implementación Piloto (2028).

Lanzar **pruebas piloto en áreas prioritarias**, enfocándose en el relevo generacional y la modernización administrativa. De esta forma, con anterioridad a su despliegue completo, se evaluará la efectividad de los programas piloto mediante encuestas de satisfacción y seguimiento del desempeño, para continuar con la misma formación o modificarla.

Fase 3: Despliegue Completo y Revisión Periódica (2029-2035).

Implementar el **plan propio de formación** en toda la organización, realizando revisiones bianuales para ajustar el contenido y las metodologías en función de:

- Cambios tecnológicos (nuevas herramientas, IA avanzada, etc.).
- Retroalimentación del personal.
- Evaluación del impacto en los resultados, mediante:
 - Encuestas de satisfacción: Recoger opiniones del personal sobre la calidad y utilidad de los programas.
 - Indicadores de impacto: Medir mejoras en el desempeño laboral, reducción de errores administrativos y aumento de la productividad.
 - Seguimiento continuo: Monitorear la participación y los resultados de los programas formativos.
 - Ajustes: Utilizar los resultados de las evaluaciones para realizar ajustes periódicos.

Es muy importante durante todas las fases, promover la **participación activa del personal**. Se realizarán encuestas de satisfacción junto con la expedición de certificaciones internas, la cuales se valorarán en futuros concursos para mejorar o promocionar en la propia organización y, de esta forma, asegurar la participación.

La implementación de este plan puede desencadenar algunos inconvenientes como son los costes iniciales, la posible resistencia inicial del personal a participar en programas internos y la necesidad de recursos dedicados tanto de tiempo como materiales. Por otro lado, también nos encontramos con ventajas como una **formación específica en las necesidades reales del ayuntamiento**, una mejora en la motivación del personal, la rápida adaptación a los cambios tecnológicos y sociales, y la retención del talento. Por tanto, se estima que su implantación puede ser una medida muy positiva a llevar a cabo por parte del ayuntamiento.

8.10. ACR-7 OO-10 Implementar acciones sostenibles en la gestión interna de RRHH.

El Ayuntamiento de Benicarló debe avanzar hacia una organización más sostenible, eficiente y respetuosa con el medio ambiente. Con esta finalidad, se plantea una nueva línea de trabajo en el

marco del plan estratégico, **implementar acciones sostenibles dentro de la propia estructura de gestión de personal.**

Esta actuación, se integra en el objetivo operativo de promover entornos laborales más saludables y sostenibles, y busca introducir una mayor concienciación y responsabilidad ecológica en las rutinas diarias de todas las áreas del ayuntamiento que gestiona Recursos Humanos.

Mencionar que esta acción se relaciona con los objetivos de desarrollo sostenible ODS de la Agenda 2030, más concretamente los ODS 3: Salud y Bienestar, ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura, ODS 12: Producción y Consumo Responsables y ODS 13: Acción por el Clima.

Una de las primeras acciones en este sentido ha sido la sustitución del papel por sistemas de gestión electrónica de documentos. Este cambio, que ya se está aplicando progresivamente, ha supuesto una mejora notable en términos de agilidad administrativa, al mismo tiempo que ha reducido el consumo de papel y otros materiales. El objetivo es seguir avanzando hacia la completa digitalización de los procesos.

Paralelamente, se comenzarán a fomentar **hábitos de movilidad más sostenibles** entre el personal. Se estudiarán medidas como la promoción del uso de la bicicleta eléctrica para la prestación de ciertos servicios, entre ellos, el servicio de atención a domicilio, la policía local, brigada de obras y servicios. A la vez, se licitarán vehículos eléctricos para su utilización en los diversos servicios que se prestan, como policía, servicios sociales, urbanismo y brigada, entre otros. Se trata de alinear la actividad interna del Ayuntamiento con las políticas de sostenibilidad urbana.

En esta línea de coherencia y transformación, se impulsarán campañas de sensibilización y formación orientadas al personal municipal. El objetivo es dar a conocer buenas prácticas medioambientales aplicables al entorno de trabajo, promoviendo una cultura corporativa sostenible y, al mismo tiempo, capacitando al personal para utilizar herramientas tecnológicas que reduzcan el impacto ecológico.

De esta manera, la acción contempla un **sistema de seguimiento y evaluación basado en indicadores** claros: reducción del uso de papel, grado de digitalización de los procesos o número de personas que participan en las campañas formativas que, entre otros, nos permitirán tomar decisiones, corregir desviaciones y ajustar las medidas en función de los resultados obtenidos.

Pero más allá de los datos, esta estrategia busca también una **transformación cultural** hacia un ayuntamiento más sostenible y acorde con el medio ambiente.

8.11. ACR-8 OO-11 Diseñar y ejecutar una estrategia para atraer talento joven.

En los últimos años, muchos ayuntamientos están afrontando el reto de captar personal para determinados puestos que son de difícil cobertura, sobre todo en puestos técnicos y de funcionarios habilitados nacionales. A la vez, el Ayuntamiento se encuentra envejecido y es urgente **atraer talento joven para garantizar el relevo generacional y modernizar su funcionamiento**, sobre todo en áreas clave. Es preciso incorporar perfiles más jóvenes que aporten nuevas ideas y competencias, especialmente en el ámbito digital y de gestión. Por eso, en el marco del plan estratégico de recursos humanos, se propone diseñar una estrategia específica para atraer a jóvenes cualificados, que aporten un aire fresco a la entidad.

A la vez, se debe considerar en estos nuevos empleados, **las "soft skills" o habilidades blandas** (Cabrera-Domínguez²⁰, 2024), las cuales son tan importantes como las habilidades técnicas. Estas habilidades no sólo mejoran la eficiencia en el trabajo, sino que también promueven la colaboración y el desarrollo de un ambiente laboral positivo.

Como bien dice Cuenca Cervera²¹ (2023) *“Disponer de las personas con los conocimientos y las destrezas y competencias requeridas, en los puestos de trabajo necesarios en el momento preciso es el abecé de la moderna dirección de recursos humanos”*, de ahí la gran importancia de esta acción, la cual busca responder al objetivo de mejorar la capacidad de atracción de talento en la administración local, apostando por dar a conocer las oportunidades laborales que ofrece el Ayuntamiento y los beneficios del empleo público. Muchas veces, la administración pública se percibe como un entorno poco atractivo, dinámico y limitado en cuanto a opciones de desarrollo profesional, lo que puede alejar a perfiles jóvenes.

Por otro lado, esta estrategia se vincula con el fomento a una educación de calidad (ODS 4) mediante convenios con centros educativos, promueve el trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8) al generar empleo juvenil de calidad, garantiza la inclusión social (ODS 10) mediante la incorporación de jóvenes a la administración y contribuye a fortalecer instituciones sólidas y participativas (ODS 16) al renovar la plantilla con perfiles jóvenes y diversos

²⁰ Cabrera-Domínguez, J. M. (2024). El nuevo régimen de habilidades del empleado público. Desde los deberes éticos a los factores críticos para la eficacia. Documentación Administrativa, 121-138.

²¹ Cuenca Cervera, J. J. (2023). Un empleo público local para el siglo XXI: situación actual y estrategias para su plena profesionalización. Documentación Administrativa, 10-22.

Una de las primeras medidas será **establecer convenios de colaboración con universidades y centros de formación profesional o institutos locales**. La idea es facilitar a los estudiantes que puedan realizar prácticas en el Ayuntamiento, dándoles así la oportunidad de conocer de primera mano cómo funciona la administración local y cuáles son sus posibilidades laborales. Existe una amplia posibilidad de realizar prácticas en distintos campos dentro del Ayuntamiento, entre otros, en la propia gestión administrativa, Informática, Urbanismo, Servicios Sociales, Contabilidad, Recursos Humanos, Brigada de Obras y Servicios (electricidad, mecánica, fontanería...).

Asimismo, se pondrán en marcha **campañas informativas en redes sociales y medios digitales**, aprovechando el potencial de plataformas/redes sociales donde los jóvenes están muy presentes. Se compartirán experiencias reales de trabajadores jóvenes que ya forman parte de la plantilla municipal, mostrando sus historias personales y su recorrido profesional dentro del Ayuntamiento.

Para reforzar esta estrategia, se pueden organizar **jornadas de puertas abiertas y talleres prácticos en colaboración con centros educativos**. Estas actividades permitirán que los estudiantes conozcan los distintos servicios municipales, vean el día a día de los equipos de trabajo y participen en dinámicas prácticas.

Además, se trabajará en potenciar la **presencia del Ayuntamiento en ferias de empleo juvenil**, tanto de forma presencial como *online*, para explicar directamente a los jóvenes cuáles son las ventajas de trabajar en el sector público, resolviendo dudas y compartiendo experiencias.

En cuanto a los procesos selectivos, se pretende innovar e introducir métodos que hagan más atractiva la participación de jóvenes. Por ejemplo, se pueden utilizar técnicas de **gamificación** para evaluar habilidades prácticas y competencias digitales, logrando así, que las pruebas sean más dinámicas y motivadoras, para perfiles con alta capacidad de adaptación y creatividad.

Otro aspecto fundamental para atraer al sector más joven, tratará sobre la información que se les proporcionará mediante la publicación de las diferentes ofertas de empleo, programas de prácticas y guías orientativas para facilitar el acceso a los procesos selectivos. La idea es que cualquier joven interesado tenga a su disposición toda la información de manera clara y accesible, y que encuentre facilidades para la presentación en los procesos selectivos o en los programas de prácticas.

Para llevar a cabo estas iniciativas, será fundamental la colaboración entre distintos departamentos municipales, especialmente Recursos Humanos, Juventud y Comunicación.

En conclusión, se estima que la incorporación de nuevos talentos es clave para garantizar la continuidad del servicio público de calidad en los próximos años, manteniendo el compromiso del Ayuntamiento de Benicarló con la profesionalización, la renovación de su estructura organizativa, con el fin de ofrecer y mejorar el servicio público día a día.

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (2026-2035)

2026: Inicio y Bases Estratégicas.

Área	Código	Acción
Diagnóstico y Planificación	AC-0.1	
	AC-1.1	Estudio de plantilla y puestos de trabajo
	AC-2.1	Implantación del sistema de evaluación del desempeño
	AC-3.1	Aprobación del Reglamento de carrera profesional
Digitalización y Sostenibilidad	AC-3.2	Definición de itinerarios de promoción interna
	AC-6.1	Digitalización de procesos administrativos
	AC-10.1	Sustitución del uso de papel por firma digital
Igualdad y Salud	AC-10.2	Promover movilidad sostenible
	AC-7.2	Igualdad de género en tribunales de selección
Hitos		Aprobación del Reglamento de carrera profesional
		Inicio del uso de la firma digital

2027: Implementación y Desarrollo de Herramientas.

|

2028-2029: Consolidación de Innovaciones y Formación Continua.

|

2030: Evaluación Intermedia y Mejora Continua.

|

2031-2035: Consolidación y Adaptación a Nuevos Retos.

|

Seguimiento y Evaluación Anual:

Cada año se realizará un informe de evaluación de los hitos cumplidos. Los resultados se presentarán en la Mesa General de Negociación y ante el equipo de gobierno para su revisión y ajuste. La

evaluación permitirá identificar áreas de mejora y ajustar el cronograma en función de los resultados obtenidos.

ACTIVIDADES	2026	2027	2028-2029	2030	2031-2035
AC-0.0 Plan ordenación procesos selectivos					
AC-1.1 Estudio de plantilla y puestos de trabajo cada tres años					
AC-1.2 Creación del catálogo de competencias					
AC-2.1 Implantación del sistema de evaluación del desempeño					
AC-3.1 Aprobación del Reglamento de carrera profesional					
AC-3.2 Definición de itinerarios de promoción interna					
AC-4.1 Elaboración del programa de relevo generacional					
AC-4.2 Implementación de un programa de mentoring interno					
AC-5.1 Rediseño de puestos críticos.....					
AC-5.2 Certificación de competencias transversales					
AC-5.3 Diseñar perfiles polivalentes que permitan la rotación					
AC-5.4 Formación en IA para empleados públicos					
AC-6.1 Digitalización de procesos administrativos					
AC-6.2 Incorporación de IA en procesos de selección					
AC-6.3 Implementación de chatbots multilingües					
AC-7.1 Ejecución del Plan de Igualdad					
AC-7.2 Igualdad de género en tribunales de selección					
AC-8.1 Creación del Programa de Salud y Bienestar Laboral					
AC-8.2 Talleres y formación en salud mental, gestión del estrés					
AC-8.3 Fomento del deporte corporativo y actividad física					
AC-9.1 Ejecución del Plan de Formación Continua					
AC-10.1 Sustitución del Uso de Papel por Firma Digital					
AC-10.2 Promover movilidad sostenible.....					
AC 11.1 Campañas de captación en universidades e institutos					
AC-11.2 Cambio en procesos selectivos mediante IA, gamificación					

10. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

El seguimiento del Plan Estratégico de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Benicarló, es esencial para garantizar que las acciones previstas se desarrollen de manera adecuada y dentro de los plazos establecidos. El propósito principal, es llevar un control continuo sobre la ejecución de las medidas, identificando posibles desviaciones y aplicando los ajustes necesarios para cumplir con los objetivos marcados.

A la vez, la evaluación es otro elemento fundamental que tiene como objetivo valorar el impacto de las medidas adoptadas y garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente para asegurar el éxito de las acciones propuestas y garantizar que se alcancen los objetivos planteados. Estos procesos de seguimiento y evaluación se deben desarrollar de manera continua a lo largo de la implementación del plan, lo cual permitirá valorar tanto el avance de las actuaciones como su impacto real en la organización y el personal municipal.

Para llevar a cabo un seguimiento y una evaluación efectiva, se creará una **Comisión de Seguimiento y Evaluación** que estará integrada por representantes de Recursos Humanos, responsables de cada actuación estratégica designados por la corporación y los miembros designados por los sindicatos que pertenezcan a la Mesa General de Negociación. Esta comisión se reunirá periódicamente, semestralmente, para revisar el progreso del plan, analizar los resultados parciales y proponer, en su caso, medidas de ajuste en caso de detectar desviaciones significativas respecto a lo previsto.

El seguimiento, se realizará mediante los **indicadores específicos** asociados a cada una de las acciones estratégicas, permitiendo un análisis objetivo y cuantificable del grado de cumplimiento. Estos indicadores contemplarán, tanto variables cuantitativas (como por ejemplo el porcentaje de empleados formados en nuevas competencias), como cualitativas (como por ejemplo el nivel de satisfacción de los empleados públicos).

