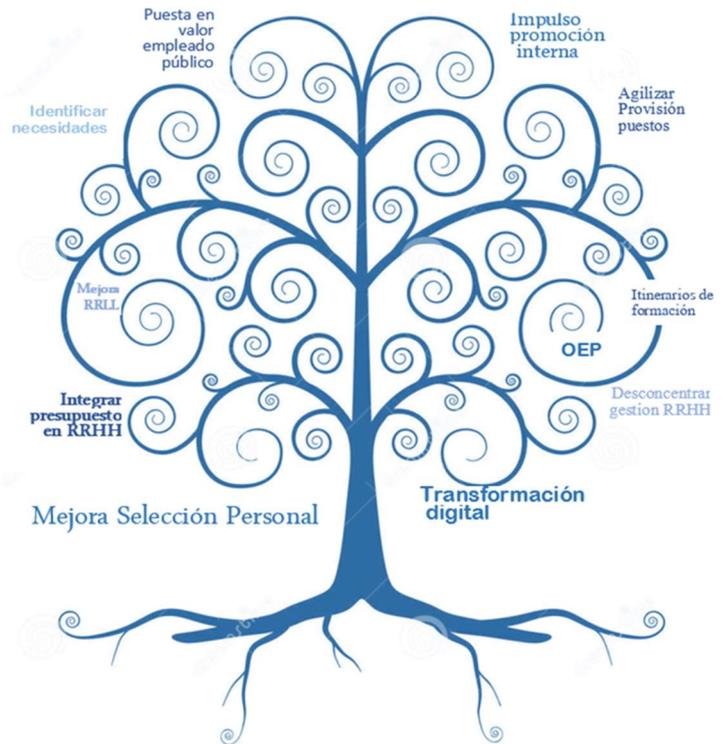




# ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

BALANCE DE EJECUCIÓN 2 AÑOS  
DE VIGENCIA.  
2020-2021



“Somos lo que hacemos cada día. De manera que *la excelencia no es un acto, es un hábito.*”  
ARISTÓTELES

## ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

### BALANCE DE EJECUCIÓN 2 AÑOS DE VIGENCIA (2020-2021)

#### LA ESTRATEGIA EN SUS CIFRAS

- Pasados dos años desde su aprobación, la Estrategia se encuentra ejecutada en un 91,4%.
- En 2019 existían 4.263 puestos que no contaban con una dotación presupuestaria al cien por cien, y en diciembre de 2021 ya se ha dotado al completo el 73% de esos puestos, quedando 1.152 pendientes.
- Las Ofertas de Empleo Público de este mandato (2019, 2020 y 2021) han aprobado un total de 4.441 plazas. A ellas se suma la Oferta extraordinaria de Empleo Público correspondiente al primer tramo de estabilización de empleo temporal, que autoriza 2.636 plazas adicionales. En total, se ha aprobado la oferta de 7.077 plazas durante estos dos años.
- Entre 2019 y 2021 se han convocado 2.945 plazas.
- En las OEP 2019, 2020 y 2021 se han aprobado 126 plazas libres de grupo A (6 plazas por distrito), para apoyar la gestión administrativa y contratación, la tramitación de licencias, y la seguridad alimentaria y farmacéutica.
- En 2021, se han aprobado 16 plazas de Arquitectos/Ingenieros superiores y técnicos, y 14 plazas de Técnicos de Gestión destinadas fundamentalmente a la tramitación de la Tarjeta Familias. Se han incluido 51 plazas de las instalaciones deportivas de los distritos. En el conjunto de categorías, los distritos se ven reforzados con más de 90 plazas.
- En diciembre de 2021 la plantilla de diplomados en trabajos sociales (DTS) y auxiliares de servicios sociales está formada por 1.141 efectivos que es la cifra más alta de la serie histórica. En 2021 con respecto a 2018, en la categoría de DTS, se ha producido un incremento de efectivos del 21,5% y del 11,6% en auxiliares de servicios sociales
- Las OEP de 2019, 2020 y 2021 han incorporado 26, 49 y 23 plazas de DTS respectivamente. Se ha autorizado un PET con 118 DTS y 41 auxiliares de servicios sociales. Se ha reforzado el SAMUR con 8 médicos, 8 enfermeros y 60 TATS y el CASI con 21 interinos, DTS o auxiliares de servicios sociales.

- Se han aprobado unas nuevas directrices de tramitación de RPT's que han reducido significativamente el tiempo medio de gestión de los expedientes, pasando de una media de 4 meses de tramitación a 15 días en los expedientes sin coste económico y a 1 mes y medio en los que tienen coste.
- En 2021 se han aprobado 712 modificaciones de la relación de puestos de trabajo, un 69% más que en 2020 y un 45% más que en 2019.
- Se ha reducido considerablemente el tiempo transcurrido entre la realización del servicio extraordinario y el abono de las retribuciones correspondientes. En 2021 se han tramitado 1.619 expedientes de retribuciones variables, más de un 30% respecto de los tramitados en 2020 y más de un 63% respecto de los tramitados en 2019. En 2021, por este concepto, se han abonado más de 99 millones de euros, que supone un 96 % más de lo abonado en 2020 (más de 50 millones de euros) y un 114% más de lo abonado en 2019 (que superó los 46 millones de euros).
- El número de visitas al apartado de oposiciones de la web [www.madrid.es](http://www.madrid.es) ha crecido desde las 3.886.128 visitas registradas en 2019 a 11.103.754 en 2021.
- Las instancias presentadas para participar en procesos selectivos han pasado de 17.538 en 2019 a 43.565 en 2021. Por categorías, la participación en la oposición de letrados ha crecido un 21%, en la de técnico general jurídico un 64%, en la de técnico general económico un 24%, en la de técnico superior TIC un 65%, en la de arquitecto superior un 33% y en la de veterinario un 334%.
- La Comisión Permanente de Selección está gestionando 12 procesos selectivos para un total de 649 plazas. Entre ellos, la oposición de técnico general jurídico, donde la lectura del primer ejercicio ocupó 3 semanas cuando, de haberse realizado con un tribunal ordinario, se habría prolongado hasta las 12 semanas.
- Mas de 1.000 funcionarios colaboran en la selección municipal.
- Hemos pasado de aprobar 6 bases de procesos selectivos en 2019, a 50 en 2020 y 63 en 2021. Las bases de 2016 a 2018 se negociaron a los 3 años de la aprobación de la OEP (al límite del plazo establecido para ello por el EBEP), las de 2019 se aprobaron a los 2 años, las de 2020 al año, y previsiblemente las de 2021 se aprobarán en apenas seis meses.
- De las 15 y 16 convocatorias en 2018 y 2019, hemos pasado a 50 en 2020 y 33 en 2021, estando previsto que la cifra se estabilice progresivamente en torno a las 20 convocatorias anuales.

- De 65 procesos selectivos abiertos en 2019 hemos pasado a 133 en 2021; de realizar 30 exámenes en 2019 hemos pasado a 72 exámenes en 2021; y si en 2019 finalizaron 14 procesos selectivos, en 2021 han finalizado 20.
- Se han aprobado durante este mandato 2.757 plazas para acceso por promoción interna así como un programa específico de apoyo al personal para la preparación de las pruebas.
- Las comisiones de valoración de concursos de méritos para la provisión de puestos de trabajo se han reunido en 2021 un 23% más que en 2020, año en que ya se había producido un incremento de casi el 60% con respecto de las reuniones celebradas en 2019.
- En 2021 se ha resuelto la provisión de 935 puestos por concurso, un 47% más que los resueltos en 2020, y en libre designación, durante 2021 se han resuelto 740 puestos, casi un 55 % más de los que se resolvieron en 2020.
- En 2021 se han tramitado 109.519 ayudas de acción social para el personal municipal, todas ellas por vía electrónica.
- Crece el número de jubilados atendidos personalmente para la presentación de sus solicitudes de ayudas de acción social: 292 en 2020 y 1.153 en 2021. El colectivo de jubilados ha obtenido 31.370 ayudas entre 2020 y 2021.
- Un 52% de los cursos realizados en 2021 ha sido en modalidad virtual, abarcando al 85% (27.488) de los alumnos totales (32.281). Las acciones virtuales han pasado de representar el 23% del Plan de Formación en 2019, a ser mayoritarias en 2020 y 2021.
- Unos 12.000 empleados han recibido el Plan de capacitación digital básica en 2021.
- Tras el impacto de 2020 (se ejecutó el 41% del plan de formación), la EFAM ha alcanzado el 86% de ejecución en 2021, por encima del 72% existente en 2019. Además, cada plan ha ido renovando un 25% de sus acciones respecto al anterior, de modo que el 75% del plan de formación 2022 es sustancialmente nuevo.
- El Ayuntamiento de Madrid tiene suscritos 11 convenios con Universidades para la realización de prácticas, en virtud de los cuales ya se han incorporado 100 estudiantes en prácticas a servicios municipales a durante el curso 2021/2022.

