

# Els processos selectius al món local: reptes de futur i elements d'innovació



**Diputació  
Barcelona**

**Àrea d'Innovació, Governos  
Locals i Cohesió Territorial**

# **Els processos selectius al món local: reptes de futur i elements d'innovació**



**Diputació  
Barcelona**

---

**Àrea d'Innovació, Governos  
Locals i Cohesió Territorial**

**Autoria**

Sr. Víctor Almonacid Lamelas

Sr. Javier Pascual Gurpegui

Sra. Mercedes Torres Muñoz

Sra. Virginia Valero Amorós

Sr. Ivan Curto Esteva

Sr. Francesc Torrejón Comino

Sra. Anna Maria Molist Bordas

Sra. Júlia Ortega Ramos

Sra. Eva Higuera Massó

Sr. Francesc Liñan Garrés, Cap del Servei d'Assistència a l'Organització Municipal

Sra. Neus Guzmán Valverde, Cap de la Secció d'Assistència Tècnica del Servei d'Assistència a l'Organització Municipal de la GSAGL

Sra. Meritxell Vidal i Bisbal, cap de servei i equip del Servei d'Assistència Jurídica en Recursos Humans de la GSAGL

**Coordinació tècnica**

Sr. Xavier Forcadell i Esteller, coordinador de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial

Sra. Nicolasa Pérez Sánchez, gerent dels Serveis d'Assistència al Govern Local

1a edició: maig de 2022

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© dels textos: els autors i autores

Producció i edició:

Subdirecció d'Imatge Corporativa i Promoció Institucional de la Diputació de Barcelona

## Pròleg

La gestió de recursos humans sempre ha estat un element complex dintre de l'Administració pública i ho continuarà sent en els propers anys, però estem davant d'un repte majúscul: haurem de fer front a un gran nombre de processos de selecció de personal. També tenim el repte d'assegurar un bon relleu generacional; això és clau, però en alguns perfils professionals com policies locals, arquitectes, tecnòlegs, enginyers i advocats, o fins i tot professionals de recursos humans, és especialment urgent i és important captar talent jove. Igualment, les administracions són també davant d'un canvi organitzatiu molt vinculat a la digitalització que per força requerirà nous perfils professionals. Hem fet una immersió accelerada en el tema durant la pandèmia de la COVID-19, i per tant la digitalització és clau a l'Administració. Aquests són només alguns exemples de la feina que haurem d'afrontar, però sobretot ens trobem amb un repte que ens és fonamental: necessitem ser especialment eficients i eficaços en els processos de selecció. I això requereix que siguem innovadors també en aquest àmbit.

Justament per això hem volgut explicar diferents casos d'èxit protagonitzats per ajuntaments de la nostra demarcació. Són casos de l'Ajuntament de Barcelona, de l'Ajuntament de Martoró i de l'Ajuntament de Sabadell, protagonistes de la jornada del 26 d'abril de 2020 i que plantegen qüestions innovadores en un àmbit que no és gens fàcil perquè estem molt condicionats per la legislació. També la conferència del senyor Víctor Almonacid Lamelas, secretari de l'Administració local i expert en transformació digital de les administracions públiques.

L'Administració necessita talent i el compromís dels seus empleats per esdevenir una administració de persones per a les persones. Aquest és un element clau i fonamental. Necessitem servidors públics ben preparats amb voluntat de servei, implicats, ben remunerats i que siguin capaços de liderar i contribuir a construir la millor Administració impulsant la innovació i el talent. Max Weber va dir que el polític ha de tenir un amor apassionat per la seva causa, ètica de la seva responsabilitat i mesura en les seves actuacions. Jo estic convençut que és una afirmació perfectament aplicable a tot el personal de l'Administració pública en la seva causa de donar el millor servei a la ciutadania.

JOSEP ARIMANY I MANSO

President delegat de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals  
i Cohesió Territorial de la Diputació de Barcelona

## Introducció

Reflexionar i compartir experiències sobre com plantejar els processos selectius en el context normatiu actual per tal que siguin més eficients, per captar talent jove i donar resposta al relleu generacional de les plantilles de personal. Aquest va ser l'objectiu d'aquesta jornada que va néixer del neguit dels caps de recursos humans que formen part de la Comunitat de Recursos Humans o **CORH** de la Diputació de Barcelona davant el volum de processos de selecció, les vacants existents a les nostres administracions, el relleu generacional que estem presenciant, la necessitat de captar els joves i d'innovar per ser eficients i eficaços en els processos de selecció, entre d'altres.