Para asegurar la transparencia en el proceso, se elaborarán **informes periódicos** que recogerán el estado de avance, logros alcanzados y áreas de mejora identificadas. Estos informes, serán públicos y se difundirán a través de canales internos (intranet, wiki), facilitando así la transparencia y el acceso a la información por parte de todos los empleados públicos. Además, se incentivará la **participación activa** de los trabajadores, mediante un canal de sugerencias y mejoras, lo que permitirá recoger las propuestas.

Por otra parte, además de las posibles mejoras sugeridas y aceptadas de los empleados públicos, si la Comisión de Seguimiento advierte desviaciones o mejoras al programa inicial propondrá medidas correctoras, que podrán llegar desde la reasignación de nuevos recursos hasta la modificación de los plazos de ejecución. De la misma forma, el seguimiento y evaluación del plan no se debe limitar únicamente al control de los indicadores, sino que también se debe valorar el impacto cualitativo de las medidas implementadas en el ayuntamiento y en la calidad del servicio público ofrecido. Todo ello, permitirá adaptar las acciones a las necesidades reales en cada momento, asegurando así la sostenibilidad del proyecto y permitiendo una visión integral del proceso, más allá de los resultados numéricos, contribuyendo a consolidar una cultura de mejora continua en la gestión de los recursos humanos del Ayuntamiento de Benicarló.

A la vez, cada año se debe elaborar un informe global de seguimiento, que incluirá un análisis detallado de las metas alcanzadas (hitos) y las dificultades encontradas, en el que consten las propuestas de ajuste en las acciones futuras para mejorarlas. Estos informes se presentarán al equipo de gobierno y al conjunto de la plantilla, dando cuenta a la Mesa General de Negociación, fomentando la transparencia y la rendición de cuentas de acuerdo con los objetivos del plan.

La última fase de evaluación, en 2035, permitirá una valoración global del plan y generará recomendaciones para futuras estrategias de recursos humanos, basadas en los aprendizajes adquiridos a lo largo del proceso. Estas conclusiones servirán de guía para diseñar futuros planes de acción más eficaces y sostenibles en el futuro.

11. PRESUPUESTO

La implementación del Plan Estratégico de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Benicarló (2026-2035) requiere una inversión justificada tanto por el cumplimiento normativo (carrera profesional, evaluación del desempeño y plan de igualdad) como por los beneficios a largo plazo (retención de talento, mayor eficiencia operativa y modernización tecnológica). Por ello, su ejecución exige un compromiso político acompañado de una previsión presupuestaria adecuada.

A continuación, se detalla la estimación económica necesaria para llevar a cabo las principales actuaciones previstas:

- **Carrera Profesional**- Su implantación supone uno de los mayores costes. Basándose en experiencias similares de otros ayuntamientos, y considerando una plantilla de 256 empleados, se estima un gasto anual entre 800.000 y 1.200.000 euros, dependiendo del nivel

de desarrollo. Aunque es una medida obligatoria por ley, también resulta estratégica al fomentar el mérito, la motivación y la retención del personal. Su entrada puede ser progresiva, reduciendo el impacto económico inicial.

- **Plan de Formación-** Se calcula una inversión anual entre 25.000 y 50.000 euros, destinada a docentes, materiales, licencias y plataformas digitales. Esta formación permitirá actualizar competencias en tecnología, inteligencia artificial y herramientas digitales. El uso de empleados próximos a la jubilación como formadores puede ayudar a disminuir costes.
- **Bienestar Laboral-** Las acciones relacionadas con salud laboral, conciliación y clima organizacional tendrían un costo estimado entre **15.000 y 25.000 euros anuales**. Incluyen programas de prevención del estrés, evaluación psicosocial y hábitos saludables. Estas iniciativas mejoran la calidad de vida del empleado y reducen las bajas por enfermedad.
- **Digitalización y Nuevas Tecnologías-** La adopción de sistemas de inteligencia artificial y automatización implica una inversión inicial aproximada de 50.000 euros, y entre 15.000 y 25.000 euros anuales en mantenimiento. Gracias al departamento informático interno, este coste puede minimizarse. La digitalización permitirá optimizar recursos y reducir tareas manuales repetitivas.
- **Atracción y Retención del Talento-** Se estima un gasto anual entre 10.000 y 15.000 euros, destinado a medidas que favorezcan la captación y fidelización de personal cualificado.

El coste total de las inversiones puede variar 865.000 y 1.315.000 euros con el siguiente detalle:

|

Por otra parte, existe la posibilidad de **acudir a fuentes de financiación externas**, como subvenciones del Estado, ayudas europeas (especialmente de los Fondos *Next Generation*), o convocatorias de la Generalitat Valenciana en materia de innovación y formación del sector público,

por lo que parte de la inversión se podría reducir. Como se ha mencionado anteriormente, el disponer de personal propio para la formación puede disminuir el coste en este apartado.

En definitiva, pese a que es un esfuerzo económico importante, debe entenderse como una **inversión estratégica en el capital humano** del Ayuntamiento. Se debe tener en cuenta que, la partida más importante, que es la carrera profesional y la evaluación del desempeño, son una obligación legal. Por otra parte, se estima necesario el compromiso político para llevar a cabo otras inversiones, cuando la intención es la de mejorar y transformar la entidad, con una plantilla más motivada, más preparada, con procesos más ágiles y una gestión pública más cercana, eficiente y moderna.

12. CONCLUSIONES

El Plan Estratégico de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Benicarló (2026-2035) pretende ser una clara apuesta para transformar esta área, por lo que no se trata sólo de un documento técnico, sino una herramienta para afrontar los nuevos retos del siglo XXI. Esta visión a largo plazo, parte de un análisis previo considerando la situación actual, en la que se reconocen tanto sus fortalezas como los retos a los que se debe enfrentar en los próximos diez años. A la vez, se deja también una puerta abierta a su modificación según las circunstancias que, en cada momento, se puedan producir. Se espera que sean muy cambiantes en los próximos años.

Como consecuencia de este estudio, vemos que es fundamental realizar un análisis **exhaustivo de la plantilla**, con carácter periódico, dado los cambios que se pueden producir por diversos motivos, entre otros, las nuevas tecnologías, la pérdida de conocimientos debido a las jubilaciones o la falta de atracción de nuevos talentos jóvenes. Por este motivo, es fundamental el **rediseño de algunos puestos de trabajo, redefiniendo competencias** al considerar estas nuevas tecnologías, que implicarán sin duda una transformación digital. Se debe fomentar la automatización en tareas repetitivas (RPA) y la utilización de la inteligencia artificial (IA) para ser una administración más eficiente y eficaz y prestar un mejor servicio público a los ciudadanos o a los propios empleados públicos. Sin duda, esto implicará una modificación en el modelo de trabajo y, por consiguiente, un cambio cultural. A la vez, debido a la implantación de la administración electrónica y estas nuevas tecnologías se debe proceder a la **simplificación administrativa** en muchos procesos y expedientes. Un ejemplo claro, puede ser el tiempo para realizar comprobaciones en las solicitudes de participación en los procesos selectivos, la automatización de los trámites o la reducción de plazos en

los procesos selectivos. Actualmente, los procesos en los diversos departamentos del ayuntamiento son muy burocráticos, lo que produce cierto desánimo en la plantilla y reduce, a la vez, la calidad del servicio prestado a los mismos empleados públicos y, sobre todo, a los ciudadanos.

En este sentido, con la introducción de estas nuevas herramientas, no se pretende sustituir a los empleados, sino liberar su tiempo para otros procesos o expedientes más necesarios, además pueden disponer de más tiempo para mejorar la atención a la ciudadanía o diseñar políticas públicas más acertadas. Por tanto, la clave está en entender que las nuevas tecnologías no son una competencia para los puestos de trabajo sino una herramienta complementaria muy útil para el trabajo diario en un futuro en las administraciones.

Con la realización de este plan, se aprecia que una de las mayores amenazas que va a tener el ayuntamiento en los próximos años es el **envejecimiento progresivo de la plantilla**. Por tanto, es otro pilar fundamental el abordar la **gestión del conocimiento que poseen tanto normativo como tácito**, que muchas personas desconocen que poseen. Con jubilaciones próximas en áreas críticas, el riesgo de perder esta experiencia y conocimientos acumulados es real. Por este motivo y para mitigarlo, se hace indispensable diseñar mecanismos eficaces para este relevo generacional. En el plan, se concreta en medidas claras como son los programas de mentorización junto con una planificación anticipada de jubilaciones. Esta visión también queda reflejada en la necesidad de captar talento joven, que se considera como esencial para garantizar un buen funcionamiento futuro del Ayuntamiento.

Actualmente, la administración carece de planes y reglamentos necesarios, que la legislación marca como obligatorios. En este sentido, en materia de **igualdad** se hace preciso y urgente su estudio e implantación de un Plan de Igualdad del Ayuntamiento de Benicarló. Con ello, se pretende construir un entorno más justo e inclusivo, combatiendo y eliminando los prejuicios y las posibles brechas que puedan existir entre géneros. A la vez, también es necesario **la evaluación del desempeño y el desarrollo de la carrera profesional**, las últimas sentencias judiciales han exigido a muchos ayuntamientos su implantación inmediata. Con ello, se pretende construir unos valores institucionales donde el mérito, la igualdad y la capacidad sean considerados y reconocidos, contribuyendo, de esta forma, a una mejor motivación y, a la vez, fidelización de los empleados públicos del Ayuntamiento de Benicarló.

De la misma manera, para mantener motivados y fidelizados a los empleados públicos, se pretende llevar a cabo un **Plan de Formación continua**. En ocasiones, el personal empleado público, no sabe realizar ciertas tareas o expedientes, por no disponer de los conocimientos necesarios, lo cual genera cierto desasosiego o desconfianza, que a través de este plan se tratará de mitigar. A la vez, otra finalidad es la de asegurar que la plantilla se encuentre capacitada para los nuevos retos que se plantean con la inminente transformación digital. Se puede apreciar en la encuesta realizada en el año 2023, que la gran mayoría de empleados públicos apuesta por seguir formándose y en participar en diferentes comisiones o comités de mejora, por lo que se ofrece como una gran oportunidad para crecer.

Las continuas crisis climáticas que afectan a nuestro entorno, se deben considerar también en el ayuntamiento. Por este motivo, este plan contempla algunas medidas de **sostenibilidad**, como la movilidad sostenible, el rediseño de puestos bajo criterios ambientales, todo ello sin descuidar la eficiencia en los servicios públicos. Por ejemplo, se instará y proporcionará los medios necesarios a los empleados que se deban desplazar por el municipio, a usar vehículos o bicicletas eléctricas. Estas medidas se avecinan muy importantes en los próximos años y se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), reforzando su compromiso climático y social.

En paralelo, a estas medidas mencionadas, se le añade el **bienestar laboral de los empleados públicos** debiéndose convertir en otro eje estratégico fundamental. Es muy importante que los empleados públicos se encuentren motivados, por lo que, se propone realizar diferentes tipos de programas como estudios psico-sociales, de salud mental o la implantación de horarios flexibles, entre otros. En este sentido, hay que llegar a ser una administración saludable y bien valorada por el compromiso de mejorar la calidad de vida de sus empleados públicos manteniendo un equilibrio entre vida personal y profesional. Según la encuesta interna de 2023, la mayoría de los empleados puntúan su motivación con 8-10, pero muchos mencionan el volumen de trabajo como un obstáculo para participar en formaciones o encuestas. Por este motivo, el plan propone ajustar cargas laborales y facilitar el teletrabajo en tareas no presenciales, reduciendo el estrés y mejorando la productividad.

Por otra parte, en muchas ocasiones las administraciones públicas no son atractivas para los jóvenes tanto su funcionamiento como su forma de acceso. Se trata en el plan de realizar un cambio en los procesos selectivos, introduciendo nuevas formas de acceso no tan memorísticas sino guiadas por las competencias y destrezas de las personas aspirantes con el fin de **atraer talento joven**. En este

sentido, la comunicación y la transformación de la entidad es básica para poder disponer en un futuro de personas que aporten una mirada distinta y diferente a la actual.

A este respecto, cabe añadir que en el plan no se ha mencionado nada de la profesionalización de los órganos de selección, pese a ser un tema muy importante a considerar, debido a que el Anexo III del Convenio y del Acuerdo colectivo y condiciones de trabajo para los empleados públicos (funcionarios) del Ayuntamiento de Benicarló para los años 2008 - 2011, ya se encuentra incluido el nombramiento de un órgano de selección profesionalizado. El cuál se estima como un órgano muy importante para la realización de los cambios que se proponen en el plan y de mejora continua de los procesos selectivos.

Para lograr todo estos retos y que no se quede en una mera declaración de intenciones, se ha estructurado el plan en áreas clave de resultados, describiendo objetivos operativos concretos y acciones medibles, lo que facilita el seguimiento y evaluación de los avances, todo vinculado con los objetivos específicos y el objetivo general del área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Benicarló.

La realización de esta metodología de trabajo permite trazar una línea clara desde el diagnóstico hasta la acción, asegurando la coherencia interna del plan y facilitando su implementación de manera ordenada y progresiva, como se señala en el cronograma. Para ello, se ha estimado la **estrategia adaptativa**, la cual se ajusta al contexto del Ayuntamiento de Benicarló, donde existen oportunidades importantes, pero también debilidades internas que deben gestionarse y modificarse.

En conclusión, el Plan Estratégico de Recursos Humanos 2026-2035 del Ayuntamiento de Benicarló intenta ir más allá que una obligación administrativa, siendo una apuesta planificada para anticiparse a los retos del futuro con una visión realista y transformadora. En un contexto marcado por el envejecimiento de la plantilla, los cambios tecnológicos y una ciudadanía cada vez más exigente, este plan intenta marcar un camino a seguir para conseguir y consolidar una administración más ágil, profesional y orientada sobre todo al servicio público. Lo hace desde el compromiso con la igualdad, la sostenibilidad y el desarrollo de las personas, situando como su valor máspreciado a los empleados públicos, dando las herramientas para que mejoren continuamente y se sientan partícipes del cambio. Por este motivo, no se trata solo de modernizar estructuras, sino de generar una cultura organizativa basada en la confianza, la motivación y el aprendizaje constante. Por tanto, con la posible implantación de este plan, se pretende conseguir una administración más moderna,

eficaz, eficiente y centrada en las personas, tanto en quienes trabajan en ella como en quienes se benefician de sus servicios, los ciudadanos de Benicarló.

13. ABREVIATURAS

AC: Acciones Concretas a realizar en el plan de acción.

ACR: Áreas Clave de Resultados.