## PRESENTACIÓN

La Estrategia de Transformación de la Gestión de Recursos Humanos en el Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos se aprobó el 18 de diciembre de 2019 con la finalidad de avanzar durante el período 2020-2023 hacia un nuevo modelo de gestión integral de recursos humanos que aporte eficiencia al funcionamiento de las estructuras municipales, con el fin de mejorar el servicio que se presta al ciudadano.

El diagnóstico de la situación de partida, nada sencilla, llevó a este equipo de gobierno a plantear una solución global a los problemas acumulados. Para ello, se diseñó una estrategia para la transformación de la gestión de los recursos humanos, con la que se quiere modernizar, digitalizar y agilizar los procesos de personal, pero sobre todo transformar la cultura de la organización para que las mejoras se estabilicen y generen efectos positivos más allá del momento de su implantación. Pasados dos años desde su aprobación, la Estrategia se encuentra ejecutada en un 91,4%. Si se analiza por ejes:

- El eje 1 “Planificación de recursos humanos” está ejecutado al 92,7 % y su cumplimiento supone el 32,5 % de la ejecución global de la Estrategia.
- El eje 2 “Gestión del empleo público y del sistema de relaciones laborales”, al 88 % de su ejecución, supone el 22 % de la ejecución global.
- El eje 3, “Transformación digital” está en un porcentaje del 86 % y supone el 17,2 % de la ejecución de la Estrategia.
- El eje 4 “Puesta en valor de la plantilla” está ejecutado en un 98,5 % e implica el 19,7% de la ejecución global.

Eso sí, la crisis sanitaria ha condicionado claramente la ejecución de la Estrategia durante el año 2020, dificultando o retrasando la realización de algunas de las actuaciones previstas. Sin embargo, estas dificultades han espoleado la creación de nuevas formas de consecución de los objetivos, poniendo en marcha nuevas soluciones durante el año 2021. Así, por ejemplo, se ha promovido el funcionamiento de los órganos de provisión y selección a través de medios electrónicos y se ha impulsado la Escuela de formación virtual. Por no hablar del impulso al teletrabajo, que ha permitido que continúen prestándose sin interrupción durante este período los servicios de corte burocrático.

Pero entre todas las iniciativas puestas en marcha, con vocación de un efecto transformador perdurable sobre la organización, cabe destacar la puesta en marcha del proyecto **Madrid**

**Talento**, presentado por el Alcalde el 6 de septiembre de 2021, que reúne las iniciativas más innovadoras en materia de selección, formación y transformación de los recursos humanos del Ayuntamiento, en línea con los objetivos marcados por la Estrategia.

Ahora bien, más allá del cumplimiento cuantitativo de los objetivos, nos parece que el balance de este período debe ir más bien a lo esencial, a los resultados realmente conseguidos. Si pretendemos una transformación, lo importante es determinar qué cambios se han logrado sobre la situación previa, qué mejoras hemos conseguido introducir que hace dos años simplemente no existían. De ahí que este balance se estructure en torno a 24 transformaciones realizadas en materia de recursos humanos en los ejercicios 2020 y 2021:

- 1.- Contar con un diagnóstico que ofrezca datos para la toma de decisiones
- 2.- Dotar presupuestariamente las vacantes dentro de un plan plurianual de saneamiento
- 3.- Integrar la gestión presupuestaria del Capítulo I en la política de personal
- 4.- Ordenar la tramitación de la relación de puestos de trabajo bajo criterio de planificación y agilidad
- 5.- Aprobar Ofertas de Empleo Público que orientan realmente la política de personal
- 6.- Reforzar los recursos humanos de los distritos
- 7.- Acometer el proceso de estabilización de empleo temporal
- 8.- Proponer una racionalización de la estructura de categorías
- 9.- Promover la participación en procesos selectivos municipales
- 10.- Dotar de organización y medios a la selección municipal
- 11.- Implantar la administración electrónica en selección
- 12.- Multiplicar las oposiciones
- 13.- Impulsar las oportunidades de carrera a través de la promoción interna
- 14.- Agilizar y desconcentrar la provisión de puestos de trabajo

15.- Mejorar la gestión del personal laboral

16.- Aprobar nuevos Planes de prevención de riesgos laborales y Protocolos frente al acoso laboral y agresiones de terceros

17.- Regular y desarrollar el trabajo a distancia

18.- Impulsar la transformación digital

19.- Mejorar la atención a jubilados

20.- Administrar con valores: Apoyo a la discapacidad intelectual

21.- Impulsar la Escuela Virtual

22.- Formar a los directivos en el nuevo contexto

23.- Mejorar las condiciones de servicio del personal municipal POSI destinado en centros educativos

24.- Poner en valor a la plantilla municipal

## TRANSFORMACIONES

### 1.- Contar con un diagnóstico que ofrezca datos para la toma de decisiones

La Estrategia parte de la necesidad de contar con un diagnóstico objetivo sobre la situación de los recursos humanos en el Ayuntamiento y sus Organismos Autónomos, como base para la planificación que ha de marcar la toma de decisiones y la gestión de personas.

Este propósito se cumple con la aprobación de los **Informes anuales de RRHH** (hasta la fecha, 2019 y 2020, y próximamente 2021). Volumen de efectivos, tasa de temporalidad, peso de las áreas y distritos, categorías profesionales, edad media y previsión de jubilaciones o análisis por sexo, son sólo algunos de los indicadores desarrollados en estos Informes y que se revelan como imprescindibles para conocer la organización municipal y poder diseñar una política seria de recursos humanos.

Además, se ha aprobado el **Informe de proyección de la plantilla** municipal de personal funcionario 2019-2029, que aborda las jubilaciones y la necesidad de reposición de efectivos por categorías en una década, así como los 5 **informes de auditoría de planificación** realizados por la Inspección de Servicios orientados a la toma de decisiones por ámbitos funcionales (Escuelas infantiles, personal POSI destinado en colegios, centro de acogida San Isidro, Zonas verdes y bibliotecas y museos).

### 2.- Dotar presupuestariamente las vacantes dentro de un plan plurianual de saneamiento

Sobre la base del principio de responsabilidad y rigor presupuestario, se ha acometido el problema que suponía la dotación por debajo del 100% de un número significativo de vacantes. Concretamente, en 2019, existían 4.263 puestos que no contaban con una dotación al cien por cien. A diciembre de 2021, ya se ha dotado al completo el 73% de esos puestos quedando pendientes 1.152 puestos.

Así, con la elaboración del Capítulo I en los presupuestos para 2020, 2021 y 2022, así como a través de la ejecución presupuestaria de 2020 y 2021, se ha avanzado notablemente en el plan plurianual para la dotación presupuestaria de las plazas vacantes “desdotadas”.

### 3.- Integrar la gestión presupuestaria del Capítulo I en la política de personal

La política de personal ha orientado la elaboración del proyecto del presupuesto de Capítulo I para el ejercicio 2021 y 2022. Esto se ha conseguido gracias al dictado de unas **instrucciones** en las que se recogían los criterios que los centros gestores debían tener en cuenta para la confección de sus fichas presupuestarias, lo que ha permitido obtener una presupuestación coherente y ordenada.

Junto a ello, la nueva dinámica de transparencia sobre las RPT y sus modificaciones convierte a los gestores en corresponsables de su ejecución.

Por otro lado, para mejorar la gestión del capítulo I y ante la situación existente en 2019, se ha hecho un especial esfuerzo en agilizar la tramitación de los numerosos expedientes de **retribuciones variables** tratando de adecuar, en la medida de lo posible, el abono de estos expedientes a la fecha de ejecución de los servicios que se retribuyen. De esta manera, en 2021 se han tramitado 1.619 expedientes, lo que supone más de un 30% respecto de los tramitados en 2020 y más de un 63% respecto de los tramitados en 2019. En 2021 se han abonado por este concepto más de 99 millones de euros, un 96% más de lo abonado en 2020 (más de 50 millones) y un 114% más de lo abonado en 2019 (más de 46 millones).