En el marc d'aquestes sessions de treball va sortir la proposta d'organitzar una jornada per compartir experiències sobre els processos selectius al món local i, el novembre del 2020, es va fer una sessió de treball durant la qual els ajuntaments de Barcelona, Sabadell i Mataró van presentar el que estaven fent i van posar-ho en comú amb l'objectiu de transferir aquest coneixement.

Amb aquests antecedents, la coordinació de l'Àrea d'Innovació, Cohesió Territorial i Governos Locals va proposar una jornada oberta adreçada a electes, directius, caps i personal tècnic de recursos humans de tot el sector públic per reflexionar i compartir experiències sobre els processos selectius en el context normatiu actual per tal de fer-los més eficients, aconseguir captació de talent jove i donar resposta al relleu generacional de les plantilles de personal.

És a dir, donar a conèixer quins són els reptes que cal plantejar-se als processos selectius per tal que siguin més eficients, més àgils i, sobretot, es tradueixin en captació de talent jove per a les administracions: d'aquesta manera es contribueix als processos de relleu generacional que cal impulsar a les plantilles de personal.

No podem oblidar, tanmateix, quina és la normativa actual a la qual ens hem de sotmetre i la necessitat de repensar-la en determinats casos.

La jornada del 26 d'abril de 2021 —que pel seu gran interès, ara transcrivim— va portar per títol «Els processos selectius al món local: reptes de futur i elements d'innovació». Va comptar amb la presència del Sr. Víctor Almonacid, secretari de l'Administració Local i expert en transformació digital de les administracions públiques, amb la seva ponència «Capacitats i talent dels empleats públics a la nova Administració: definició, detecció, desenvolupament i selecció». També es va presentar «FAQs: preguntes freqüents i d'actualitat en matèria de selecció de personal al servei dels ajuntaments», de la Sra. Meritxell Vidal, cap del Servei d'Assistència Jurídica en Recursos Humans, així com les experiències innovadores en matèria de selecció dels Ajuntaments de Barcelona, Mataró i Sabadell.

Finalment, volem aprofitar aquesta publicació per afegir un article elaborat pel Servei d'Assistència a l'Organització Municipal de la Gerència d'Assistència al Govern Local, on s'estudia una comparativa dels sistemes de selecció a la funció pública europea i que ens permet entendre i comparar què s'està fent al nostre entorn, com a compendi d'idees i elements de reflexió i debat.

En definitiva, el que pretenem des de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial, és contribuir a oferir eines des de la vessant teòrica, però també pràctica, com la que avui us presentem, que ens ajudin a situar i a emprendre els reptes interns i de funcionament de les nostres organitzacions locals en ple segle XXI. Convençuts com estem que sense unes bones organitzacions, modernes, àgils, professionals, talentoses, digitalitzades... és difícil oferir i prestar unes polítiques públiques a l'alçada del que la societat de l'avui i el demà requereixen. Així aquest, però també treballs precedents com la Guia de relleus generacionals als governos locals, la de Professionalització de la direcció pública, el Desenvolupament de protocol general per als municipis de menor estructura mitjançant els Consells Comarcals: tecnificació, digitalització i talent... o les noves estratègies que estem treballant en aquests moments per bastir projectes de captació de nou talent a les universitats públiques, o la creació i consolidació d'oficines de selecció supramunicipals —que esperem poder anunciar en breu—, sense dubte s'inscriuen en aquesta lògica: la de treballar per uns governos locals plenament adaptats a les exigències d'una democràcia local avançada.

XAVIER FORCADELL I ESTELLER  
Coordinador de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals  
i Cohesió Territorial de la Diputació de Barcelona

# Índex

Pròleg .....	4
Introducció .....	5
Capacitats i talent dels empleats públics a la nova Administració: definició, detecció, desenvolupament i selecció .....	8
Ajuntament de Barcelona: experiència de selecció a l'Ajuntament de Barcelona .....	15
Noves formes de seleccionar per sobreviure com a organització: el cas d'èxit de l'Ajuntament de Sabadell .....	21
El paper dels processos selectius en la transformació de l'Ajuntament de Mataró .....	32
Estudi de sistemes d'accés a la funció pública: models comparats.....	43
10 preguntes freqüents sobre el procediment de selecció de personal al servei de les entitats locals. FAQS Selecció de personal Núm. 1 .....	55
Bibliografia .....	71