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

EVAS: Escalas de Valoración con Anclajes Conductuales.

IA: Inteligencia Artificial.

ODS: Objetivo de Desarrollo Sostenible.

OE: Objetivo Específico.

OO: Objetivo Operativo.

RPA: Robotic Process Automation (Automatización Robótica de Procesos).

RPT: Relación de Puestos de Trabajo.

RRHH: Recursos Humanos.

SMART: Son objetivos específicos (*Specific*), medibles (*Mesurable*), alcanzables (*Attainable*), relevante (*Relevant*) y fijados en el tiempo (*Time-bound*).

TREBEP: Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público.

TRRL: Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local.

14. BIBLIOGRAFIA

- Alcalde de la Fuente, A. (2019). Gamificación en Recursos Humanos.
- Álvarez García, F. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública: propuesta metodológica. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (1), 99-113.
- Armijo, M. (2011): Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile. ILPES-CEPAL. Capítulo VI. "Componentes del proceso de planificación estratégica", pp. 29-54.
- Cabrera-Domínguez, J. M. (2024). El nuevo régimen de habilidades del empleado público. Desde los deberes éticos a los factores críticos para la eficacia. *Documentación Administrativa*, 121-138.
- Cámara Mas, R. (2023). La evaluación del desempeño de los empleados públicos. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica. Nueva época*, (19), 214-233.
- Cortés Carreres, J. V. (2001). Manual práctico de Gestión de Recursos Humanos en la Administración Local. Dykinson.
- Cortés Carreres, J. V. (2003). La modernización de la gestión de los recursos humanos en la Administración local. *Análisis local*, (46), 7-28.
- Cortés Carreres, J. V. (2005). Un método para la evaluación de la gestión de personas en las organizaciones. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 18(192), 96-108.
- Cortés Carreres, J. V. (2023). Planificación y optimización de los recursos humanos. *Revista de estudios locales. Cunal*, (267), 122-165.
- Cuenca Cervera, J.J. (2002). La gestión estratégica de recursos humanos en las entidades locales. *Capital Humano*, 161, 32.
- Cuenca Cervera, J.J. (2003). Plan Estratégico de Recursos Humanos para el Ayuntamiento de Alboraya. II Curso de Dirección Pública Local. *Extraído de: <https://cv.inap.es/documents/16829/16958/BP>*, 13.
- Cuenca Cervera, J. J. (2010). *Manual de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Cuenca Cervera, J. J. (2011). La profesionalización de la dirección de recursos humanos en los Gobiernos locales españoles.
- Cuenca Cervera, J. J. (2023). Un empleo público local para el siglo XXI: situación actual y estrategias para su plena profesionalización. *Documentación Administrativa*, 10-22.

- García de Enterría, E. (1961). La organización y sus agentes: revisión de estructuras. La Administración Pública y el Estado Contemporáneo.
- García, F. A. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública: propuesta metodológica. *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria= Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (1), 99-113.
- Gorriti Bontigui, M. (2005). La evaluación del desempeño: concepto, criterios y métodos. Gobierno Vasco.
- Gorriti Bontigui, M. (2019). Gestión planificada de vacantes: retos en Organización y Recursos Humanos. *Consultor de los ayuntamientos y de los juzgados: Revista técnica especializada en administración local y justicia municipal*, (5), 94-112.
- Guillén, J. F. F. (2023). La posibilidad de la dirección pública profesional en los gobiernos locales. Su funcionalidad y viabilidad jurídica. *Documentación Administrativa*, 23-37.
- Fariña Guillén, J. F. (2025). El personal directivo profesional. Los procesos de modernización e innovación en las Administraciones Públicas y el papel de la dirección pública profesional.
- Herranz, E. (2023): "La planificación estratégica en las administraciones públicas".
- Frey, C. B., & Osborne, M. (2015). *Technology at work: the future of innovation and employment*. Citi GPS: global perspectives and solutions.
- Hidalgo, M. A. (2018). *El empleo del futuro: Un análisis del impacto de las nuevas tecnologías en el mercado laboral*. Barcelona: Deusto.
- D., Mindell, D., & Reynolds, E. B. (2019). *The Work of the Future: Shaping Technology and Institutions*. MIT Press.
- Quijano de Arana, S. D. (2006). *Sistemas efectivos de evaluación del desempeño*. EUB.
- Ramio, C. (2022). *La reforma pendiente de la Administración Pública*. INAP.

15. WEBGRAFIA

- Concepción Campos Acuña. (s.f.). *El futuro del empleo público ante los retos de la inteligencia artificial*. <https://concepcioncampos.org/el-futuro-del-empleo-publico-ante-los-retos-de-la-inteligencia-artificial/>
- Consultores de Gestión Pública. (2020). *La selección del futuro en el sector público* [Blog]. Gestión Pública. <https://gestionpublica.es/blog-post/la-seleccion-del-futuro-en-el-sector-publico/>
- Diputación de Barcelona. Cemical. Consorci d'estudis, mediació i conciliació a l'administració local. (2004). [Documento PDF]. https://cemical.diba.cat/sites/cemical.diba.cat/files/public/migracio/sentencias/RSTS/RSTS6078_2004.pdf?noredirect=1
- Dirección General de Estrategia Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa. (s.f.). *Herramienta DAFO*. <https://dafo.ipyme.org/Home>
- El Derecho. (s.f.). *Aplicaciones prácticas de la inteligencia artificial en los ayuntamientos*. <https://elderecho.com/aplicaciones-practicas-de-la-inteligencia-artificial-en-los-ayuntamientos#68199678756f8>
- Fundación Aragonesa de Municipios, Comarcas y Provincias. (s.f.). [Documento PDF: Agente de Igualdad]. <https://www.famcp.es/wp-content/uploads/Agente-de-Igualdad-FAMCP-DEF.pdf>
- Generalitat Valenciana. (s.f.). *Plan estratégico Recursos Humanos Generalitat Valenciana*. <https://ciusticia.gva.es/es/web/recursos-humanos/planificacio>
- Junta de Andalucía. (2024). *Plan Estratégico de los recursos humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía 2023-2030*. <https://www.iuntadeandalucia.es/sites/default/files/2024-05/CJALFP-240507-%20Plan%20estrat%C3%A9gico%20RRHH%202023-2030%20v1.pdf>
- Ramio, C. (2019). *Las competencias de los empleados públicos del futuro* [Blog espúblico]. Administración Pública. <https://www.administracionpublica.com/las-competencias-de-los-empleados-publicos-del-futuro/>
- Vorecol. (2024). *La gamificación en el reclutamiento y selección de personal*. <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-gamificacion-en-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2131>

16. LEGISLACIÓN

- España. (1985, 2 de abril). *Ley 7/1985, reguladora de las bases del régimen local*. Boletín Oficial del Estado, 80, 8945–8964. <https://www.boe.es/eli/es/l/1985/04/02/7/con>
- España. (1986, 18 de abril). *Real Decreto Legislativo 781/1986, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local*. Boletín Oficial del Estado, 96, 14282–14295. <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/1986/04/18/781/con>
- España. (2004, 5 de marzo). *Real Decreto Legislativo 2/2004, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales*. Boletín Oficial del Estado, 59, 10284–10342. <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2004/03/05/2/con>
- España. (2007, 22 de marzo). *Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Boletín Oficial del Estado, 71, 12611–12645. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>
- España. (2015, 30 de octubre). *Real Decreto Legislativo 5/2015, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público*. Boletín Oficial del Estado, 261, 103105–103159. <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/30/5/con>
- España. (2020, 13 de octubre). *Real Decreto 901/2020, sobre planes de igualdad y su registro*. Boletín Oficial del Estado, 272, 87476–87502. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/10/13/901/con>
- Comunitat Valenciana. (2021, 16 de abril). *Ley 4/2021, de la Generalitat, de la Función Pública Valenciana*. Diari Oficial de la Generalitat Valenciana, 9065. Boletín Oficial del Estado, 127, 64542 a 64685. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-8880>
- España. (2021, 28 de diciembre). *Ley 20/2021, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público*. Boletín Oficial del Estado, 312, 165067–165083. <https://www.boe.es/eli/es/l/2021/12/28/20/con>
- España. (2022, 23 de diciembre). *Ley 31/2022, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2023*. Boletín Oficial del Estado, 308, 180551–181414. <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/12/23/31/con>
- Comunitat Valenciana. (2024, 5 de diciembre). *Ley 6/2024, de simplificación administrativa*. Diari Oficial de la Generalitat Valenciana, 10001. Boletín Oficial del Estado, 1, 1-293. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2025-1>

ANEXO I-ENCUESTA EMPLEADOS PÚBLICOS

Encuesta

Nombre:

Se adjunta una pequeña encuesta para conocer vuestras inquietudes y expectativas, no hace falta contestar todas las preguntas.

1.- Situación actual

a) En qué departamento te encuentras:

Puesto de trabajo:

b) Marca con una X. Eres:

funcionario de carrera.....

funcionario interino por vacante:

funcionario interino por programa..... hasta el

Personal laboral fijo.....

Personal laboral temporal.....hasta el

Personal laboral indefinido no fijo.....

Otros:

c) ¿Te gusta el puesto de trabajo que desempeñas? Indica los motivos

d) ¿Te gustaría cambiar de puesto de trabajo? Indica otras áreas que te gustaría estar o conocer.

2.- Desarrollo del puesto de trabajo.

a) ¿Cuál es tu grado de motivación para desarrollar las tareas que tienes asignada en el ayuntamiento? Puntúa del 1 al 10.

b) ¿Cómo se puede mejorar tu motivación? ¿Cómo se podría mejorar tu puesto de trabajo? Cita la/s medida/s más importante para ti.

c) ¿Te gustaría promocionar en el ayuntamiento o prefieres mantenerte en tu puesto de trabajo? En caso de que te prefieras promocionarte, ¿en qué consistiría esta promoción: cambio de puesto de trabajo en la misma categoría pero con más responsabilidad o un cambio a una categoría superior?

d) Actualmente, ¿los procedimientos se encuentran por escrito o documentados en tu departamento?

e) ¿Qué conocimientos-formación crees que te pueden ayudar o necesitas para desarrollar mejor tu trabajo?

3.- Desarrollo de los objetivos. Teletrabajo

a) ¿Ves factible establecer objetivos en tu puesto de trabajo/departamento de trabajo? ¿Puedes indicar algunos?

b) Actualmente, ¿se realizan reuniones semanales/quincenales/mensuales, en tu departamento para determinar si se están cumpliendo objetivos?

c). Si se marcan objetivos ¿quién los marca?

d) ¿Qué opinión te merece el teletrabajo? ¿Piensas que lo puedes poner en práctica en tu puesto de trabajo? En caso afirmativo ¿cuántos días a la semana?

•

e) ¿Te gustaría que el ayuntamiento realice un reglamento de teletrabajo?

f) ¿Te gustaría formar parte de un equipo para desarrollar actuaciones/planes/medidas?

g) ¿Te gustaría formar parte de los Tribunales de Selección de Personal, en caso de ser funcionario de carrera o personal laboral fijo?

4.- Conclusiones

Indica brevemente que podemos hacer por ti desde RRHH.

Otras observaciones que consideres de interés

ANEXO II- RPT AÑO 2025

ACTUAL RPT AÑO 2025

RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO CONSOLIDADO

ALCALDIA PRESIDÈNCIA - MITJANS DE COMUNICACIÓ									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
1MEC180125	F	CAP GABINET COMUNICACIÓ	AE	A2	25	13.743,80	Completa	C	T. mitjana
ÀREA DE SERVEIS GENERALS									
SECRETARIA									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
1SEC100130	FHN	SECRETARI/ÀRIA GENERAL	-	A1	30	41.416,29	Completa	C	T. Superior
1SEC101028	F	CAP DE L'ÀREA DE PATRIMONI, OAC, GOVERNACIÓ, ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA, TRANSPARÈNCIA I PROTECCIÓ DE DADES	AG	A1	28	20.293,82	Completa	C	T. Superior
1SEC102028	F	CAP DE L'ÀREA DE SERVEIS ADMINISTRATIUS DE CULTURA, JOVENTUT, FESTES, BIBLIOTECA, ESPORTS, PARTICIPACIÓ CIUTADANA, SERVEIS SOCIALS I POLICIA	AG	A1	28	20.293,82	Completa	C	T. Superior
1SEC101120	F	ADMINISTRATIU/IVA COORDINADOR SECRETARIA	AG	C1	20	11.880,02	Completa	C	Batxiller.- FP-2
1SEC101020	F	ADMINISTRATIU/IVA SECRETARIA	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.- FP-2
1SEC101220	F	ADMINISTRATIU/IVA SECRETARIA	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.- FP-2
OALC01020	F	RESPONSABLE DE GESTIÓ D'ORDENANCES	AG	C1	20	11.880,02	Completa	C	Batxiller.- FP-2
1SEC101318	F	AUXILIAR SECRETARIA	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
1SEC101320	F	CAP DE L'OFICINA D'ATENCIÓ AL CIUTADÀ (OAC)	AG	C1	20	11.880,02	Completa	C	Batxiller.- FP-2
1SEC101518	F	AUXILIAR REGISTRE	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o

									equiv.
1SEC101618	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA OAC	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
1SEC101718	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA OAC	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
1SEC102014	F	AUXILIAR TELEFONISTA	AG	AP	14	7.630,02	Completa	C	Cert. escolar
GOVERNACIÓ									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
1GOB110120	F	CAP NEGOCIAT GOVERNACIÓ	AG	C1	20	11.880,02	Completa	C	Batxiller.-FP-2
1GOB110220	F	ADMINISTRATIU/IVA GOVERNACIÓ	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
1GOB110320	F	ADMINISTRATIU/IVA GOVERNACIÓ	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
CONTRACTACIÓ I RESPONSABILITAT PATRIMONIAL									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
1PYC150128	F	CAP DE L'ÀREA DE CONTRACTACIÓ I RESPONSABILITAT PATRIMONIAL	AG	A1	28	20.293,82	Completa	C	T. Superior
1PYC151120	F	ADMINISTRATIU/IVA CONTRACTACIÓ/ PATRIMONI	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
1PYC151220	F	ADMINISTRATIU/IVA CONTRACTACIÓ/ PATRIMONI	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
1PYC151218	F	AUXILIAR CONTRACTACIÓ/ PATRIMONI	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
RECURSOS HUMANS									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
1REC010028	F	CAP DE L'ÀREA RECURSOS HUMANS	AG	A1	28	20.293,82	Completa	CI*	T. Superior
1REC101025	F	TÈCNIC/A RELACIONS LABORALS	AE	A2	25	13.743,80	Completa	C	T. mitjana
1REC110620	F	CAP DE NEGOCIAT DE RECURSOS HUMANS	AG	C1	20	11.880,02	Completa	C	Batxiller.-FP-2
1REC110320	F	ADMINISTRATIU/IVA RECURSOS HUMANS	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
1REC110420	F	ADMINISTRATIU/IVA RECURSOS HUMANS	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2

1REC110520	F	ADMINISTRATIU/IVA RECURSOS HUMANS	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Bachiller-FP-2
1REC110318	F	AUXILIAR RECURSOS HUMANS	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
INFORMÀTICA									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
1INF130126	F	CAP DEL SERVEI DE SISTEMES D'INFORMACIÓ	AE	A2	26	18.088,50	Completa	C	T. mitjana
1INF130325	F	ANALISTA SISTEMES	AE	A2	25	13.743,80	Completa	C	T. mitjana
1INF130220	F	PROGRAMADOR/A	AE	C1/B	20	9.825,09	Completa	C	FP-2/T. Superior de FP
1INF130318	F	AUXILIAR INFORMÀTICA	AE	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
NORMALITZACIÓ LINGÜÍSTICA									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
1NLI140125	F	TÈCNIC/A MITJÀ/ANA NORMALITZACIÓ LINGÜÍSTICA	AE	A2	25	13.743,80	Completa	C	T. mitjana
2. ÀREA DE SERVEIS DEL TERRITORI									
BRIGADA									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
4BRI010125	F	TÈCNIC/A DE LA BRIGADA D'OBRES I SERVEIS	AE	A2	25	18.088,50	Completa	C	T. Mitjana
4BRI010118	F	ENCARREGAT/ADA	AE	C2	18	15.040,34	Completa	C	Grad. Escolar/ Batxiller.-FP-2
4BRI020118	F	OFICIAL/A D'ELECTRICITAT	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BRI030018	F	OFICIAL/A DE SERVEIS	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad. Escolar o equiv. Permis de conduir classe C1
4BRI030118	F	OFICIAL/A MANTENIMENT	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BRI030218	F	OFICIAL/A D'OBRES	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BRI030318	F	OFICIAL/A D'OBRES	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad.