### 4.- Ordenar la tramitación de la relación de puestos de trabajo bajo criterio de planificación y agilidad

Se ha articulado un **nuevo procedimiento** para hacer que las **modificaciones de RPT** se realicen con más agilidad y se han abordado las necesidades de personal a través de un proceso global y coherente de diseño de RPT.

Las nuevas directrices por las que se establece el procedimiento para la elaboración y modificación de la relación de puestos de trabajo y de la plantilla presupuestaria del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos fueron aprobadas el 25 de junio de 2020.

Se ha reducido significativamente el tiempo medio de gestión de los expedientes, pasando de una media de 4 meses de tramitación a 15 días en los expedientes sin coste económico y a 1 mes y medio en los que tienen coste.

En 2021 se han aprobado 712 modificaciones de la relación de puestos de trabajo, un 69% más que en 2020 y un 45% más que en 2019.

Se han mantenido reuniones con todas las Áreas de Gobierno, Distritos y OOAA con el fin de detectar las principales necesidades de personal, que pudieran ser solucionadas a través de la modificación de su RPT. Para ello, se ha llevado a cabo un **análisis de todos los puestos existentes** y de las necesidades planteadas. Como consecuencia de ello, se han amortizado puestos, se han modificado las características de los ya existentes y se han creado nuevos puestos y estructuras organizativas. Así, de julio a diciembre de 2019 se tramitaron 245 expedientes de modificación de RPT, durante el año 2020 un total de 420 expedientes y en 2021, 710 expedientes (un 69% más que el año anterior).

Asimismo, **en 2021 se ha aprobado**, por primera vez en el Ayuntamiento de Madrid, **una RPT de todo el personal laboral**. Esta RPT del personal laboral se ha realizado conforme al nuevo Acuerdo por el que se regulan los sistemas de clasificación y ordenación del personal laboral del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos aprobado el 29 de octubre de 2020.

#### **5.- Aprobar Ofertas de Empleo Público que orientan realmente la política de personal**

Las **Ofertas de Empleo Público 2019, 2020 y 2021** (esta última aprobada el 20 de diciembre de 2021) **han comenzado a orientar la política de personal** de acuerdo con los criterios marcados por la **Estrategia de Transformación**, al priorizar la transformación de empleo temporal en empleo estable, la autorización de plazas sobre la base de estudios de planificación (y no sólo la mera convalidación de interinidades), el refuerzo de los ámbitos deficitarios - como distritos - o con elevada previsión de jubilaciones - como las categorías de grupos A1 y A2 -, el impulso de la promoción interna para dar carrera al personal municipal y la atención especial a los cupos de discapacidad.

En conjunto, se han autorizado 4.441 plazas en este período. La OEP 2019 aprobó 1.687 plazas (676 de turno libre y 1.011 de promoción interna), la OEP 2020 1.487 plazas (437 de turno libre y 1.050 de promoción interna) y la reciente OEP 2021 ha aprobado 1.267 plazas (571 plazas a proveer en turno libre y 696 en el turno de promoción interna).

Entre 2019 y 2021 se han convocado 2.945 plazas.

Por Resolución de 31 de mayo de 2021 de la Coordinadora General de Presupuestos y Recursos Humanos se aprueba la Instrucción por la que se establecen los **criterios de**

**planificación y el procedimiento para el nombramiento de personal funcionario interino** y la contratación de personal laboral temporal. En este texto, como novedad, se fijan los criterios que permiten nombrar interinos, orientando la reposición de efectivos exclusivamente en las categorías calificadas como prioritarias (con mayor edad media, menos efectivos en atención a la carga de trabajo, etc...) y evitando que generen procesos selectivos dispersos para escaso número plazas. De este modo, se alinea el nombramiento de interinos de vacante con las Ofertas de Empleo Público en torno a unos criterios de planificación determinados a medio y largo plazo. Como complemento, las bases generales para la selección de funcionarios/as interinos/as del Ayuntamiento de Madrid y de sus OAAA, aprobadas por Resolución de 10 de junio de 2021, **se actualiza el sistema de llamamiento de candidatos** para ocupar interinidades.

## **6.- Reforzar los recursos humanos de los distritos**

Las Ofertas de Empleo Público 2019, 2020 y 2021 han priorizado el refuerzo de los recursos humanos en los distritos, como medio para mejorar la atención directa al ciudadano. En particular, se han aprobado dos planes sucesivos que suponen la aprobación de 105 plazas libres de grupo A, a razón de 5 plazas por distrito, para apoyar la gestión administrativa y contratación, la tramitación de licencias, y la seguridad alimentaria o farmacéutica.

**Si en 2019 se lanzó un 3x21**, que ha implicado la creación de plazas y nombramiento de funcionarios interinos en categorías A1 (TAG-J, Arquitectos y Veterinarios/Farmacéuticos), en **2020 se aprobó un 2x21** que ha permitido la incorporación de funcionarios interinos de categorías del subgrupo A2 (Técnico de Gestión e Ingeniero / Arquitecto Técnico).

**En 2021** se han reforzado los distritos con plazas de Arquitectos/Ingenieros superiores y técnicos (16 plazas), así como con un número importante de plazas de Técnico de Gestión (14 plazas) destinadas fundamentalmente a la tramitación de la "Tarjeta Familias". Por otra parte, se han incluido 51 plazas de las instalaciones deportivas de los distritos. En el conjunto de categorías, los distritos se ven reforzados con más de **90 plazas**.

Asimismo, hay que destacar la puesta en marcha de un **1x21**, por el que se ha reforzado la estructura de los Servicios de Medio Ambiente y Escena Urbana mediante la creación de un Jefe de Departamento de Servicios Técnicos en todos los Distritos.

Junto a ello, una parte importante de las incorporaciones se ha dirigido a reforzar la plantilla de diplomados en trabajo social de los distritos. Las Ofertas de Empleo Público de los años

19 y 20 y 21, han incorporado 26, 49 y 23 plazas respectivamente para esta categoría. En los años 2020 y 2021 se han incorporado como interinos en sus diversas modalidades a la plantilla municipal 210 y 135 diplomados en trabajo social, respectivamente.

En diciembre de 2021 la plantilla de diplomados en trabajos sociales (DTS) y auxiliares de servicios sociales está formada por 1.141 efectivos que es la cifra más alta de la serie histórica. En 2021 con respecto a 2018, en la categoría de DTS, se ha producido un incremento de efectivos del 21,5% y del 11,6% en auxiliares de servicios sociales

### 7.- Acometer el proceso de estabilización de empleo temporal

Uno de los compromisos más firmes de la Estrategia de transformación es ejecutar los procesos de estabilización de empleo temporal aprobados por las Leyes de PGE 2017 y de 2018. Las mismas establecieron una tasa de reposición adicional que incluía las plazas de naturaleza estructural que, estando dotadas presupuestariamente, hubieran estado ocupadas de forma temporal e ininterrumpidamente al menos en los tres años anteriores a 31 de diciembre de 2016 y 31 de diciembre de 2017, respectivamente. A estas normas se ha unido el Real Decreto Ley 14/2021, de 27 de julio, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público, que abre un nuevo tramo de estabilización hasta el 31 de diciembre de 2020. Su tramitación como ley ha derivado finalmente en la Ley 20/2021, de 28 de diciembre de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público, que añade determinadas particularidades en el sistema de selección que habrá de aplicarse.

El 2 de agosto de 2021 se aprobó el listado definitivo de plazas afectadas por el **primer tramo de estabilización**, en tanto que la correspondiente **Oferta de empleo público extraordinaria** ha sido objeto de aprobación por la Junta de Gobierno del pasado 2 de diciembre de 2021. La misma incluye un total de 2.636 plazas, de las que 1736 son de personal funcionario y 900 de personal laboral, afectando a más de 100 categorías profesionales.

Los próximos meses acogerán previsiblemente la incorporación de las plazas derivadas del segundo tramo de estabilización y la ejecución de los correspondientes procesos selectivos.

### 8.- Proponer una racionalización de la estructura de categorías

En 2021 se ha presentado el estudio de racionalización de categorías, que pretende reducir las 230 actuales al menos en un 40%. Se trata de actualizar y reducir los perfiles profesionales que el Ayuntamiento necesita en estos momentos y conectarlos con las titulaciones del sistema educativo, lo que facilitará la atracción de talento y simplificará de manera significativa

los procesos de selección y formación. La **propuesta de racionalización de categorías** ha sido consensuada con las Áreas de gobierno y se tramitará a lo largo de 2022.