# Capacitats i talent dels empleats públics a la nova Administració: definició, detecció, desenvolupament i selecció

## A càrrec de

VÍCTOR ALMONACID LAMELAS

Secretari de l'Administració Local

i expert en transformació digital de les administracions públiques





Crec que em correspon definir aquest escenari en el qual ens movem. Intentaré ser teòric i teoricopràctic a la vegada i definir aquesta situació actual problemàtica, òbviament condicionada per la COVID-19, però no només per la COVID-19 i la pandèmia, sinó per moltes circumstàncies anteriors a la pandèmia i, fins i tot, algunes que ja són postpandèmia. Vivim en un món en el qual no ens podem quedar perplexos davant un esdeveniment concret, perquè crec que el segle XXI ja està sent prou mogut com perquè tinguem activats tots els nostres sentits i estiguem oberts a estímuls diversos. En aquest sentit, crec que tant en temes d'organització pública com de funcionament, administració electrònica —un dels meus temes, com ja sabeu—, servei públic... tot el que envolta l'Administració i els governs, evidentment sobretot locals, les problemàtiques són més nombroses que les antigues problemàtiques, com, per exemple, les hisendes locals i aquesta insuficiència de recursos, que s'afegeixen a les noves problemàtiques. Sent una mica optimista i veient el got mig ple, crec, i ara provaré de demostrar-ho, que al mateix temps els problemes ens ofereixen una certa possibilitat de solucionar-los de manera conjunta. Això és allò de si tens un problema, potser el problema pot amb tu; però si tens 20 problemes, potser tens una solució —que no diré que sigui la panacea o que sigui meravellosa— però queda clar que hem d'intentar resoldre'ls tots alhora. Quant als temes relatius a les organitzacions públiques i sobretot el que parlarem avui, al final s'ajunten diversos fronts. Són fronts oberts diversos i crec que els hem de gestionar tots alhora.

Bé, en aquest sentit, el títol de la xerrada que, insisteixo, durarà 30 minuts i no m'excediré, és «**Capacitats i talents dels empleats públics a la nova Administració: definició, detecció, desenvolupament i selecció**».

Partim d'una premissa. És a dir, abans parlava de problemàtiques, ja que en tenim una que és absolutament indiscutible: durant la **pròxima dècada es jubilaran un milió d'empleats públics. Més d'un milió!** Tenim xifres que de vegades no coincideixen, però estariem parlant de més d'un milió probablement a tot l'Estat. La pregunta és: cobrim aquests llocs que quedaran vacants directament amb nous empleats públics i funcionaris (tot i que aquesta paraula no m'agrada)? Els cobrim com qui no vol la cosa amb perfils exactament iguals? O potser **és el moment de, primer, automatitzar; segon, canviar les estructures i definir nous llocs de treball i, finalment, contractar aquest talent per, sobretot, cobrir els llocs no automatitzables i aquells que requereixen d'intel·ligència humana per al seu desenvolupament?** Dic intel·ligència humana perquè tot el que sigui susceptible de ser executat o desenvolupat a través de la intel·ligència artificial, si no és ara el 2021, serà el 2025 o el 2030, cadascú veurà quant de temps pot resistir, doncs al final ho farà la intel·ligència artificial. Llavors seria bastant intel·ligent, permeteu-me la redundància, que anem enfocant-nos cap a aquesta direcció i definir i detectar quins són aquests llocs, i cobrir-los primer amb talent, si pot ser primer intern, i després, se suposa que hem de seleccionar els millors. Una altra cosa és que siguem capaços de convèncer-los, com bé després explicaré; jo crec que tots aquests problemes se'ns ajunten i, com deia abans, és moment de gestionar-ho tot amb una sola estratègia i amb un paquet de mesures específiques, tenint en compte alhora tota la problemàtica.

Com deia abans, jo soc una mica el pesat de l'administració electrònica, com també deia en Xavier que em coneix des de fa anys. Tinc, no sé si han dit la paraula, una trajectòria més

aviat extensa o alguna cosa semblant. No només tinc una trajectòria més aviat extensa, doncs evidentment és més extensa que la d'altres companys, però menys extensa que d'altres. Tinc una trajectòria, direm, d'uns 20-21-22 anys. Però això no és gens impressionant, hi ha companys que fa 40 anys que són a l'Administració. El que crec que em caracteritza, sobretot, és que fa 20 anys que soc a l'administració electrònica; això que, segons alguns, ha entrat en vigor fa tan sols uns dies, el 2 d'abril. I és que tot, al final, gira al voltant d'això: l'administració electrònica. Es defineix com noves aptituds. Entre altres coses, sabeu que són una sèrie de qüestions: tecnologia, canvis organitzatius, noves aptituds amb «p», tot i que també podria ser amb «c», i tot per millorar el servei públic.