									Escolar o equiv.
4BRl030418	F	OFICIAL/A ELECTRICISTA	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BRl030518	F	OFICIAL/A ELECTRICISTA	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BRl030618	F	OFICIAL/A DE SERVEIS	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad. Escolar o equiv. Permis de conduir classe C1
4BRl030718	F	OFICIAL/A D'OBRES	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BRl030818	F	OFICIAL/A DE SERVEIS	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BRl030918	F	OFICIAL/A D'OBRES	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BRl031018	F	OFICIAL/A D'OBRES	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BRl031118	F	OFICIAL/A ELECTRICISTA	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BRl031218	F	OFICIAL/A MECÀNIC	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BRl031318	F	OFICIAL/A DE FONTANERIA	AE	C2	18	8.286,42	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BRl040114	F	PEÓ/PEONA	AE	AP	14	7.705,30	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
4BRl040214	F	PEÓ/PEONA	AE	AP	14	7.705,30	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
4BRl040314	F	PEÓ/PEONA	AE	AP	14	7.705,30	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
4BRl040414	F	PEÓ/PEONA	AE	AP	14	7.705,30	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
4BRl040514	F	PEÓ/PEONA	AE	AP	14	7.705,30	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.

4BR1040614	F	PEÓ/PEONA	AE	AP	14	7.705,30	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
4BR1040714	F	PEÓ/PEONA	AE	AP	14	7.705,30	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv. Permis de conduir classe B
4BR1040814	F	PEÓ/PEONA	AE	AP	14	7.705,30	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
4BR1040914	F	PEÓ/PEONA	AE	AP	14	7.705,30	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv. Permis de conduir classe B
4BR1050114	F	NETEJADOR/A	AE	AP	14	7.705,30	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
4BR1050214	F	NETEJADOR/A	AE	AP	14	7.705,30	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
4BR1060120	F	ADMINISTRATIU/IVA SERVEIS PÚBLICS	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
4BR1060118	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA SERVEIS PÚBLICS	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BR1060218	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA SERVEIS PÚBLICS	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BR1130118	F	OFICIAL/A CEMENTERI	AE	C2	18	10.170,73	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BR1130218	F	OFICIAL/A CEMENTERI	AE	C2	18	10.170,73	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4BR1130318	F	OFICIAL/A CEMENTERI	AE	C2	18	10.170,73	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
URBANISME, OBRES I SERVEIS									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
4UOS411128	F	CAP DE L'ÀREA DE DESENVOLUPAMENT URBANÍSTIC I INFRAESTRUCTURES URBANES	AG	A1	28	20.293,82	Completa	CEI**	T. Superior
4UOS410128	F	CAP DE L'ÀREA D'INTERVENCIÓ	AG	A1	28	20.293,82	Completa	CEI**	T. Superior

		URBANÍSTICA I AMBIENTAL I ACTIVITATS							
4UOS400128	F	ARQUITECTE/A SUPERIOR-CAP SERVEI URB. OBRES I SERVEIS	AE	A1	28	23.330,14	Completa	C	T. Superior
4UOS400228	F	ARQUITECTE/A	AE	A1	28	20.293,82	Completa	C	T. Superior
4UOS402126	F	ARQUITECTE/A TÈCNIC/A	AE	A2	26	18.088,50	Completa	C	T. mitjana
4UOS403125	F	INSPECTOR /A OBRES/ MEDI AMBIENT	AE	A2	25	18.088,50	Completa	C	T. mitjana
4UOS403220	F	DELINEANT	AE	C1/B	20	9.825,09	Completa	C	FP-2/T. Superior de FP
4UOS403320	F	DELINEANT	AE	C1/B	20	9.825,09	Completa	C	FP-2/T. Superior de FP
4UOS404126	F	ENGINYER/A TÈCNIC/A	AE	A2	26	18.088,50	Completa	C	T. mitjana
4UOS404226	F	ENGINYER/A TÈCNIC/A	AE	A2	26	18.088,50	Completa	C	T. mitjana
4UOS403420	F	CAP NEGOCIAT ADMINISTRATIU PLANEJAMENT URBANÍSTIC	AG	C1	20	11.880,02	Completa	C	Batxiller.-FP-2
4UOS412220	F	CAP. NEGOCIAT DISCIPLINA URBANÍSTICA	AG	C1	20	11.880,02	Completa	C	Batxiller.-FP-2
4UOS412320	F	CAP. NEGOCIAT OBRES, SERVEIS I ACTIVITATS	AG	C1	20	11.880,02	Completa	C	Batxiller.-FP-2
4UOS413118	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA PLANEJAMENT I GESTIÓ	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4UOS413318	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA DISCIPLINA URBANÍSTICA	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4UOS413518	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA DISCIPLINA URBANÍSTICA	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
MEDI AMBIENT I PARTICIPACIÓ									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
6MAM601226	F	TÈCNIC/A COORDINADOR MEDI AMBIENT	AE	A2	26	18.088,50	Completa	C	T. mitjana
6MAM600125	F	TÈCNIC/A MEDI AMBIENT	AE	A2	25	18.088,50	Completa	C	T. mitjana
6MAM610120	F	ADMINISTRATIU/IVA MEDI AMBIENT	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
6MAM621118	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA MEDI AMBIENT	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.

3. ÀREA DE SERVEIS AL CIUTADÀ									
MUCBE , CULTURA I EDUCACIÓ									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
1SYC172225	F	DIRECTOR/A DEL MUCBE I PROMOTOR/A CULTURAL	AE	A2	25	15.736,07	Completa	C	T. mitjana
1SYC172120	F	ADMINISTRATIU/IVA CULTURA	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
1SYC172220	F	GESTOR/A CULTURAL	AE	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
1SYC171518	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA CULTURA	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
1SYC173114	F	CONSERGE CULTURAL	AG	AP	14	7.630,02	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
1SYC173214	F	CONSERGE CULTURAL	AG	AP	14	7.630,02	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
1SYC171525	F	TÈCNIC/A JOVENTUT, FESTES, PARTICIPACIÓ CIUTADANA I EDUCACIÓ	AE	A2	25	15.736,07	Completa	C	T. mitjana
1SYC172320	F	ANIMADOR/A SOCIOCULTURAL	AE	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
1AYB121125	F	DIRECTOR/A DE BIBLIOTECA	AE	A2	25	13.743,80	Completa	C	T. Mitjana
1AYB121220	F	COORDINADOR/A GESTOR/A ARXIU/BIBLIOTECA	AE	C1/A2	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2/ T. mitjana
1AYB120318	F	AUXILIAR BIBLIOTECA	AE	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
1AYB120418	F	AUXILIAR BIBLIOTECA	AE	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
1AYB120518	F	AUXILIAR BIBLIOTECA	AE	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
1AYB120218	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA ARXIU/BIBLIOTECA	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
1SYC172420	F	ENCARREGAT/ADA CONTROL	AE	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
ESPORTS									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
1SYC172125	F	TÈCNIC/A ESPORTIU	AE	A1	25	16.270,33	Completa	C	T. Superior

1SYC171320	F	ADMINISTRATIU/IVA ESPORTS I JOVENTUT	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
1SYC172318	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA ESPORTS	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
CONSERVATORI DE MÚSICA «MESTRE FELIU» LLOCS DECLARATS A EXTINGIR									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
1SYC174120	F	Professor/a conservatori (especialitat Trompeta) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70	Completa	C	T. mitjana/T. superior
1SYC174220	F	Professor/a cap d'estudis (especialitat Violí) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70	Completa	C	T. mitjana/T. superior
1SYC174420		Professor/a conservatori (especialitat Piano) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70	Completa	C	T. mitjana/T. superior
1SYC174620	F	Professor/a conservatori (especialitat Saxòfon) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70	Completa	C	T. mitjana/T. superior
1SYC174720	F	Professor/a conservatori (especialitat Llenguatge Musical) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70	Completa	C	T. mitjana/T. superior
1SYC174820	F	Professor/a conservatori (especialitat Piano) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70	Completa	C	T. mitjana/T. superior
1SYC174920	F	Professor/a conservatori (especialitat Piano) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70	Completa	C	T. mitjana/T. superior
1SYC175020	F	Professor/a conservatori (especialitat Llenguatge Musical) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70	Completa	C	T. mitjana/T. superior
1SYC175120	F	Professor/a conservatori (especialitat Piano) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70	Completa	C	T. mitjana/T. superior
1SYC175220	F	Professor/a conservatori (especialitat Clarinet) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70	Completa	C	T. mitjana/T. superior
1SYC175320	F	Prof.- conservatori (especialitat Percussió) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70*	25 h	C	T. mitjana/T. superior
1SYC175420	F	Professor/a conservatori (especialitat Trombó) a extingir vinculada a la	AE	A2/A1	22	10.380,70*	25 h	C	T. mitjana/T. superior

		persona titular							
1SYC175520	F	Professor/a conservatori (especialitat Violoncel) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70*	25 h	C	T. mitjana/T. superior
1SYC175620	F	Professor/a conservatori (especialitat Guitarra) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70*	25 h	C	T. mitjana/T. superior
1SYC175720	F	Professor/a conservatori (especialitat Trompa) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70*	25 h	C	T. mitjana/T. superior
1SYC175820	F	Professor/a conservatori (especialitat Cant) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70*	25 h	C	T. mitjana/T. superior
1SYC175920	F	Professor/a conservatori (especialitat Flauta) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70*	25 h	C	T. mitjana/T. superior
1SYC176020	F	Professor/a conservatori (especialitat Fagot) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70*	j/p	C	T. mitjana/T. superior
1SYC176120	F	Professor/a conservatori (especialitat Oboè) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70*	j/p	C	T. mitjana/T. superior
1SYC176220	F	Professor/a conservatori (especialitat Contrabaix) a extingir vinculada a la persona titular	AE	A2/A1	22	10.380,70*	j/p	C	T. mitjana/T. superior
1SYC172418	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA CONSERVATORI	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.

SERVEIS SOCIALS

Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
1SSO160126	F	COORDINADOR/A SERVEIS SOCIALS	AE	A1/A2	26	21.433,84	Completa	C	T. Superior/T. mitjana/
1SSO160124	F	ASSESSOR/A JURÍDIC/A	AE	A1	24	15.893,43	Completa	C	T. Superior
1SSO160128	F	PSICÒLEG/ÒLOGA***	AE	A1	28	21.433,84	Completa	C	T. Superior
1SSO162224	F	PSICÒLEG/ÒLOGA	AE	A1	24	15.893,43	Completa	C	T. Superior
1SSO160324	F	PSICÒLEG/ÒLOGA	AE	A1	24	15.893,43	Completa	C	T. Superior
1SSO161224	F	TREBALLADOR/A SOCIAL	AE	A2	24	15.893,43	Completa	C	T. mitjana
1SSO161124	F	TREBALLADOR/A SOCIAL	AE	A2	24	15.893,43	Completa	C	T. mitjana
1SSO161324	F	TREBALLADOR/A SOCIAL	AE	A2	24	15.893,43	Completa	C	T. mitjana
1SSO161424	F	TREBALLADOR/A SOCIAL	AE	A2	24	15.893,43	Completa	C	T. mitjana