### 9.- Promover la participación en procesos selectivos municipales

El 6 de septiembre de 2021 **se presentó por el Alcalde el proyecto Madrid Talento** que se dirige a garantizar que el Ayuntamiento cuenta con las personas que necesita para prestar el mejor servicio al ciudadano. La vertiente externa de este proyecto incide en la necesidad de **difundir las oportunidades de empleo** en nuestra organización con el fin de incrementar la participación de candidatos en los procesos selectivos.

Dentro de esta campaña, se ha mejorado la web incorporando previsiones mensuales de exámenes, borradores de pruebas y temarios y un buzón para que los interesados reciban novedades de empleo público; se incorpora habitualmente información municipal en el Portal de Empleo Público 060 y en los perfiles municipales de redes sociales; se ha realizado entrevistas en medios (programa de radio MADRID TRABAJA, de Onda Madrid), en eventos de RRHH (Savia, Foro de RRHH...) y se ha participado en 5 ferias de empleo (4 de ellas en 2021 -Foroempleo UC3, Feria Virtual de Empleo 2021 de la Comunidad de Madrid, XVII Feria Virtual de Empleo UPM, Foro UCMpleo21; y 1 en 2020 - Aula-). Además, se ha dado de alta un perfil específico Madrid Talento en LinkedIn, con el que se pretenda ampliar la red de profesionales que podrán consultar las ofertas laborales del Ayuntamiento y dar visibilidad al proyecto Madrid Talento.

El número de visitas al apartado de oposiciones de la web [www.madrid.es](http://www.madrid.es) ha crecido exponencialmente en los últimos dos años. Hemos pasado de 3.886.128 visitas registradas en 2019 a 11.103.754 visitas en 2021.

Asimismo, se están articulando distintas herramientas de colaboración con universidades públicas y privadas, colegios profesionales, escuelas de negocio y centros de formación con la finalidad de difundir el proyecto. A este respecto, resulta fundamental **mejorar la experiencia de prácticas universitarias en el Ayuntamiento** y en este sentido se está avanzando. En los últimos meses de 2020 y enero 2021, se han renovado todos los convenios de prácticas con las Universidades públicas de Madrid y se han suscrito nuevos convenios con la Universidad Pontificia Comillas y Navarra. Asimismo, se han suscrito convenios en 2021 con la Universidad de Castilla- La Mancha y con la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR). En total se hallan vigentes 11 convenios en virtud de los cuales, en el curso

2021/2022, se han incorporado 100 estudiantes en prácticas a servicios del Ayuntamiento, cifra abierta al resto del curso universitario.

En 2021, la Escuela de Formación (EFAM) ha creado con las Áreas de Gobierno una red de interlocutores de prácticas para coordinar su gestión, garantizar estándares de calidad y ajustar mejor oferta y demanda de las Universidades.

Además, para conseguir incrementar la participación, resulta fundamental que los eventuales candidatos conozcan la previsión de convocatorias y que estas se realicen con una cierta periodicidad a lo largo del tiempo. Así, en los años 2020 y 2021, la delegada del área de hacienda y personal ha aprobado un **decreto anunciando la previsión de procesos selectivos**, y está previsto que en unas semanas se apruebe análogo decreto para 2022.

En los procesos recientes ya se observan resultados de estas acciones. Así, la participación en la oposición de letrados ha crecido un 21%, la de técnico general jurídico un 64%, la de técnico general económico un 24%, técnico superior TIC un 65%, arquitecto superior un 33% y veterinario un 334%.

A nivel global, las instancias presentadas para participar en procesos selectivos del Ayuntamiento de Madrid han pasado de 17.538 en 2019 a 43.565 en 2021.

## 10.- Dotar de organización y medios a la selección municipal

### - Crear una Comisión Permanente de Selección en el Ayuntamiento de Madrid

El proyecto de agilización de los procesos selectivos en el Ayuntamiento de Madrid previsto por la Estrategia tiene uno de sus pilares en la creación de un órgano administrativo de carácter permanente, con personal especializado y dedicado en exclusiva a la selección de personal. Agilidad, profesionalidad y unificación de criterio y calendario para la pluralidad de procesos, son los tres objetivos buscados con el nuevo órgano.

La Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid aprobó la **creación de la Comisión Permanente de Selección** el 21 de mayo de 2020. Las convocatorias de 2020 comenzaron a encomendarle la gestión de procesos selectivos (hasta la fecha son 12, con 649 plazas) en los ámbitos generalistas, sanitarios y técnicos.

Ha comenzado efectivamente a funcionar en 2021, consiguiendo realizar con éxito pruebas selectivas de gran complejidad. Por ejemplo, el 24 y 25 de septiembre organizó el primer

ejercicio de auxiliar administrativo en varios pabellones de IFEMA, con un volumen de 24.000 candidatos inscritos. Además, su flexibilidad, actuando a través de comisiones delegadas, ha permitido reducir plazos significativamente. Es el caso de la oposición de técnico de administración general, rama jurídica, en que la lectura del primer ejercicio ocupó 3 semanas cuando, de haberse realizado con un tribunal ordinario, se habría prolongado 12 semanas.

#### - **Renovar toda la normativa de selección**

Los señalados objetivos de agilización, profesionalización y unificación de criterio y calendario para la pluralidad de procesos encuentran su plasmación en una nueva **Instrucción que rige el funcionamiento de los órganos de selección** municipales (los Tribunales o, con carácter supletorio, la Comisión Permanente de Selección, según las categorías).

Con la nueva Instrucción, aprobada por Decreto de la Delegada de 21 de mayo de 2020 (y revisada el 23 de agosto de 2021), se refuerza la figura del Secretario, que impulsa el procedimiento; se reduce el número de miembros del Tribunal de 6 a 5; se contempla su formación específica y se establece la sujeción de los tribunales a los calendarios de tramitación marcados desde la planificación de selección.

Además, la participación como miembro de órganos de selección y la colaboración en las diferentes tareas (redacción de ejercicios, vigilancia de exámenes, etc.) pasan a tener **nuevos baremos**, que incentivan la agilización de los procesos y la dedicación y el rigor de quienes participan en los órganos correspondientes.

El proyecto de agilización y mejora de la selección se ha plasmado, además, en la aprobación de **nuevas bases generales para los procesos selectivos por turno libre y por promoción interna** (por resoluciones de 14 de julio y de 16 de octubre de 2020, respectivamente) que introducen medidas como la extensión de los ejercicios tipo test, la concentración de ejercicios en el mismo día (ej. turno libre y promoción interna, teóricos y prácticos...) o la simplificación de procedimiento.

#### - **Ampliar la base de personas y espacios**

El amplio volumen de procesos selectivos ha requerido contar con un elevado número de personas tanto en calidad de miembros de órganos de selección (más de 800 personas) como de colaboradores (más de 200 personas). Así, gracias a la colaboración de las distintas áreas de gobierno, se ha creado una **bolsa de participantes en procesos selectivos** que ha ido recibiendo formación y está resultando imprescindible para el desarrollo del proyecto.

Asimismo, se ha ampliado el elenco de **espacios para la realización de exámenes**, tanto propios (ej Palacio de cristal) como ajenos (ej universidades o IFEMA), permitiendo cumplir con los requerimientos de la autoridad sanitaria en materia de aforos. A ello se sumará en unas semanas el Espacio Madrid talento, que se utilizará, entre otros usos, para la realización de exámenes.

### 11.- Implantar la administración electrónica en selección

En cumplimiento de los Acuerdos de la Villa, la Junta de Gobierno de 18 de marzo de 2021 aprobó **las directrices para la tramitación con medios electrónicos de los procesos selectivos** en el Ayuntamiento de Madrid, que desde entonces permite realizar todos los pasos del proceso de selección con medios electrónicos, desde la convocatoria hasta la toma de posesión de los nuevos funcionarios.

Por primera vez se sienta el criterio general de que las sesiones de los tribunales serán electrónicas, siempre que sirvan a la agilidad del proceso, y se habilita la realización de pruebas selectivas con medios electrónicos. Así, desde la aprobación de las directrices, los tribunales realizan todas sus reuniones por medios electrónicos, salvo las de constitución, corrección de exámenes y aquellas excepcionales cuya naturaleza exija la celebración presencial, lo que supone un ahorro de tiempo y una agilidad en la gestión notable.