1SSO161524	F	TREBALLADOR/A SOCIAL	AE	A2	24	15.893,43	Completa	C	T. mitjana
1SSO162724	F	TREBALLADOR/A SOCIAL	AE	A2	24	15.893,43	Completa	C	T. mitjana
1SSO162824	F	TREBALLADOR/A SOCIAL	AE	A2	24	15.893,43	Completa	C	T. mitjana
1SSO162124	F	EDUCADOR/A CARRER	AE	A2	24	15.893,43	Completa	C	T. mitjana
1SSO162224	F	EDUCADOR/A SOCIAL	AE	A2	24	15.893,43	Completa	C	T. mitjana
1SSO162324	F	EDUCADOR/A SOCIAL	AE	A2	24	15.893,43	Completa	C	T. mitjana
1SSO162424	F	EDUCADOR/A SOCIAL	AE	A2	24	15.893,43	Completa	C	T. mitjana
1SSO162524	F	EDUCADOR/A SOCIAL	AE	A2	24	15.893,43	Completa	C	T. mitjana
1SSO162624	F	EDUCADOR/A SOCIAL	AE	A2	24	15.893,43	Completa	C	T. mitjana
1SSO162924	F	AGENT D'IGUALTAT	AE	A2	24	15.893,43	Completa	C	T. mitjana
1SSO160122	F	TÈCNIC/A D'INTEGRACIÓ SOCIAL	AE	B	20	12.751,26	Completa	C	TÈCNIC/A o FP Superior
1SSO163114	F	AUXILIAR D'AJUDA DOMICILI	AE	AP	14	8.672,47	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
1SSO163214	F	AUXILIAR D'AJUDA DOMICILI	AE	AP	14	8.672,47	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
1SSO163314	F	AUXILIAR D'AJUDA DOMICILI	AE	AP	14	8.672,47	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
1SSO163414	F	AUXILIAR D'AJUDA DOMICILI	AE	AP	14	8.672,47	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
1SSO163514	F	AUXILIAR D'AJUDA DOMICILI	AE	AP	14	8.672,47	Completa	C	Cert. Escolaritat o equiv.
1SSO164320	F	CAP DE NEGOCIAT SERVEIS SOCIALS	AG	C1	20	11.880,02	Completa	C	Batxiller.-FP-2
1SSO164120	F	ADMINISTRATIU/IVA SERVEIS SOCIALS	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
1SSO164220	F	ADMINISTRATIU/IVA SERVEIS SOCIALS	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
1SSO164118	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA SERVEIS SOCIALS	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
1SSO164218	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA SERVEIS SOCIALS	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
1SSO164318	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA SERVEIS SOCIALS	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
PROMOCIÓ ECONÒMICA: COMERÇ I AGRICULTURA									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
7CYA700125	F	TÈCNIC/A COMERÇ PROMOCIÓ ECONÒMICA I CONSUM	AE	A2	26	18.088,50	Completa	CEI**	T. mitjana
7CYA710120	F	ADMINISTRATIU/IVA PROM. ECON. I OMIC	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2

7CYA72018	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA PROM. ECO	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
7CYA720218	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA PROM. ECO	AG	C2	18	8.164,90*	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
7CYA710125	L	AGENT D'Ocupació i DESENVOLUPAMENT LOCAL	AE	A2	24	13.743,80	Completa	C	T. mitjana
TURISME									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
7TUR700125	F	TÈCNIC/A TURISME	AE	A2	25	13.743,80	Completa	C	T. mitjana
7TUR700120	F	COORDINADOR/A OFICINA TURISME	AE	C1/A2	20	9.825,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2/ T. mitjana
7TUR700118	F	AUXILIAR TURISME	AE	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
7TUR700218	F	AUXILIAR TURISME	AE	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
4. ÀREA DE SERVEIS ECONÒMICS									
INTERVENCIÓ									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
2INT200130	FHN	INTERVENTOR/A	-	A1	30	41.416,29	Completa	C	T. Superior
2INT200125	F	TÈCNIC/A GESTIÓ INTERVENCIÓ	AG	A2	25	18.088,50	Completa	C	T. Mitjana
2INT210220	F	CAP NEGOCIAT DESPESES I COMPTABILITAT	AG	C1	20	11.880,02	Completa	C	Bachiller-FP-2
2INT220120	F	ADMINISTRATIU/IVA INTERVENCIÓ	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Bachiller-FP-2
2INT220220	F	ADMINISTRATIU/IVA INTERVENCIÓ	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Bachiller-FP-2
2INT220118	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA INTERVENCIÓ	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
2INT220218	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA INTERVENCIÓ	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
TRESORERIA									
Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
3TES300130	FHN	TRESORER/A	-	A1	30	41.416,29	Completa	C	T. Superior
3TES301120	F	CAP NEGOCIAT TRESORERIA	AG	C1	20	11.880,02	Completa	C	Batxiller.-FP-2
3TES301720	F	ADMINISTRATIU/IVA TRESORERIA	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Bachiller-FP-2

3TES301318	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA TRESORERIA	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar/Batxiller.-FP-2
3TES301218	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA TRESORERIA I GESTIÓ TRIBUTÀRIA	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
3TES301520	F	CAP NEGOCIAT GESTIÓ TRIBUTARIA	AG	C1	20	11.880,02	Completa	C	Batxiller.-FP-2
3TES301620	F	ADMINISTRATIU/IVA	AG	C1	20	9.825,09	Completa	C	Bachiller-FP-2
3TES301618	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA GESTIÓ TRIBUTARIA	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.
3TES301418	F	AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA RECAPTACIÓ	AG	C2	18	8.164,90	Completa	C	Grad. Escolar o equiv.

POLICIA I SEGURETAT CIUTADANA

POLICIA LOCAL

Codi	Tipus	Denominació	Escala	Subgr.	C.D.	C.E.	Jornada	F. Prov.	T. Acad.
5PLO500130	F	COMISSARI/ÀRIA CAP	AE	A1	30	26.437,61	Completa	C	T. Superior
5PLO510126	F	INTENDENT/A	AE	A2	26	24.755,95	Completa	C	T. mitjana
5PLO510224	F	INSPECTOR/A POLICIA LOCAL	AE	A2	24	17.335,99	Completa	C	T. mitjana
5PLO510324	F	INSPECTOR/A POLICIA LOCAL	AE	A2	24	17.335,99	Completa	C	T. mitjana
5PLO520122	F	OFICIAL/A POLICIA LOCAL	AE	B	22	15.182,08	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO520222	F	OFICIAL/A POLICIA LOCAL	AE	B	22	15.182,08	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO520322	F	OFICIAL/A POLICIA LOCAL	AE	B	22	15.182,08	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO520422	F	OFICIAL/A POLICIA LOCAL	AE	B	22	15.182,08	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO520522	F	OFICIAL/A POLICIA LOCAL	AE	B	22	15.182,08	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO520622	F	OFICIAL/A POLICIA LOCAL	AE	B	22	15.182,08	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO520722	F	OFICIAL/A POLICIA LOCAL	AE	B	22	15.182,08	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO520822	F	OFICIAL/A POLICIA LOCAL	AE	B	22	15.182,08	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO530120	F	AGENT POLICIA LOCAL	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO530220	F	AGENT POLICIA LOCAL	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2

5PLO550220	F	AGENT POLICIA LOCAL	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO550320	F	AGENT POLICIA LOCAL	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO550420	F	AGENT POLICIA LOCAL	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5LPO550520	F	AGENT POLICIA LOCAL	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5LPO550620	F	AGENT POLICIA LOCAL	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5LPO550720	F	AGENT POLICIA LOCAL	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5LPO550820	F	AGENT POLICIA LOCAL	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5LPO550920	F	AGENT POLICIA LOCAL	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5LPO550930	F	AGENT POLICIA LOCAL	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5LPO550940	F	AGENT POLICIA LOCAL	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO570320	F	AGENT POLICIA LOCAL 2a ACT.	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO570420	F	AGENT POLICIA LOCAL 2a ACT.	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO570520	F	AGENT POLICIA LOCAL 2a ACT.	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2
5PLO570620	F	AGENT POLICIA LOCAL 2a ACT.	AE	C1	20	13.575,09	Completa	C	Batxiller.-FP-2

-
- AG: Escala d'Administració General.
- AE: Escala d'Administració Especial.
- FHN: Escala de Funcionaris d'Administració Local amb Habilitació de Caràcter Nacional.
- AP: Agrupacions Professionals a que fa referència la Disposició Addicional Setena de la LEBEP.
- C.D.: Complement de Destinació.
- C.E.: Complement Específic.
- *: L'import del complement específic s'estableix per a jornades de treball completes, per a jornades inferiors correspon la part proporcional.
- C: Concurs.
- * Concurs interadministratiu obert a altres entitats locals.
- ** Concurs específic interadministratiu obert a altres entitats locals.
- *** Pendent de regularitzar els complements de destí i específic del lloc per assimilar-los als complements dels altres dos llocs de psicòleg, sense perjudi de les retribucions consolidades del titular del lloc.

ANEXO III-PLANTILLA MUNICIPAL 2025

PLANTILLA 2025

PLANTILLA PER A L'ANY 2025				
DENOMINACIÓ	Grup	Subgrup	Nº. Places	Vacants
1. ESCALA HABILITATS NACIONALS				
SECRETARI	A	A1	1	1
INTERVENTOR	A	A1	1	-
TRESORER	A	A1	1	1
2. ESCALA D'ADMINISTRACIÓ GENERAL				
2.1. SUBESCALA TÈCNICA				
TÈCNIC D'ADMINISTRACIÓ GENERAL	A	A1	7	4
2.2. SUBESCALA DE GESTIÓ				
TÈCNIC DE GESTIÓ (1 a extinguir)	A	A2	2	1
2.3 SUBESCALA ADMINISTRATIVA				
ADMINISTRATIU	C	C1	29	6
2.4. SUBESCALA AUXILIAR				
AUXILIAR	C	C2	28	18
2.5. SUBESCALA SUBALTERNA				
CONSERGE MUSEU	AP		2	-
CONSERGE-SUBALTERN	AP		8	8
3. ESCALA D'ADMINISTRACIÓ ESPECIAL				

3.1. SUBESCALA TÈCNICA				
3.1.1. TÈCNICS SUPERIORS				
ARQUITECTE	A	A1	2	1
TÈCNIC ESPORTIU	A	A1	1	-
PSICÒLEG	A	A1	3	2
ASSESSOR JURÍDIC	A	A1	1	1
3.1.2. TÈCNICS MITJANS				
ENGINYER TÈCNIC	A	A2	2	-
ARQUITECTE TÈCNIC	A	A2	2	1
INSPECTOR OBRES/M. AMBIENT	A	A2	1	-
TÈCNIC M. AMBIENT	A	A2	2	1
TÈCNIC BRIGADA DE OBRES	A	A2	1	1
TÈCNIC DE COMERÇ, PROMOCIÓ ECONÒMICA I CONSUM	A	A2	1	-
TÈCNIC DE TURISME	A	A2	1	1
PROFESSOR CONSERVATORI a extinguir	A	A2	10	-
PROFESSOR CONSERVATORI a extinguir	A	A2	9 Jornada partida	
TREBALLADOR SOCIAL	A	A2	7	2
EDUCADOR SOCIAL	A	A2	6	1
AGENT D'IGUALTAT	A	A2	1	-
TÈCNIC RELACIONS LABORALS	A	A2	1	1

TÈCNIC D'INTEGRACIÓ SOCIAL	-	B	1	1
3.1.3. TÈCNICS AUXILIARS				
DELINEANT	C	C1	2	-
3.2. SUBESCALA DE SERVICIS ESPECIALS				
3.2.1. CLASSE COMESES ESPECIALS				
TÈCNIC SUPERIOR INFORMÀTIC	A	A1	1	1
TÈCNIC MITJÀ CAP GABINET COMUNICACIÓ	A	A2	1	-
PROMOTOR CULTURAL	A	A2	1	-
TÈCNIC NORMALITZACIÓ LINGÜÍSTICA	A	A2	1	1
INFORMÀTIC a extinguir	A	A2	1	-
ANALISTA DE SISTEMES	A	A2	1	-
INFORMÀTIC	C	C1	1	-
TÈCNIC DE BIBLIOTECA	A	A2	1	1
TÈCNIC D'ARXIU	A	A2	1	1
TÈCNIC DE FESTES, FALLES, PARTICIPACIÓ CIUTADANA, JOVENTUT I EDUCACIÓ	A	A2	1	1
COORDINADOR OFICINA TURISME	C	C1	1	-
ANIMADOR SOCIOCULTURAL	C	C1	1	-
GESTOR CULTURAL	C	C1	1	-
ENCARREGAT DE CONTROL	C	C1	1	-
AUXILIAR INFORMÀTICA	C	C2	1	-
AUXILIAR TURISME	C	C2	3	2

AUXILIAR BIBLIOTECA	C	C2	3	3
AUXILIAR SAD	AP		5	1
3.2.2. CLASSE POLICIA LOCAL				
COMISSARI	A	A1	1	1
INTENDENT	A	A2	1	1
INSPECTOR	A	A2	2	2
OFICIAL	-	B	8	4
AGENT	C	C1	49	18
3.2.3. CLASSE PERSONAL D'OFICIS				
OFICIAL	C	C2	20	9
NETEJADOR a extinguir	AP		2	-
PEÓ	AP		11	8

PERSONAL LABORAL

DENOMINACIÓ	Grup	Subgrup	Nº. Places	Vacants
AGENT D'OCUPACIÓ I ADMINISTRACIÓ LOCAL (PERSONAL LABORAL)	A	A2	1	-
PEÓ	AP		2 6 Meses	2

TOTAL PLANTILLA 2025 256 PLAZAS

ANEXO IV-OFERTAS PÚBLICAS DE EMPLEO

OFERTAS PÚBLICAS DE EMPLEO

Oferta de Empleo Público 2022

OFERTA EMPLEO PÚBLICO 2022						
Denominación plaza	Nº. plazas	Escala	Subescala	Grupo	Subgrupo	Turno
Inspector/a Policía Local	2	AE	Servicios Especiales	A	A2	1 PI * 1 TL
Oficial/a Policía Local	2	AE	Servicios Especiales	B	B	PI*
Agentes Policía Local (EJECUTADA)	2	AE	Servicios Especiales	C	C10	1 TL-1 Movilidad
Trabajador/a Social	2	AE	Técnica	A	A2	TL**
Técnico/a de Integración Social	1	AE	Técnica	B	B	TL**
Asesor Jurídico/a	1	AE	Técnica	A	A1	TL**
Administrativo/a de Servicios Sociales	1	AG	Administrativa	C	C1	TL**
Agente de Igualdad (EJECUTADA)	1	AE	Técnica	A	A2	TL**
Auxiliar Administrativo/a OAC	1	AG	Auxiliar administrativa	C	C2	TL
Técnico/a de Administración General	1	AG	Técnica	A	A1	TL***
Oficial de Cementerio	1	AE	Servicios Especiales	C	C2	TL
Director/a de Biblioteca (EJECUTADA)	1	AE	Técnica	A	A2	TL
Administrativo/a (EJECUTADA)	7	AG	Administrativa	C	C1	PI****
Auxiliar Administrativo/a	1	AG	Auxiliar	C	C2	PI*

Técnico/a medio/a normalización lingüística	1	AE	Técnica	A	A2	PI*
---	---	----	---------	---	----	-----

Oferta de Empleo Público 2023:

OFERTA EMPLEO PÚBLICO 2023						
Denominación plaza	Nº. plazas	Escala	Subescala	Grupo	Subgrupo	Turno
Agente Policía Local (EJECUTADA)	7	AE	Servicios Especiales	C	C1	TL
Técnico/a de Administración General	1	AG	Técnica	A	A1	CEI

Oferta de Empleo Público de 2023 (tasa específica extraordinaria prevista en el art. 20.Dos.4 de la Ley 31/2022, de 23 de diciembre, de PPGGE):

OFERTA EMPLEO PÚBLICO 2023 - TASA ESPECÍFICA ART. 20.DOS.4 LPPGGE 2023						
Denominación plaza	Nº. plazas	Escala	Subescala	Grupo	Subgrupo	Turno
Arquitecte/a	1	AE	Técnica	A	A1	TL
Comissari/a	1	AE	Servicios Especiales	A	A1	TL
Intendent/a	1	AE	Servicios Especiales	A	A2	TL
Tècnic/a de Comerç, Promoció Econòmica i Omic (EJECUTADA)	1	AE	Servicios Especiales	A	A2	CEI
Tècnic/a de Relacions Laborals	1	AE	Servicios Especiales	A	A2	TL
Tècnic/a de Turisme	1	AE	Servicios Especiales	A	A2	TL
Administratiu/va	2	AG	Administrativa	C	C1	1 PI-1 TL
Auxiliar administratiu/va	13	AG	Auxiliar	C	C2	TL
Auxiliar Biblioteca (EJECUTADA)	2	AE	Auxiliar	C	C2	TL

Encarregat/a General	1	AE	Auxiliar	C	C2	TL
Oficial/a	4	AE	Auxiliar	C	C2	TL
Peó/a	2	AE	Auxiliar	AP		TL

Oferta empleo público 2024

OFERTA EMPLEO PÚBLICO 2024						
Denominación plaza	Nº. plazas	Escala	Subescala	Grupo	Subgrupo	Turno
Agent Policía Local (EJECUTADA 1 plaza Desierta)	5	AE	Servicios Especiales	C	C1	3TL+2 Movilidad
Técnic/a Medi Ambient	1	AE	Técnica	A	A2	TL
Técnic/a Brigada de Obres i Serveis	1	AE	Técnica	A	A2	TL
Tècnic/a de Cultura Joventud, Festes, Participació Ciutadana i Educació	1	AE	Técnica	A	A2	TL
Administratiu/va	1	AG	Administrativa	C	C1	TL
Auxiliar Biblioteca (EJECUCIÓN)	1	AE	Servicios Especiales	C	C2	TL
Auxiliar Turisme	1	AE	Servicios Especiales	C	C2	TL
Oficial/a de la Brigada de Obras y Servicios	1	AE	Servicios Especiales	C	C2	TL

Oferta empleo público 2025

OFERTA EMPLEO PÚBLICO 2025						
Denominación plaza	Nº. plazas	Escala	Subescala	Grupo	Subgrupo	Turno
Agent	4	AE	Servicios Especiales	C	C1	2TL+2 Movilidad

			Clase Policía Local			
Tècnic d'Administració General	1	AG	Técnica	A	A1	PI
Tècnic superior informàtic	1	AE	Servicios Especiales	A	A1	PI
Tècnic d'arxiu	1	AE	Servicios Especiales	A	A2	TL
Arquitecte tècnic	1	AE	Técnica	A	A2	TL
Tècnic de gestió	1	AG	De Gestión	A	A2	PI
Auxiliar administratiu	3	AG	Auxiliar	C	C2	TL (2 turno discapacidad)
Administratiu/va	1	AG	Administrativa	C	C1	PI
Auxiliar Turisme	1	AE	Servicios Especiales	C	C2	TL
Oficial *	2	AE	Servicios Especiales Clase Personal de Oficios	C	C2	PI
Peó	2	AE	Servicios Especiales Clase Personal de Oficios	AP	AP	TL
Peó (personal laboral 6 meses)**	2	AE	Servicios Especiales Clase Personal de Oficios	10		TL
Conserge-subaltern*	8	AG	Subalterna	AP	AP	TL (2 turno discapacidad)

AE- Administración Especial.

AG- Administración General

TL- Turno libre

PI Promoción interna

* Nuevos servicios no ocupan tasa de reposición.

** Personal laboral

ANEXO V - DAFO Y ESTRATEGIAS



DAFO






















DAFO: PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Descripción del DAFO: *Planificación estratégica de Recursos Humanos años 2025-2035, mediante la simplificación administrativa e implantación de la inteligencia artificial*

Matriz de factores

 Debilidades	 Amenazas
 Brecha de competencias digitales	  Cambios políticos y de liderazgo
 Procesos burocráticos existentes	  Riesgos en la gestión del cambio
 Resistencia al cambio tecnológico	  Inestabilidad económica y presupuestaria
 Falta de experiencia en innovación	  Obsolescencia tecnológica
 Procesos selectivos anticuados y rígidos	  Limitaciones presupuestarias
 Limitaciones presupuestarias	  Competencia entre administraciones
 Comunicación interna fragmentada	  Incertidumbre normativa y competencial
 Complejidad en la reestructuración organizacional	  Riesgos de seguridad y privacidad
 Envejecimiento de la plantilla	  Expectativas excesivas de la ciudadanía
 Fortalezas	 Oportunidades
 Compromiso con la innovación	  Mejora en la eficiencia y transparencia
 Integración de la tecnología en procesos	  Incremento en la participación ciudadana:
 Planificación a largo plazo	  Atracción de talento joven y cualificado
 Experiencia en gestión	  Fondos europeos Next Generation
 Valores institucionales	  Avances tecnológicos continuos
 Plantilla estructurada y actualizada	  Colaboraciones y Alianzas Estratégicas
 Formación y desarrollo profesional	  Fomento de nuevos modelos de trabajo
 Compromiso interinstitucional	  Optimización de recursos

Matriz de estrategias

<p> Estrategia Adaptativa</p> <p>Mejorar la eficiencia y transparencia de los procesos burocráticos existentes reduciendo los mismos</p> <p><i>Mejorar la eficiencia y transparencia de los procesos burocráticos existentes reduciendo los mismos y fomentando los nuevos modelos de trabajo</i></p> <hr/> <p> Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">  Procesos burocráticos existentes 	<p> Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">  P Mejora en la eficiencia y transparencia  T Avances tecnológicos continuos  T Fomento de nuevos modelos de trabajo
<p> Estrategia Adaptativa</p> <p>Aprovechar el nuevo talento con el conocimiento de la plantilla envejecida</p> <p><i>Se debe aprovechar el nuevo talento para que puedan acogerse al conocimiento de la plantilla con más experiencia</i></p> <hr/> <p> Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">  Envejecimiento de la plantilla 	<p> Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">  S Atracción de talento joven y cualificado
<p> Estrategia Adaptativa</p> <p>Aumentar el presupuesto</p> <p><i>Las limitaciones presupuestarias se pueden rebajar mediante los fondos europeos Next Generation, al igual que se pueden mejorar con colaboraciones y alianzas estratégicas y optimización de recursos.</i></p> <hr/> <p> Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">  Limitaciones presupuestarias 	<p> Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">  E Fondos europeos Next Generation  P Colaboraciones y Alianzas Estratégicas  T Optimización de recursos



Estrategia Defensiva

— Formación para combatir el cambio y las expectativas de la ciudadanía

Se estima conveniente realizar una amplia formación y desarrollo profesional para combatir el bloqueo al cambio por parte del personal y afrontar también las expectativas excesivas de la ciudadanía.



Fortalezas

Formación y desarrollo profesional



Amenazas

Riesgos en la gestión del cambio

Expectativas excesivas de la ciudadanía



Estrategia Defensiva

— Plantilla estructura frente a la incertidumbre de la normativa

Existe una plantilla estructura y actualizada lo cual nos puede ayudar ante la amenaza de la incertidumbre de la normativa y de las distintas cambios competenciales que se puedan provocar.



Fortalezas

Plantilla estructurada y actualizada



Amenazas

Incertidumbre normativa y competencial



Estrategia Ofensiva

— Planificación en fondos europeos

Los fondos europeos Next Generation permiten realizar con el compromiso interinstitucional una planificación a largo plazo, que puede atraer al talento joven y cualificado



Fortalezas

Planificación a largo plazo

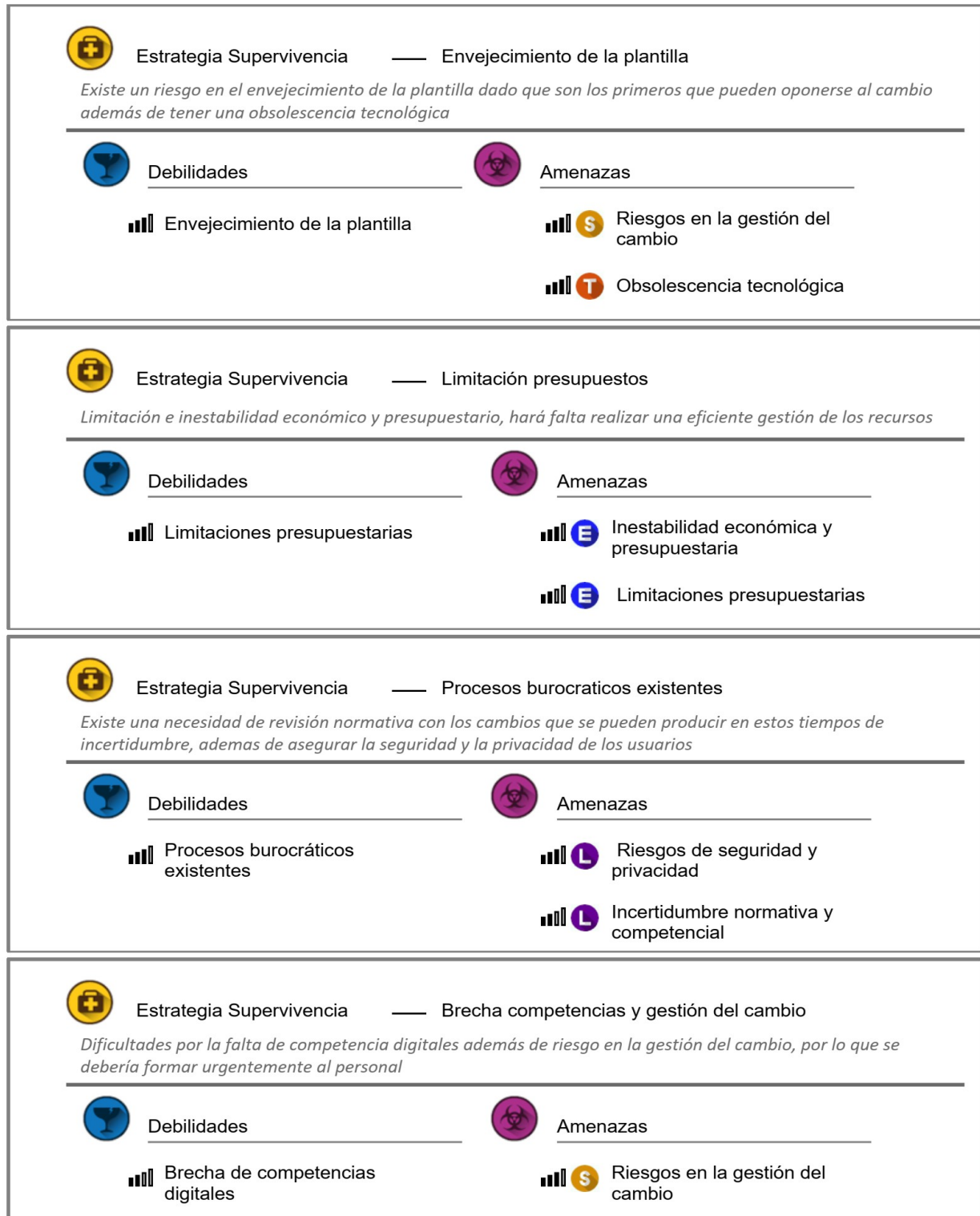
Compromiso interinstitucional



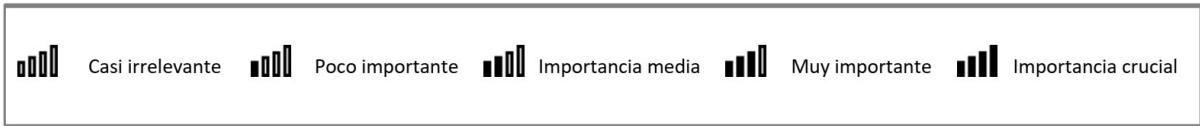
Oportunidades

Atracción de talento joven y cualificado

Fondos europeos Next Generation



Nivel de Importancia del Factor en el Proyecto



Categorías Pestel



ANEXO VI-PLAN DE ACCIÓN

ÍNDICE DE FICHAS DE ACTUACIONES

- AC-0.1 Ordenación de los procesos selectivos
- AC-1.1 Estudio de plantilla y puestos de trabajo cada tres años
- AC-1.2 Creación del catálogo de competencias
- AC-2.1 Implantación del sistema de evaluación del desempeño
- AC-3.1 Aprobación del Reglamento de carrera profesional
- AC-3.2 Definición de itinerarios de promoción interna
- AC-4.1 Elaboración del programa de relevo generacional
- AC-4.2 Implementación de un programa de “*mentoring*” interno
- AC-5.1 Rediseño de puestos críticos
- AC-5.2 Certificación de competencias transversales
- AC-5.3 Diseñar perfiles polivalentes que permitan la rotación
- AC-5.4 Formación en IA para empleados públicos
- AC-6.1 Digitalización de procesos administrativos
- AC-6.2 Incorporación de IA en procesos de selección
- AC-6.3 Implementación de “*chatbots*” multilingües
- AC-7.1 Ejecución del Plan de Igualdad
- AC-7.2 Igualdad de género en tribunales de selección
- AC-8.1 Creación del Programa de Salud y Bienestar Laboral
- AC-8.2 Talleres y formación en salud mental, gestión del estrés y autocuidado
- AC-8.3 Fomento del deporte corporativo y actividad física entre el personal
- AC-9.1 Ejecución del Plan de Formación Continua
- AC-10.1 Sustitución del Uso de Papel por Firma Digital
- AC-10.2 Promover movilidad sostenible
- AC 11.1 Campañas de captación en universidades e institutos
- AC-11.2 Cambio en los procesos selectivos para resultar más atractivos (IA, Gamificación)

- Línea de actuación. AC-0.1 Ordenación de los procesos selectivos

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-0.1
Nombre de la Acción	Ordenación de los Procesos selectivos
Descripción de la actuación	Planificación, ordenación y agrupación de los procesos selectivos, ofertados mediante ofertas públicas de empleo.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar procesos • Agrupar convocatorias • Cumplimientos 3 procesos terminados • Dotar a la administración del mayor número posible de funcionarios de carrera
Ámbito de actuación	Toda la plantilla del Ayuntamiento de Benicarló.
Responsable(s)	Departamento de Recursos Humanos.
Participantes / Áreas implicadas	Todas las áreas municipales, Intervención, Secretaría General.
Recursos necesarios	Datos Plantilla, Rpt y presupuesto
Plazo de ejecución	Anualmente cada mes Cada 3 años Finalización 31 de diciembre de 2028.
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final aprobado • 90 % procesos finalizados con éxito • Mapa de competencias.
Riesgos y plan de contingencia	Falta de tiempo →Cumplir planificación día a día en Recursos Humanos. Falta de personal →Optimización de los recursos humanos existentes. Falta de colaboración → Designación de tribunales especializados.