En paralelo, a partir del 1 de enero de 2020, los candidatos de todos los procesos selectivos del Ayuntamiento de Madrid tienen establecido un **canal electrónico para la presentación de instancias y el pago de la tasa**, que ha venido funcionando en los procesos selectivos convocados desde entonces. Incluyendo la totalidad del Ayuntamiento, hemos pasado de 1.627 tramitaciones electrónicas de participación registradas en 2020 a 75.077 en 2021.

Adicionalmente, desde el 16 de octubre de 2020, la presentación de méritos en procesos de promoción interna se realiza por vía electrónica, y se exime de presentar los certificados de cursos recibidos en centros municipales.

### 12.- Multiplicar las oposiciones

La nueva dinámica ha conseguido invertir la tendencia y relanzar en todos sus ámbitos la selección municipal.

En materia de convocatorias, el riesgo de caducidad de plazas por extralimitación del plazo legal establecido (3 años desde aprobación de la OEP), ha desaparecido por completo.

El paso previo a convocar, la aprobación de bases específicas reguladoras del proceso selectivo, ha avanzado enormemente: hemos pasado de 6 aprobadas en 2019, a 50 en 2020 y a 63 en 2021.

En consecuencia, la negociación de estas bases cada vez está más cerca de su oferta de empleo público. Si las bases de 2016 a 2018 se negociaron a los tres años de la aprobación de la OEP (al límite del plazo establecido para ello por el EBEP), las de 2019 se aprobaron a los dos años, la de 2020 al año, y previsiblemente las de 2021 se aprobarán a los seis meses.

Las convocatorias de procesos selectivos han seguido este mismo ritmo de aceleración. De 15 y 16 convocatorias en 2018 y 2019, hemos pasado a 50 en 2020 y 33 en 2021. De este modo se ha dado salida al tapón de plazas sin convocar a inicio de mandato y está previsto que la cifra se regularice progresivamente en torno a las 20 convocatorias.

Eso sí, el volumen de procesos en marcha se ha duplicado y no deja por ahora de aumentar. De 65 procesos abiertos en 2019 hemos pasado a 133 en 2021.

Este volumen se refleja en el número de pruebas realizadas. De los 30 exámenes realizados en 2019 hemos pasado a 72 en 2021.

Este incremento de actividad ya se está trasladando a la finalización de procesos y, previsiblemente, será más visible a medida que avance Madrid talento y entren en fase final las oposiciones que han sido convocadas dentro de su vigencia. En cualquier caso, si en 2019 finalizaron 14 procesos selectivos, en 2021 han finalizado 20, con toma de posesión de los funcionarios de nuevo ingreso.

### **13.- Impulsar las oportunidades de carrera a través de la promoción interna**

El apoyo a la promoción interna es una de las señas de identidad de la Estrategia 2020-2023. Potenciar el talento interno, ampliar las posibilidades de carrera de nuestro personal e incrementar su cualificación y motivación forman parte esencial del proyecto Madrid Talento.

En este mandato **se han aprobado 2.757 plazas para acceso por promoción interna**. La Oferta de Empleo Público para 2021, aprobada el 20 de diciembre de 2021, incorpora 696 plazas, que junto a las 1.050 plazas autorizadas en 2020 y a las 1.011 en 2019 en este turno, representan la mayor apuesta por la promoción interna en el Ayuntamiento de Madrid. Además, se facilita la concurrencia a las mismas con la previsibilidad de las convocatorias.

Las **nuevas bases generales de promoción interna** apoyan este turno, al prever la apertura de pasarelas entre las escalas de administración general y especial, mediante la equiparación de la antigüedad del funcionario de carrera y del interino a efectos de cumplir con los 2 años para presentarse a la promoción interna y simplificar pruebas y temarios.

Esta apuesta por la promoción interna pasa también por una **oferta de plazas atractivas** que permita acceder a puestos de mayor responsabilidad y reservando las interinidades para puestos base. La convocatoria de 450 plazas para acceso a la categoría de Administrativo, que se resuelve a inicios de 2022, incorpora ya esta nueva orientación que genera oportunidades de carrera (ofertando puestos de niveles de complemento de destino 17, 18, 20 y 22) y no únicamente limitándose a la apertura a C1C2 de todos los puestos ocupados por los candidatos que hubieran aprobado el proceso.

Además, la Escuela de Formación del Ayuntamiento de Madrid está impartiendo **formación a los empleados para facilitarles la preparación de la promoción interna**. El Plan de Formación 2022 aprobado el 16 de diciembre de 2021 incluye por primera vez una línea de apoyo a la preparación de las pruebas a Administrativo y Técnico de Gestión, mediante tutorías y la elaboración de bancos de test con respuestas automáticas del temario de oposiciones.

Esto se suma a las 5 ediciones virtuales para completar la antigüedad requerida en la promoción de C2 a C1 con 326 asistentes en 2020 y 2021.

Potenciar el talento interno, ampliar las posibilidades de carrera de nuestro personal e incrementar su cualificación y motivación forman parte esencial del proyecto Madrid Talento.

#### **14.- Agilizar y desconcentrar la provisión de puestos de trabajo**

Por Acuerdo de 26 de noviembre de 2020 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, **se han aprobado las nuevas bases generales** por las que se regirán los procedimientos para la provisión definitiva y temporal de puestos de trabajo de personal funcionario en el Ayuntamiento de Madrid y en sus Organismos Autónomos.

Se han recogido en unas únicas bases generales los procedimientos de provisión definitiva, mediante concurso y libre designación, y temporal, a diferencia de las anteriores que solo recogían los procedimientos de provisión definitiva por concurso.

Asimismo, con el objetivo de agilizar la provisión de puestos de trabajo y de mantener la actividad a pesar del contexto de crisis sanitaria, mediante Instrucción de 7 de mayo de 2020 de la Coordinación General de Presupuestos y Recursos Humanos, se ha establecido el **funcionamiento telemático de las comisiones de valoración**

Las comisiones de valoración de concursos de méritos para la provisión de puestos de trabajo se han reunido en 2021 un 23% más que en 2020, año en que ya se había producido un incremento de casi el 60% con respecto de las reuniones celebradas en 2019.

En 2021 se ha resuelto la provisión de 935 puestos por concurso, un 47% más que los resueltos en 2020, y en libre designación, durante 2021 se han resuelto 740 puestos, casi un 55 % más de los que se resolvieron en 2020.

Las nuevas bases contienen la **regulación del procedimiento de provisión una vez que se efectúe la desconcentración** de estas competencias en las áreas de gobierno. En la misma línea, se han convocado y resuelto los procedimientos de provisión para dotar a las SGT del personal necesario para el desarrollo de las funciones de provisión, una vez se desconcentren, se ha planificado su formación, y se ha elaborado el manual de procedimiento de provisión para los gestores, así como el de funcionamiento de las comisiones de valoración. La puesta en marcha de esta medida está pendiente de que se finalicen las adaptaciones informáticas necesarias.

## 15.- Mejorar la gestión del personal laboral

Por Acuerdo de 29 de octubre de 2020 de la Junta de Gobierno se ha aprobado el Acuerdo de 30 de septiembre de 2020 de la Mesa del Personal Laboral del Ayuntamiento de Madrid por el que **se regulan los sistemas de clasificación y ordenación del personal laboral** del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos.

Con este Acuerdo, se concreta el encuadramiento de las categorías profesionales, provenientes de los convenios de origen del personal laboral, en los grupos y subgrupos profesionales establecidos en el artículo 9 del Acuerdo-Convenio vigente, así como las especialidades procedentes y el sistema de puestos de trabajo, estableciendo asimismo la retribución mínima por cada grupo/subgrupo profesional con referencia en la retribución correspondiente a un puesto de trabajo base de personal funcionario y la retribución de cada tipo de puesto de manera homogénea en relación a los puestos de funcionarios iguales o

equivalentes en complejidad, funciones, tareas, responsabilidad o conocimientos requeridos para su desempeño.

El 29 de julio de 2020 se firmó con las organizaciones sindicales el **Acuerdo relativo a la distribución de los fondos adicionales** recogidos en la Resolución de 22 de marzo de 2018, de la Secretaría de Estado de Función Pública, por la que se publica el II Acuerdo Gobierno-Sindicatos para la mejora del empleo público y las condiciones de trabajo y compromisos de negociación en materia retributiva, fijando en 9.577.993 € la cuantía de dichos fondos.