- **Línea de actuación. AC-1.1 Estudio de plantilla y puestos de trabajo**

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-1.1
Nombre de la Acción	Estudio de Plantilla cada año/Auditorias cada 3 años
Descripción de la actuación	Realización de un análisis exhaustivo de la plantilla y puestos de trabajo actual, identificando competencias disponibles, necesidades futuras, puestos críticos y riesgos de vacantes estratégicas. Base de la planificación estudio más amplio /auditoria cada tres años.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la plantilla y puestos de trabajo. • Detectar brechas de talento. • Identificar puestos críticos. • Mapear competencias futuras.
Ámbito de actuación	Toda la plantilla del Ayuntamiento de Benicarló.
Responsable(s)	Departamento de Recursos Humanos.
Participantes / Áreas implicadas	Todas las áreas municipales, Intervención, Secretaría General.
Recursos necesarios	Datos RPT, software análisis, colaboración transversal.
Plazo de ejecución	Anualmente 1 mes después de presupuesto. Cada 3 años auditoria de la plantilla. Finalización 31 de diciembre de 2035.
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final aprobado • 80 % puestos críticos detectados • Mapa de competencias.
Riesgos y plan de contingencia	Falta de tiempo →Cumplir planificación día a día en Recursos Humanos. Falta de personal →Optimización de los recursos humanos existentes. Falta de datos → Obtener el mayor número de datos y trabajar sobre ellos. Falta de colaboración → Designación de responsables de área. Recursos tecnológicos limitados → Priorizar áreas críticas.

Línea de Actuación. AC-1.2 Creación del catálogo de competencias

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-1.2
Nombre de la Acción	Creación del catálogo de competencias
Descripción de la actuación	Elaboración de un catálogo de competencias necesarias por puesto de trabajo, adaptado a las necesidades futuras, que sirva como referencia para selección, evaluación y desarrollo profesional. Revisión cada 3 años
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Definir competencias técnicas y transversales. • Asociar competencias a cada puesto de trabajo. • Facilitar la gestión basada en competencias. • Transparencia
Ámbito de actuación	Todos los puestos incluidos en la RPT municipal.
Responsable(s)	Recursos Humanos (coordinador general).
Participantes / Áreas implicadas	Todas las jefaturas de servicio y responsables de departamento.
Recursos necesarios	Manuales de competencias, entrevistas, talleres internos.
Plazo de ejecución	Enero 2027 - Diciembre 2027 Revisión competencias cada 3 años. Finalización 31 de diciembre de 2035.
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo aprobado en diciembre de cada año. • 80 % puestos con perfil de competencias definido.
Riesgos y plan de contingencia	Falta de implicación → Talleres participativos. Falta de consenso → Ajustes por fases de revisión. Dificultad → Se pierde después de analizar los primeros puestos de trabajo

- Línea de actuación: AC-2.1 Implantación del sistema de evaluación del desempeño

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-2.1
Nombre de la Acción	Implantación del sistema de evaluación del desempeño
Descripción de la actuación	Diseño y puesta en marcha de un sistema de evaluación del desempeño individual y por departamentos, basado en competencias, cumplimiento de objetivos y calidad del servicio, ligado a la carrera profesional
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el rendimiento organizativo. • Reforzar la cultura de reconocimiento y mejora continua. • Servir de base para carrera profesional, formación y retribuciones variables.
Ámbito de actuación	Toda la plantilla municipal funcionarial y laboral fija.
Responsable(s)	Recursos Humanos, Mesa General de Negociación Comisión de Seguimiento del Reglamento de Carrera Profesional
Participantes / Áreas implicadas	Recursos Humanos, Junta de Personal, Secretaría, Intervención.
Recursos necesarios	Documentación normativa-Reglamento
Plazo de ejecución	A partir de enero de 2027 anualmente deben estar las evaluaciones a finales de noviembre de cada año. Finalización 31 de diciembre de 2035.
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema implantado • 90 % de evaluaciones realizadas anualmente.
Riesgos y plan de contingencia	Rechazo interno → Campaña de información y pruebas piloto. Falta de tiempo → Integración en planificación anual de objetivos.

- Línea de actuación: AC-3.1 Aprobación del Reglamento de carrera profesional

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-3.1
Nombre de la Acción	Aprobación del Reglamento de Carrera Profesional
Descripción de la actuación	Redacción, negociación y aprobación de un reglamento interno que regule el sistema de carrera profesional horizontal y promoción interna en el Ayuntamiento de Benicarló.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el desarrollo profesional. • Establecer itinerarios claros y motivadores. • Mejorar la retención de talento.
Ámbito de actuación	Toda la plantilla municipal funcionarial y laboral fija. Voluntaria
Responsable(s)	Recursos Humanos, Mesa General de Negociación Comisión de Seguimiento del Reglamento de Carrera Profesional
Participantes / Áreas implicadas	Recursos Humanos, Junta de Personal, Secretaría, Intervención.
Recursos necesarios	Documentación normativa-Reglamento
Plazo de ejecución	En fases. A partir de enero de 2026 definitiva 100% enero 2030. Finalización 31 de diciembre de 2035.
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento aprobado por Pleno • 90 % de trabajadores adscritos.
Riesgos y plan de contingencia	Falta de acuerdo político-sindical → Fases de negociación sucesivas. Problemas presupuestarios → Diseño escalonado, entrada en vigor.

- Línea de actuación: AC-3.2 Definición de itinerarios de promoción interna

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-3.2
Nombre de la Acción	Definición de itinerarios de promoción interna
Descripción de la actuación	Diseño de itinerarios de desarrollo interno que permitan progresar profesionalmente mediante formación, experiencia y evaluación positiva del desempeño. Movilidad horizontal en el mismo grupo-subgrupo
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer trayectorias profesionales. • Motivar y fidelizar al personal. • Transparencia
Ámbito de actuación	Funcionariado y personal laboral del Ayuntamiento.
Responsable(s)	Recursos Humanos.
Participantes / Áreas implicadas	Comisión de Formación, responsables de área.
Recursos necesarios	Diseño de mapas de puestos Formación asociada para conseguir.
Plazo de ejecución	Enero 2026 continuidad en el tiempo. Finalización 31 de diciembre de 2035.
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de las plazas en promoción interna-movilidad horizontal. • Número de plazas ofertadas en promoción interna. • Número de plazas ofertadas movilidad horizontal (provisión concurso). • 60 % personal inscrito en promoción interna que podían presentarse.
Riesgos y plan de contingencia	Escasa participación → Sesiones de información y motivación. Legislación →Máximo de lo permitido en el Texto Refundido 781/1986 artículo 169.

- Línea de actuación: AC-4.1 Elaboración del programa de relevo generacional

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-4.1
Nombre de la Acción	Elaboración del programa de relevo generacional
Descripción de la actuación	Diseño e implantación de un programa que planifique de forma anticipada la sustitución del personal próximo a la jubilación, asegurando la transferencia de conocimiento y continuidad del servicio.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Prever jubilaciones y vacantes clave. • Planificar coberturas con tiempo. • Transferir conocimiento crítico.
Ámbito de actuación	Puestos clave de todas las áreas.
Responsable(s)	Recursos Humanos.
Participantes / Áreas implicadas	Dirección de cada área, Intervención, Secretaría.
Recursos necesarios	Datos de edad de plantilla, entrevistas, conocimiento áreas críticas.
Plazo de ejecución	Desde su implantación enero 2028 según jubilaciones hasta el 31 de diciembre de 2035
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Vacantes cubiertas. • Programas formativos realizados por personas próximas a su jubilación. • 80 % de conocimiento traspasado al área
Riesgos y plan de contingencia	Descoordinación entre áreas → Comisiones técnicas de seguimiento. Presupuesto → Formar al propio departamento.

- Línea de actuación: AC-4.2 Implementación de un programa de “*mentoring*” interno

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-4.2
Nombre de la Acción	Implementación de un programa de “ <i>mentoring</i> ” interno
Descripción de la actuación	Desarrollo de un programa de acompañamiento entre empleados/as con experiencia y nuevos/as incorporados/as, para facilitar la adaptación, transferencia de conocimientos y cohesión organizativa.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el aprendizaje interno. • Facilitar la integración de nuevo personal. • Potenciar el liderazgo técnico y organizativo.
Ámbito de actuación	Áreas con alta rotación o con previsión de jubilaciones.
Responsable(s)	Recursos Humanos y responsables de servicio.
Participantes / Áreas implicadas	Mentores/as voluntarios, nuevos/as empleados/as.
Recursos necesarios	Guía de <i>mentoring</i> , sesiones formativas iniciales, reconocimiento no económico.
Plazo de ejecución	Desde su implantación enero 2028 hasta 31 diciembre de 2035
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • N° de parejas <i>mentoring</i> creadas. • Programas formativos realizados por personas próximas a su jubilación. • 80 % de satisfacción.
Riesgos y plan de contingencia	Baja participación → Incentivos simbólicos y visibilidad del programa. Falta de tiempo → En los departamentos. Falta de presupuesto → Incentivos en permisos.

- Línea de actuación: AC-5.1 Rediseño de puestos críticos

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-5.1
Nombre de la Acción	Rediseño de puestos críticos
Descripción de la actuación	Revisión y rediseño de los puestos de trabajo estratégicos, adaptando sus funciones, requerimientos y competencias al nuevo contexto tecnológico, normativo y organizativo.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los perfiles profesionales de los puestos de trabajo. • Alinear los puestos con la simplificación administrativa y la IA. • Mejorar la adecuación persona-puesto.
Ámbito de actuación	Puestos identificados como críticos en la auditoría de plantilla.
Responsable(s)	Recursos Humanos. Jefaturas de las áreas
Participantes / Áreas implicadas	Titulares de los puestos, jefaturas, secretaria.
Recursos necesarios	RPT, descripciones de puestos, talleres de rediseño.
Plazo de ejecución	Desde su implantación enero 2027 hasta el 31 de diciembre de 2035
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % de puestos rediseñados • 80 % satisfacción de los ocupantes • 80 % alineación de los puestos con los procesos digitales.
Riesgos y plan de contingencia	<p>Inseguridad del personal → Participación activa en el rediseño.</p> <p>Falta de medios → Aplicación progresiva.</p> <p>Falta de tiempo → Ser una apuesta atractiva para los propios empleados.</p>

- Línea de actuación: AC-5.2 Certificación de competencias transversales

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-5.2
Nombre de la Acción	Certificación de competencias transversales
Descripción de la actuación	Desarrollar un programa de certificación de competencias clave (trabajo en equipo, comunicación, adaptabilidad, informática...) reconocidas formalmente. Este certificado de competencias se le daría un valor para las promociones internas o concursos horizontales.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar formalmente competencias transversales del personal. • Reforzar la profesionalización y movilidad interna. • Poseer una amplia con competencias claves.
Ámbito de actuación	Todo el personal municipal
Responsable(s)	Departamento de Recursos Humanos
Participantes / Áreas implicadas	Todas las áreas municipales
Recursos necesarios	Plataforma de evaluación, recursos formativos, soporte técnico
Plazo de ejecución	2027-2029
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de empleados certificados de toda la plantilla. • 90% de los participantes certificados.
Riesgos y plan de contingencia	Baja participación → Ofrecer incentivos no económicos, validez certificación y facilitar acceso flexible a la evaluación.

- Línea de actuación: AC-5.3 Diseño de perfiles polivalentes

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-5.3
Nombre de la Acción	Diseño de perfiles polivalentes
Descripción de la actuación	Definir perfiles profesionales que permitan la rotación y asignación flexible entre áreas en función de cargas de trabajo o necesidades estratégicas.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la adaptabilidad organizativa. • Mejorar la eficiencia ante picos de trabajo.
Ámbito de actuación	Personal administrativo y técnico
Responsable(s)	Recursos Humanos
Participantes / Áreas implicadas	Todas las áreas
Recursos necesarios	Análisis de tareas, entrevistas, sesiones de diseño de perfiles
Plazo de ejecución	Desde enero 2027 hasta el 31 de diciembre de 2035.
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • N° de perfiles creados anualmente (objetivo: 5 perfiles/año)
Riesgos y plan de contingencia	Resistencia al cambio → Comunicación, formación y prueba piloto.

- Línea de actuación: AC-5.4 Formación en inteligencia artificial de los empleados públicos

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-5.4
Nombre de la Acción	Formación en inteligencia artificial de los empleados públicos
Descripción de la actuación	Formación específica en herramientas de IA aplicadas a la administración pública: automatización, asistentes virtuales, analítica de datos, etc.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar al personal para los retos de la transformación digital. • Aumentar la productividad mediante el uso eficaz de tecnologías emergentes.
Ámbito de actuación	Personal técnico y administrativo
Responsable(s)	RRHH + Departamento TIC (informática)
Participantes / Áreas implicadas	Todas las áreas con procesos digitalizables
Recursos necesarios	Plataforma formativa, formadores especializados, contenidos prácticos
Plazo de ejecución	Desde enero 2028 hasta el 31 de diciembre de 2035
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • 30 % de empleados formados. • 30 % mejora de productividad.
Riesgos y plan de contingencia	Escasa alfabetización digital → formación inicial y seguimiento personalizado. Resistencia al cambio → Dar tranquilidad a que no perderán su puesto de trabajo.

- Línea de actuación: AC-6.1 Digitalización de procesos administrativos

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-6.1
Nombre de la Acción	Digitalización de procesos administrativos
Descripción de la actuación	Modernización y digitalización de los principales procesos de gestión administrativa y de personal mediante la incorporación de herramientas digitales, formularios inteligentes, automatización y trazabilidad documental.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la carga administrativa y los tiempos de tramitación. • Aumentar la eficiencia y transparencia. • Mejorar la experiencia del empleado público.
Ámbito de actuación	Procesos administrativos transversales de RRHH y gestión interna.
Responsable(s)	Departamento de Recursos Humanos + Informática.
Participantes / Áreas implicadas	Secretaría, Intervención, servicios administrativos.
Recursos necesarios	Plataformas de gestión electrónica, soporte informático, formación básica.
Plazo de ejecución	Desde enero 2026 hasta el 31 de diciembre de 2035.
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • N° de procesos digitalizados. • Reducción de tiempos. • 30% uso interno.
Riesgos y plan de contingencia	Baja adopción → Formación y acompañamiento técnico. Problemas técnicos → Soporte TIC activo. Resistencia al cambio → Dar tranquilidad a que no perderán su puesto de trabajo.