En concreto, se acordó que se negociaría un nuevo acuerdo de clasificación y ordenación del personal laboral del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos al que se dedicarían 7.951.899 € de los fondos adicionales, asumiendo que con cargo a esa cantidad se haría frente a la ejecución de la sentencia de 9 de enero de 2020 del TSJ de Madrid por la que se anuló el anterior Acuerdo de Clasificación de 2017, de manera que los trabajadores no tuvieran que abonar ninguna cantidad por dicha anulación.

Desde el inicio del mandato se ha realizado un importante esfuerzo para dar respuesta a las necesidades de personal laboral existente en todo el ámbito organizativo del Ayuntamiento y sus organismos autónomos, así como para reforzar el personal destinado a las campañas de verano. En concreto en 2020, se efectuaron 787 contrataciones, de las cuales 296 corresponden al personal operario y 111 a personal deportivo. En este año 2021 se ha continuado en la misma línea y se han efectuado 927 nuevas contrataciones de las cuales 357 corresponden a personal operario y 175 a personal deportivo. En cuanto a la campaña de verano también se ha trabajado para contar con más recursos personales durante los meses de duración. En concreto en este año 2021 se han efectuado 875 contrataciones de las cuales 372 corresponden a personal operario y 292 a personal técnico de salvamento y socorrismo.

En el ámbito de instalaciones deportivas, **se ha ampliado el número de retenes** (creación de 19 puestos) y se ha **ampliado la jornada al 100%** a 314 laborales fijos e interinos a tiempo parcial, lo que supone un 89% del personal en las categorías profesionales de Monitor Deportivo y Preparador Físico que contaba con jornada a tiempo parcial. Esta ampliación de jornadas ha incidido directamente en la mejora de la prestación del servicio en las instalaciones deportivas.

Además, se ha establecido un **canal permanente** entre el Área de hacienda y persona, Deportes y las Juntas de distrito, con la finalidad de conocer en todo momento el personal

laboral que pueda estar a disposición por cierres temporales de instalaciones deportivas y poder efectuar una adecuada redistribución de efectivos. Esto ha permitido una optimización de los recursos personales existentes y una mejor atención en las instalaciones deportivas.

En otro orden de cosas, se ha redactado una nueva **Guía de buenas prácticas para evitar la cesión ilegal de trabajadores y otro tipo de reclamaciones en el marco del Programa de Formación en Alternancia**, en la que se proponen una serie de actuaciones preventivas para la correcta gestión de los contratos laborales efectuados al amparo de estos programas. Esta Guía va dirigida tanto a las unidades administrativas de destino de estos trabajadores como a los responsables de los contratos suscritos al amparo de los programas, con el fin de prestarles asesoramiento y facilitarles la aplicación de medidas correctoras.

#### **16.- Aprobar nuevos Planes de prevención de riesgos laborales y Protocolos frente al acoso laboral y agresiones de terceros**

La Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, en su sesión de 26 de noviembre de 2020, aprobó el **Plan de prevención de riesgos laborales** del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos. El Plan se ha gestado en la Mesa General de Negociación de Empleados Públicos, ha contado con el respaldo de las organizaciones sindicales UGT y CCOO y sustituye al actual, vigente desde el año 2009.

El objetivo del Plan es integrar la prevención de riesgos laborales en los sistemas de gestión del Ayuntamiento para combatir la siniestralidad laboral, fomentar una auténtica cultura de prevención y evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.

En 2021 se ha aprobado el correspondiente **protocolo de verificación de cumplimiento de las medidas recogidas en las evaluaciones de riesgo**, las bases generales para la convocatoria anual del **distintivo de excelencia en prevención** de riesgos laborales y el **refuerzo de personal** destinado en el servicio de prevención de Madrid Salud.

Complementariamente, se ha aprobado el nuevo **Protocolo de actuación frente al acoso laboral** en el Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos por Acuerdo de la Junta de Gobierno de 4 de noviembre de 2021, y el nuevo **Protocolo común en caso de agresiones a terceros**, aprobado en la reunión del Comité de Seguridad y Salud celebrada el 27 de julio 2021.

#### **17.- Regular y desarrollar el trabajo a distancia**

La Estrategia había previsto la realización de un piloto de teletrabajo a lo largo del primer semestre de 2020. Sin embargo, las circunstancias especiales vividas con ocasión del COVID-19, hicieron superar antes de lo previsto la experiencia piloto de teletrabajo. La organización del trabajo a distancia en estos meses, manteniendo la prestación en circunstancias excepcionales, aportan resultados y enseñanzas han permitido ir más allá en la conformación de un modelo de teletrabajo para los empleados del Ayuntamiento.

Este esfuerzo culminó con la **aprobación** en la Junta de Gobierno en su sesión de 17 de septiembre de 2020 del Acuerdo de **criterios para la prestación de servicios en régimen de teletrabajo** en el Ayuntamiento de Madrid, quedando así totalmente regulada esta modalidad de trabajo no presencial para gran parte de los trabajadores municipales. Así, desde marzo de 2020, el Ayuntamiento ha contado, de forma continuada, con más de 10.000 empleados en el régimen de teletrabajo implantado, que ha garantizado el funcionamiento de los servicios burocráticos.

Con fecha de 25 de marzo de 2021 se aprobó el **Plan de capacitación digital** de manera conjunta por la Coordinación general de presupuestos y RRHH y la Dirección General de la Oficina Digital. En base al mismo, la EFAM ha desarrollado durante 2021 un primer itinerario de competencias digitales que ha ofrecido formación en las herramientas del Microsoft 365 a toda la plantilla municipal. El mismo se ha desarrollado diferenciando el perfil de licencia de puesto de trabajo y ha permitido a 9.287 empleados conseguir certificado de aprovechamiento (71% del total de personal burocrático). El Plan se desarrollará para este personal en 2022 a través de un segundo itinerario sobre administración electrónica.

En paralelo, se han distribuido 3.661 portátiles en 2021, alcanzando con ellos los 9.295 portátiles totales asignados en el Ayuntamiento, completando así la dotación de medios a todo el personal con posibilidad de teletrabajo.

Asimismo, se está trabajando en la anotación en las RPT de los puestos teletrabajables, junto al diseño del procedimiento de autorización y de los formularios online de solicitud.

Adicionalmente, en este nuevo contexto, el portal AYRE se ha configurado como el elemento central y multicanal de la comunicación y transferencia de conocimiento desde el Ayuntamiento a sus empleados, y de la participación y colaboración de éstos en las iniciativas del mismo. Ha sido de utilidad fundamental en la comunicación a efectos de prevención de riesgos laborales, de normativa para la suspensión de actividades y posterior reincorporación

del personal, en la difusión de los programas virtuales de formación y en la puesta al día de las novedades que han marcado la vida de la organización en este período.

### 18.- Impulsar la transformación digital

La transformación digital constituye uno de los ejes transversales de la Estrategia. De ahí que se haya avanzado en administración electrónica en multitud de ámbitos referidos en otros puntos de este documento (funcionamiento electrónico de los órganos selección y las comisiones de valoración de méritos, presentación electrónica de instancias, formación del personal, gestión integral de las ayudas de acción social por medios electrónicos, etc...). Sin embargo, merece la pena citar iniciativas concretas que avanzan en la utilización de TIC a los procedimientos de personal.

Por un lado, debe citarse la **extensión del uso de la firma electrónica**. Como consecuencia de la obligada prestación a distancia, las unidades de personal han extendido notablemente la utilización de la firma electrónica de documentos en materia de personal, tramitándose desde marzo de 2020 la práctica totalidad de la firma por medios electrónicos. Se ha tratado de un cambio tecnológico, pero especialmente de uno de orden cultural, que ha conferido a la organización una flexibilidad enorme para seguir funcionando en contextos de trabajo a distancia. Tomando como referencia los expedientes de la Coordinación General de Presupuestos y Recursos Humanos correspondientes, de una utilización residual del portafirmas en 2019 se ha pasado a 474.646 documentos firmados electrónicamente en 2021.

Por otro lado, se está avanzando en la **implantación de la administración electrónica y el papel cero en los procedimientos** de personal.

Así, la instancia de determinados procedimientos (solicitud de jubilación, prolongación del servicio activo, licencia sin sueldo, reconocimiento de servicios prestados y premios por antigüedad y años de servicio, IRPF en nómina, entre otros) ya puede realizarse mediante la cumplimentación de un formulario disponible en Ayre, sin necesidad de papel ni desplazamiento (en 2021 se han incluido 11 procedimientos). Actualmente se avanza en la incorporación de más procedimientos (ej solicitud de permisos retribuidos, que ha funcionado como piloto en el Área de hacienda y personal y va a extenderse al resto de Áreas en 2022).