- Línea de actuación: AC-6.2 Incorporación de IA en procesos de selección

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-6.2
Nombre de la Acción	Incorporación de IA en procesos de selección
Descripción de la actuación	Integrar progresivamente herramientas basadas en inteligencia artificial para apoyar la planificación, cribado curricular, análisis de competencias y prueba selectivas de los procesos selectivos.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la objetividad y agilidad en los procesos de selección. • Reducir cargas manuales. • Asegurar mayor alineación entre perfil, competencias y puesto.
Ámbito de actuación	Procesos de selección y provisión de personal.
Responsable(s)	Recursos Humanos.
Participantes / Áreas implicadas	Servicios informáticos, Tribunales de selección.
Recursos necesarios	Herramientas de IA (software de cribado y análisis), capacitación del personal técnico.
Plazo de ejecución	Piloto: Enero 2028 - Evaluación: Diciembre 2028. Finalización 31 de diciembre de 2035.
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • N° procesos con IA aplicada • Reducción de tiempos en los procesos y en la tramitación de expedientes. • 80% satisfacción de tribunales.
Riesgos y plan de contingencia	Rechazo por falta de conocimiento → Formación específica. Problemas legales → Revisión por Secretaría y técnicos jurídicos. Problemas técnicos → Formación en las herramientas Falta de presupuesto → Adquisición de software mediante licitación.

- Línea de actuación: AC-6.3 Implementación de “*chatbots*” multilingües

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-6.3
Nombre de la Acción	Implementación de <i>chatbots</i> multilingües
Descripción de la actuación	Desarrollo y despliegue de <i>chatbots</i> para atender consultas frecuentes de la ciudadanía en varios idiomas (web, sede electrónica, etc.).
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar la atención al ciudadano. • Reducir carga operativa de los empleados públicos.
Ámbito de actuación	Atención al público (presencial y online)
Responsable(s)	TIC + Atención Ciudadana
Participantes / Áreas implicadas	RRHH, Comunicación, proveedores tecnológicos
Recursos necesarios	Plataforma de IA conversacional, corpus multilingüe, soporte técnico
Plazo de ejecución	Desde enero 2028 hasta el 31 de diciembre de 2035.
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • N° de dudas resueltas por chatbot (objetivo: 50 en fase inicial)
Riesgos y plan de contingencia	Baja calidad de respuestas → Supervisión humana y mejora continua

- Línea de actuación: AC-7.1 Ejecución del Plan de Igualdad

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-7.1
Nombre de la Acción	Ejecución del Plan de Igualdad
Descripción de la actuación	Implementación de un Plan de Igualdad y No Discriminación con medidas activas en materia de género, diversidad funcional, orientación sexual, edad y origen, así como acciones formativas y revisión de procedimientos internos.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la igualdad de trato y oportunidades. • Prevenir cualquier tipo de discriminación. • Fomentar un entorno laboral inclusivo.
Ámbito de actuación	Toda la plantilla municipal.
Responsable(s)	Unidad de Igualdad Servicios Sociales + RRHH.
Participantes / Áreas implicadas	Comisión de Igualdad, Mesa General de Negociación, Junta de Personal, todos los departamentos.
Recursos necesarios	Plan aprobado, campañas internas, talleres formativos.
Plazo de ejecución	1r Plan Enero 2028 - Diciembre 2031 2º Plan Enero 2032- Diciembre 2035
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % de medidas ejecutadas. • N.º participación en formaciones. • Informes de seguimiento anuales.
Riesgos y plan de contingencia	Falta de implicación → Visibilidad institucional + campañas de concienciación.

- Línea de actuación: AC-7.2 Igualdad de género en tribunales de selección

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-7.2
Nombre de la Acción	Igualdad de género en tribunales de selección
Descripción de la actuación	Implementar criterios de paridad en la composición de los tribunales de selección, garantizando la representación equilibrada de mujeres y hombres.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los principios de igualdad de género. • Mejorar la transparencia y equidad en los procesos selectivos.
Ámbito de actuación	Tribunales de selección de personal municipal.
Responsable(s)	Departamento de Recursos Humanos.
Participantes / Áreas implicadas	Todos los departamentos con procesos selectivos.
Recursos necesarios	Normativa interna, formación en igualdad, seguimiento estadístico.
Plazo de ejecución	Desde enero 2026 hasta el 31 de diciembre de 2035
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • 90 % de tribunales con composición paritaria
Riesgos y plan de contingencia	<p>Dificultad para encontrar perfiles adecuados → Creación de bolsa de personal cualificado para tribunal.</p> <p>Dificultad según materia → Buscar personal adecuado en otras administraciones.</p>

- Línea de actuación: AC-8.1 Creación del programa de salud y bienestar laboral

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-8.1
Nombre de la Acción	Creación del programa de salud y bienestar laboral
Descripción de la actuación	Desarrollo de un programa integral para la promoción del bienestar emocional, físico y organizacional del personal, con acciones de conciliación, prevención psicosocial, hábitos saludables y mejora del clima laboral.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la salud y motivación del personal. • Reducir el absentismo y el estrés laboral. • Fortalecer el compromiso organizacional.
Ámbito de actuación	Toda la plantilla.
Responsable(s)	Departamento de Recursos Humanos.
Participantes / Áreas implicadas	Comité de Seguridad y Salud, Servicio de Prevención.
Recursos necesarios	Encuestas, asesoramiento externo, jornadas temáticas.
Plazo de ejecución	Desde enero 2028 hasta el 31 de diciembre de 2035
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % índice de satisfacción laboral. • 50 % reducción del absentismo. • 50% participación en actividades.
Riesgos y plan de contingencia	Falta de seguimiento → Comisión técnica de Seguridad y Salud. Escasa participación → Acciones atractivas, horario laboral.

- Línea de actuación: AC-8.2 Talleres y formación en salud mental, gestión del estrés y autocuidado

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-8.2
Nombre de la Acción	Talleres y formación en salud mental, gestión del estrés y autocuidado
Descripción de la actuación	Organización de talleres prácticos y sesiones formativas orientadas a dotar al personal municipal de herramientas para la gestión emocional, el control del estrés laboral y la prevención del burnout, fomentando el autocuidado y el equilibrio personal-profesional.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir el estrés laboral y sus efectos negativos. • Mejorar la salud mental y emocional del personal. • Fomentar el autocuidado como hábito saludable.
Ámbito de actuación	Todo el personal del Ayuntamiento de Benicarló, con prioridad en áreas con mayor exposición emocional (Servicios Sociales, Policía, Atención al ciudadano, Recursos Humanos)
Responsable(s)	Unidad de Prevención de Riesgos Laborales - Unidad de Formación
Participantes / Áreas implicadas	Delegación de Personal, Servicio de Personal, Jefaturas de unidad
Recursos necesarios	Contratación de profesionales especializados en psicología laboral y coaching, espacios adecuados para los talleres, materiales formativos
Plazo de ejecución	Desde enero 2028 hasta el 31 de diciembre de 2035 (mínimo dos ciclos por año)
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • 60 % de participación media en los talleres. • 80% Valoración de utilidad de las acciones. • Reducción de síntomas asociados al estrés (medidos por encuesta previa y posterior).
Riesgos y plan de contingencia	Baja participación → Flexibilización de horarios y formato (presencial/online), campañas de sensibilización

- Línea de actuación: AC-8.3 Fomento del deporte corporativo y actividad física entre el personal

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-8.3
Nombre de la Acción	Fomento del deporte corporativo y actividad física entre el personal
Descripción de la actuación	Promoción de la actividad física a través de programas deportivos impulsados desde el Ayuntamiento, como caminatas grupales, yoga, pilates, uso de bicicleta, participación en retos saludables y acuerdos con instalaciones deportivas municipales.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la salud física y reducir el sedentarismo. • Fomentar hábitos saludables en la plantilla. • Promover el compañerismo y la cohesión entre trabajadores/as.
Ámbito de actuación	Todo el personal municipal
Responsable(s)	Recursos Humanos- Departamento de Deportes
Participantes / Áreas implicadas	Unidades de prevención, servicios generales, asociaciones deportivas locales
Recursos necesarios	Coordinador/a de actividades físicas, uso de instalaciones municipales, material deportivo básico, difusión interna
Plazo de ejecución	Desde enero 2029 hasta el 31 de diciembre de 2035
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Número participantes en al menos 3 actividades por año. • 70 % Encuestas de satisfacción. • 30% Inclusión de la actividad física como hábito por parte de la plantilla participante.
Riesgos y plan de contingencia	Desinterés o escasa asistencia → Actividades más cortas y variadas, ajustes en horarios y participación con premios o incentivos.

- Línea de actuación: AC-9.1 Ejecución del plan de formación continua

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-9.1
Nombre de la Acción	Ejecución del plan de formación continua
Descripción de la actuación	Elaboración e implementación de un plan de formación anual, con acciones presenciales, online y mixtas, centradas en competencias digitales, innovación pública, atención ciudadana, liderazgo, igualdad y sostenibilidad. Se valorará en la promoción interna y en la movilidad horizontal (concurso)
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal para afrontar los retos futuros. • Potenciar la actualización continua y la polivalencia. • Aumentar la calidad del servicio público.
Ámbito de actuación	Toda la plantilla del Ayuntamiento.
Responsable(s)	Departamento de Recursos Humanos.
Participantes / Áreas implicadas	Comisión de Formación, responsables de área.
Recursos necesarios	Diagnóstico de necesidades formativas, proveedores homologados, plataforma de formación.
Plazo de ejecución	Desde enero 2027 hasta el 31 de diciembre de 2035.
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acciones formativas. • 80 % de participación. • 80 % evaluación de satisfacción.
Riesgos y plan de contingencia	Baja participación → Acciones adaptadas a horarios y modalidades flexibles. Dificultad encontrar formadores → Formadores propios incentivados. Presupuesto → Partida presupuestaria para la formación.

- Línea de actuación: AC-10.1 Sustitución del uso de papel por firma digital

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-10.1
Nombre de la Acción	Sustitución del uso de papel por firma digital
Descripción de la actuación	Implantación progresiva de herramientas digitales para sustituir procesos en papel por firma electrónica, expedientes digitales y automatización documental, promoviendo una administración más ágil y ecológica.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el consumo de papel. • Mejorar la eficiencia y trazabilidad documental. • Fomentar prácticas sostenibles.
Ámbito de actuación	Áreas administrativas, RRHH y servicios generales.
Responsable(s)	Servicios Informáticos + RRHH.
Participantes / Áreas implicadas	Todas las unidades tramitadoras.
Recursos necesarios	Software de gestión electrónica, certificados digitales, formación básica.
Plazo de ejecución	Desde enero 2026 hasta el 31 de diciembre de 2035.
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % de procesos digitales. • 80 % reducción de papel por empleado/a.
Riesgos y plan de contingencia	Resistencia inicial → Formación y acompañamiento.

- Línea de actuación: AC-10.2 Promover movilidad sostenible

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-10.2
Nombre de la Acción	Promover movilidad sostenible
Descripción de la actuación	Impulsar el uso de transporte sostenible (bicicleta, caminar, coche compartido, transporte público) para las funciones del personal municipal.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la huella ambiental. • Promover hábitos saludables. • Ahorrar costes de desplazamiento.
Ámbito de actuación	Personal municipal con funciones externas o desplazamientos.
Responsable(s)	RRHH + Medio Ambiente + Servicios Generales.
Participantes / Áreas implicadas	Todos los departamentos.
Recursos necesarios	Medidas de incentivo (económicas o simbólicas), campañas informativas, coordinación logística.
Plazo de ejecución	Desde enero 2026 hasta el 31 de diciembre de 2035.
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • 60 % de empleados que usan medios sostenibles
Riesgos y plan de contingencia	Baja aceptación → Campañas de sensibilización y bonificaciones. Dificultad medios de transporte → Bicicletas eléctricas, automóviles subastados eléctricos

- Línea de actuación: AC-11.1 Campañas de captación en universidades e institutos

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-11.1
Nombre de la Acción	Campañas de captación en universidades e institutos
Descripción de la actuación	Realizar acuerdos con universidades e institutos para fomentar prácticas curriculares y que los estudiantes conozcan el funcionamiento del Ayuntamiento.
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el empleo público joven. • Atraer nuevo talento. • Mejorar la imagen institucional.
Ámbito de actuación	Universidades, centros de FP, Ayuntamiento de Benicarló.
Responsable(s)	RRHH + Juventud + Comunicación.
Participantes / Áreas implicadas	Servicios receptores de prácticas, universidades e institutos.
Recursos necesarios	Convenios de colaboración, materiales informativos, mentoría interna.
Plazo de ejecución	2027-2028
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • N° de convenios firmados (objetivo: 3) • N° de participantes (objetivo: 50).
Riesgos y plan de contingencia	Escasa participación → Refuerzo en comunicación institucional y redes de contacto educativo.

- **Línea de actuación: AC-11.2 Cambio en los procesos selectivos para resultar más atractivos (IA, Gamificación)**

Campo	Contenido
Código de Acción	AC-11.2
Nombre de la Acción	Cambio en los procesos selectivos mediante gamificación
Descripción de la actuación	Introducir dinámicas diferentes en los procesos selectivos, para atraer talento joven y aumentar el atractivo del empleo público. Posibilidad de incorporación de la IA, gamificación u otros medios en los procesos selectivos, con el fin de mejorar
Objetivos específicos que se persiguen	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el interés por la administración. • Evaluar habilidades de forma innovadora. • Atraer perfiles digitales y creativos.
Ámbito de actuación	Procesos de selección dirigidos a personal joven.
Responsable(s)	RRHH + Innovación.
Participantes / Áreas implicadas	Tribunales de selección, empresas especializadas en gamificación.
Recursos necesarios	Plataforma de gamificación, formación de tribunales, difusión en redes.
Plazo de ejecución	Desde año 2028 hasta el 31 de diciembre de 2035.
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • 30 % de jóvenes participantes. • 80 % grado de satisfacción.
Riesgos y plan de contingencia	Rechazo inicial → Realizar pruebas piloto y evaluar impacto.