A continuación, la unidad tramita el expediente sin necesidad de requerir documentos que ya obran en poder de la misma. En 2021 se han dado de alta en el sistema de información administrativa de las administraciones públicas (SIA) 7 procedimientos, en relación con los

cuales la unidad puede acceder a información (ej inexistencia de delitos sexuales, títulos educativos, etc...) a través de la Plataforma de Intermediación de Datos (PID).

A su vez, el alta de los procedimientos en SIA ha permitido notificar electrónicamente a través de la aplicación informática NOTIFIC@. La implantación ha sido progresiva a lo largo de 2021, habiendo finalizado el año con el 100% de notificaciones electrónicas en las siguientes situaciones administrativas: excedencias, reingresos, servicios especiales, así como en la tramitación de permisos sin sueldo, permisos por estudio y reducciones de jornada, trienios, jubilaciones y gestión de personal interino.

En el marco de las ayudas de acción social, es importante señalar que durante el año 2021 se tramitaron electrónicamente un total de 109.519 ayudas para el personal municipal, de distinto carácter: ayudas asistenciales, ayudas de estudios en sus distintas modalidades, etc...

Especial mención merece en este mismo contexto, la aplicación de las nuevas tecnologías en el marco de las relaciones laborales, celebrándose más de 100 mesas y de negociación, en las que han participado utilizando medios electrónicos representantes de la Corporación y de la representación social, lo que ha aportado un valor añadido a estos procesos en términos de eficiencia.

### 19.- Mejorar la atención a jubilados

En el marco de los valores humanos de la Estrategia, el personal jubilado o que pasa a situación de jubilación está siendo objeto de una especial atención. Este colectivo está compuesto actualmente por 13.166 personas.

De esta forma, todas las personas que se han jubilado a lo largo de 2021 han recibido una **carta del Alcalde** agradeciendo su dedicación y los servicios prestados a la organización a lo largo de su carrera profesional. En total han sido enviadas 699 cartas.

Asimismo, se presta **asesoramiento específico en materia de acción social**. Este colectivo, beneficiario de una serie de ayudas, ha solicitado durante 2020 y 2021 un total de 31.370 ayudas, 15.424 de ellas en 2021.

Si bien, el asesoramiento general a todo el personal del Ayuntamiento y sus organismos autónomos en materia de acción social se efectúa por canales telemáticos, desde el 14 de

septiembre de 2020 está implantado el servicio de cita previa obligatoria, que faculta que el personal jubilado o pensionista sea atendido y asesorado presencialmente para la presentación y gestión telemática de sus ayudas sociales. De esa fecha han sido atendidas de forma presencial un número creciente de personas: 292 en 2020 y 1.153 a lo largo del año 2021.

En este marco y al objeto de contar con la participación y experiencia del personal jubilado, el 24 de noviembre de 2021, se suscribió un **Protocolo general de actuación** entre el Ayuntamiento de Madrid y la **Asociación de personal jubilado** del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos.

## **20.- Administrar con valores: Apoyo a la discapacidad intelectual**

Especial atención merecen los dos procesos selectivos de turno libre convocados el 29 de diciembre de 2020, específicamente dirigidos a personas con discapacidad intelectual, dentro de la apuesta por garantizar la igualdad real de oportunidades y hacer de la administración municipal un referente en valores inclusivos. Es la primera vez que el Ayuntamiento de Madrid convoca procesos selectivos para personas con discapacidad intelectual.

Se han **convocado 32 plazas en categorías vinculadas a tareas de conserjería y oficios**: Operario de Servicios Generales (3 plazas) y Personal de Oficios Internos (29 plazas). El pasado 11 de diciembre de 2021 se celebraron las dos pruebas para optar a la condición de funcionario. El temario, las instrucciones y los exámenes se han elaborado en lectura fácil para permitir la comprensión de los contenidos a los candidatos. Está previsto que se incorporen como nuevos funcionarios de carrera durante 2022 y sus compañeros recibirán formación para garantizar el éxito de la integración en el nuevo entorno laboral.

De los 1.267 puestos que se ofertan en la OEP de 2021, 89 plazas se reservan para el turno de discapacidad (un 7%), de las que 11 están reservadas para personas con discapacidad intelectual, dando continuidad de esta manera a las 32 convocadas en 2021.

Asimismo, en el 2021 se ha firmado un **convenio de prácticas formativas** con la Fundación Afanias, que ha permitido la realización de prácticas de formación profesional a 6 alumnos del Colegio Las Victorias en las distintas subdirecciones de la Dirección General de Planificación de RRHH por un periodo de 8 semanas. Este convenio se renovará en el año 2022 y permitirá que nuevos alumnos completen su formación con unas prácticas dentro de la organización municipal.

## 21.- Impulsar la Escuela Virtual

El refuerzo de la formación, adaptada a las nuevas demandas, con utilización de los recursos digitales ha sido el eje sobre el cual se han diseñado los Planes de Formación del año 2020, 2021 y 2022, este último publicado el 16 de diciembre de 2021. Asimismo, la Escuela Virtual es una de las 352 medidas aprobadas en los Acuerdos de la Villa de 7 de julio de 2020.

Desde la EFAM se ha apostado por la **formación virtual** para los recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid. Esto ha intentado reducir las acciones presenciales a las imprescindibles, y realizarlas con las debidas garantías; virtualizar progresivamente acciones formativas; pero sobre todo apostar por formatos innovadores que abarquen un elenco más amplio de contenidos para mejorar la gestión del conocimiento de nuestra organización y que lleguen a todos.

Se ha trabajado en una triple vertiente: primero, la mejora de los conocimientos y competencias profesionales generales, de interés común a toda la organización (ámbito jurídico administrativo, gestión pública y recursos humanos, habilidades directivas y recursos humanos, competencias digitales, idiomas...); segundo, los cursos de acogida al personal de nuevo ingreso y los de apoyo a la preparación de los procesos selectivos de promoción interna; y, tercero, el apoyo específico a la implantación del teletrabajo y de impulso de la administración electrónica, mediante la adquisición de conocimientos y habilidades tanto de carácter técnico (ej. manejo de aplicativos) como de habilidades de gestión de personas.

En este sentido, cabe destacar el **Plan de Capacitación Digital** para los empleados municipales a través de Easydro que enseña el manejo de las nuevas herramientas informáticas implementadas (Microsoft 365). Unos 12.000 empleados han superado esta formación.

En 2021, un 52% de los cursos realizados han sido en modalidad virtual, aunque en términos de alumnado asistente han alcanzado el 85% (27.488 alumnos de los 32.281 totales). Las acciones virtuales han pasado de representar el 23% del Plan de Formación en 2019 (154 ediciones) a ser mayoritarias en 2020 y 2021 (384 ediciones en 2021). Destacan las 202 ediciones celebradas en 2021 utilizando la aplicación corporativa TEAMS, para las que se ha diseñado una metodología docente específica.

Estos años, marcados por las restricciones de aforo cuando no la prohibición de actividades presenciales, han supuesto un **auténtico reto** para la Escuela, que ha sabido transformarse

para mantener su actividad docente pero sobre todo para ir a un **nuevo modelo** mucho más flexible y eficaz que se mantendrá de manera estable en los próximos ejercicios. Tras el impacto de 2020, con una ejecución del 41% del plan de formación, la EFAM ha alcanzado el 86% de ejecución en 2021, por encima del 72% existente en 2019. Además, cada plan ha ido renovando el 25% de acciones sobre el anterior, de modo que el 75% del plan de formación 2022 es sustancialmente nuevo en relación con el contenido del plan 2019.

En 2021 se han creado los **itinerarios de formación**, que permiten profundizar a los empleados interesados en perfiles profesionales necesarios para la organización. La mayoría de ellos versan sobre materias transversales como las competencias directivas, las competencias digitales o la capacitación docente, y otros itinerarios prevén contenidos sectoriales innovadores relacionados con cambios normativos y/o estratégicos, como el Itinerario en medios de intervención urbanística o el Itinerario formativo Plan Estratégico Agencia Tributaria de Madrid.

En 2021 se ha **creado una bolsa de formadores**, con el propósito de reciclar a los profesores en las metodologías docentes necesarias en el contexto virtual y garantizar un nivel de cualificación para poder impartir clases en el Ayuntamiento. Se ha establecido un itinerario de formación de formadores por el que se prevé que pasen quienes estén interesados en entrar en esta bolsa.

Asimismo, se han desarrollado durante el 2021, 159 acciones de autoformación (píldoras y recetas formativas).

## **22.- Formar a los directivos en el nuevo contexto**

La EFAM ha desarrollado un Programa Directivo llamado a facilitar la formación necesaria a las personas que ocupan puestos predirectivos y directivos de decisión en la organización municipal, que, capacitando en el uso de los recursos y herramientas digitales, se revela como una necesidad para afrontar la nueva etapa e impulsar el cambio cultural que el nuevo entorno requiere.

El Plan contempla una serie de líneas de acciones formativas desarrolladas a través de planes o programas como el de competencias digitales, de comunicación interna, de gestión de equipos a distancia, gestión del cambio, mentoring y un programa específico de inglés one to one.

En el año 2021 se han realizado 4 seminarios virtuales interactivos, que se suman a los 4 realizados en 2020, con una asistencia media de 100 directivos y predirectivos por sesión. Estos seminarios han versado sobre nuevas habilidades y planteamientos organizativos: reuniones online, establecimiento de objetivos, gestión de equipos a distancia, etc.

Asimismo, se han ofertado dos programas formativos a personas que tienen alto potencial para el ejercicio de las funciones propias de la dirección pública municipal, con lo que se pretende reconocer y desarrollar su talento a través de la formación específica ofrecida por las siguientes Escuelas de negocio:

- ESADE. Programa ejecutivo en Gobernanza en el Sector Público.
- IESE: Programa de Gestión Estratégica y Liderazgo social.

### **23.- Mejorar las condiciones de servicio del personal municipal POSI destinado en centros educativos**

En 2020 se realizó un profundo análisis de las condiciones de trabajo y de los medios materiales puestos a disposición de este gran colectivo, que cuenta con más de 500 efectivos repartidos en los colegios de titularidad pública de Educación Infantil y Primaria y en Centros de Educación Especial situados en la ciudad de Madrid. En consecuencia, se redactó el Plan de mejora, aprobado el 21 de mayo de 2021 por la Coordinadora General de Presupuestos y RRHH, que nace de la voluntad de poner en valor la función del personal de oficios y servicios internos (comúnmente denominado POSI) del Ayuntamiento de Madrid, mejorar las condiciones en que la ejercen y afianzar la identificación con los valores de servicio de la organización municipal.

A lo largo de 2021 se han puesto en marcha acciones de calado. En primer lugar, se han creado 35 plazas de retén, para atender con mayor agilidad las bajas y se han nombrado funcionarios interinos en ellas para el curso 2021/2022. Asimismo, se han aprobado 35 plazas de esta categoría para turno libre en la Oferta de Empleo Público para 2021. Además, para el curso 2021/2022 va a incorporarse un número significativo de trabajadores dentro del programa de formación en alternancia.

En segundo lugar, se ha afianzado la definición de funciones del colectivo, en torno a las competencias municipales de vigilancia, custodia y mantenimiento de las instalaciones. Así, se ha reforzado la coordinación e interlocución con los Distritos fomentando la figura del interlocutor con los colegios. Se están celebrando diversas ediciones de una acción formativa

sobre las funciones del posi, que alcanzará en 2022 a la totalidad del colectivo (en 2020, han sido 4 ediciones y 140 asistentes), que constituye un foro inmejorable para generar red entre compañeros, con ellos y con los interlocutores distritales y aclarar los protocolos de actuación en relación con sus funciones. Además, se ha completado su formación con un programa específico y obligatorio de capacitación digital para el uso de las nuevas herramientas del Office 365 adaptadas a su puesto de trabajo.

En el terreno de los medios, se ha mejorado la calidad de los uniformes, repartiendo 415 nuevos uniformes, se han identificado las necesidades de mobiliario y obra de sus lugares de trabajo que se están empezando gestionar por los responsables (Coordinación de Distritos y Comunidad de Madrid) y se ha dotado a todos los POSI de colegios de teléfono móvil corporativo (381 terminales) para mejorar la comunicación con la unidad de dependencia y con los Distritos. Todo ello redundará en una mejora del ejercicio de sus funciones.

#### **24.- Poner en valor a la plantilla municipal**

Tal y como recoge la Estrategia, todo plan de transformación se sustenta sobre las personas que trabajan y colaboran en la organización. La vocación de servicio público y sus valores asociados (eficacia y eficiencia, objetividad, profesionalización, etc.) debe inspirar la política de recursos humanos y el desempeño de los efectivos. También el modelo de ciudad que se está construyendo. Estos valores dan cohesión y sentido a la función pública municipal y al proyecto Madrid Talento, además de complementar el pragmatismo del resto de medidas del plan. Es una oportunidad para dar imagen de una administración municipal renovada y actual, que sitúa a las personas en el centro de la organización.

Así, en primer lugar, durante 2021 se han organizado **actos de toma de posesión y entrega de título** para los funcionarios de nuevo ingreso, con el propósito de darles formalmente la bienvenida y potenciar el orgullo y el sentido de pertenencia al Ayuntamiento de Madrid. Con presencia del Alcalde, se han realizado 2 actos de toma de posesión para personal de nuevo ingreso, en los que han tomado posesión nuevos funcionarios de 7 categorías profesionales (médicos, farmacéuticos, químicos, TAG, Arquitectos, Letrados y veterinarios).

En segundo lugar, se han realizado dos ediciones de la **Encuesta de compromiso organizacional y satisfacción** (julio de 2020 y junio de 2021), con el propósito de conocer las principales inquietudes de los empleados y su grado de satisfacción con las actuaciones organizativas, además de permitir detectar los posibles focos de conflicto que puedan surgir en las unidades, mejorar la comunicación interna, mejorar el liderazgo y la gestión de equipos,

y en definitiva, identificar puntos fuertes y áreas de mejora sobre las que construir un plan de actuaciones ligado a la dinamización del talento interno.

La encuesta de 2021 contó con una participación de 11% de los empleados municipales, un 4% menos que en 2020, descenso habitual cuando las encuestas se repiten, lo que refleja un buen nivel de participación. En cuanto a los resultados globales, se concluye que existe un nivel alto de compromiso por decisión personal y muy alta satisfacción laboral, con una puntuación del 8,75 y 8,5 sobre 10 respectivamente. La satisfacción emocional obtiene una puntuación de 8 sobre 10, lo que evidencia un estado de ánimo muy positivo en el conjunto de empleados municipales. Aun estando en puntuaciones altas, se apuntan márgenes de mejora en variables de orientación al servicio público o identificación con la institución.

En tercer lugar, se ha iniciado un proyecto que pasa por cuidar la acogida de los nuevos funcionarios para conseguir su mejor adaptación al puesto e integración en la organización. Entre otras actuaciones, se ha puesto en marcha un proyecto pionero en el Ayuntamiento, el programa de **mentoring**, por el que asignan mentores a personal de nuevo ingreso. Los primeros 12 mentores ya han sido seleccionados y han recibido la formación adecuada a lo largo de 2021 con el fin de que guíen y apoyen de manera personalizada al desarrollo y aprendizaje de las nuevas habilidades y conocimientos sobre la organización. La asignación de los primeros mentorizados se realizó en el mes de febrero de 2021. En 2021 se han llevado a cabo 21 procesos de mentoring, y la valoración media de estos procesos ha sido de 4,3 sobre 5, tanto por parte de los mentores como de las personas mentorizadas.

En cuarto lugar, se ha celebrado un **Concurso de tarjetas navideñas Madrid Talento 2021**, para estimular la creatividad de los más pequeños y generar sentimiento de pertenencia y lazos entre el personal y la organización. Esta primera edición ha contado con 225 participantes.

Por último, la EFAM ha diseñado en 2021 un **programa de bienestar**, que integra una serie de actividades formativas para facilitar que los empleados desarrollen su trabajo de manera saludable y con altos niveles de satisfacción. Se implementa este programa con el objetivo último de que el bienestar en la organización municipal tenga un impacto positivo en la atracción y la retención del talento, el compromiso de los empleados, el funcionamiento interno y por supuesto, la productividad. Incorpora formación en materias como gestión emocional, prevención y gestión del estrés, nutrición y hábitos saludables, uso responsable de las tecnologías, liderazgo saludable, etc.