Realment una nova aptitud és una nova capacitat; són aquestes habilitats absolutament necessàries per treballar, per treballar bé, perquè per a treballar malament no se'n requereixen. Però per treballar a l'Administració d'avui dia calen noves aptituds, noves capacitats, noves habilitats. Sobretot, dues **categories de noves habilitats: les digitals i les anomenades toves, les soft skills** (després en parlaré una mica). És a dir, avui dia qui no tingui aquestes dues categories d'habilitats, evidentment queda fora del perfil que el servei públic requereix per a qualsevol lloc de treball. Això que els grups A han de ser els que pensen i els grups D o C2 ara són mecanògrafs i tal, tot això ja és obsolet, antiquat. Bé, a mi com si em parlessis de l'Edat Mitjana.

Tots hem de desenvolupar noves aptituds, noves capacitats, nous talents, no? Si els tenim, genial; si no els tenim, ens urgeix desenvolupar-los. Per què? Perquè el servei públic ho necessita. El servei públic és una cosa que s'ha demostrat imprescindible en els últims temps. Sens dubte, dins del servei públic, que és un concepte ampli, hi ha aspectes més imprescindibles que d'altres. La burocràcia, per exemple, no és gens imprescindible; és absolutament suprimible i eliminable. En canvi, el servei públic i la sanitat sí, perquè el diputat és un professional de la sanitat, un professional sanitari. No revelaré si aquest servei públic és important o no, però no per la pandèmia, sinó perquè sempre ho ha estat i a més sempre ho serà.

N'hi ha d'altres que caldrà veure a mida que avanci el segle XXI i altres serveis que caldrà veure com evolucionen. El servei públic és imprescindible i el que cal veure és qui està a l'altura de ser empleat públic en aquest servei públic cada vegada més exigent. Les capacitats es tenen i, si no es tenen, es desenvolupen. Això de «ah no, és que quan jo vaig entrar a l'Administració, per exemple, no hi havia cap tema d'administració electrònica!». Bé, evidentment, quan jo vaig entrar a l'Administració tampoc n'hi havia. A la universitat —jo vinc de Dret—, no hi havia cap tema de dret digital. Ara soc especialista en dret digital i, per què? Quan he estudiat jo això? Doncs més endavant, més endavant i no en els anys 80; ara. Bé, ara, en els últims anys. Per què? Perquè cal renovar-se contínuament.

És molt important la formació, i l'aprenentatge, que és una altra cosa, un altre nivell; l'aprenentatge és més personal, més autodidacte, valgui l'expressió. La formació, i la Diputació per exemple en sap molt sobre què és la formació, són plans de formació. La formació sempre ha estat menyspreada, sempre; des que jo recordo, des que vaig entrar a l'Administració. Des de fa molts anys, quan algú se n'anava un dia —ara són telemàtics—, quan els cursos encara eren sobretot presencials, un dia algú se n'anava a un curs i l'endemà el miraven malament. Perquè havia anat a formar-se. Ah, no és que aquest, l'altre i el de més

enllà han anat de curset —a sobre es deia curset, curset és quelcom com molt petit, és com una cosa despectiva. «Ni tan sols he marxat a un curs, he marxat a un curset». I després, quan tornaven, els hi deien: «T'has estalviat un dia de feina, no?». Si ja no permetem que en una trajectòria professional mitjana d'uns 30 o 40 anys algú es pugui formar, és a dir, que amb el que tens quan entres a l'Administració t'hagis de jubilar, llavors com podràs estar a l'altura dels nous temps? **La formació és importantíssima. L'aprenentatge és importantíssim.** Després hi ha el talent, el talent és una altra cosa. El talent no és exactament capacitat o aptitud. Hi té a veure també. Jo crec que el talent és quelcom més innat, és més innat, però també es pot treballar. Jo crec que es pot desenvolupar. No hi ha dubte que tenir-ne és un gran avantatge. I sens dubte, el talent existeix; no és un unicorn ni cap mite. Seria ideal ser capaços de detectar el talent amagat que tenim ara mateix. O sigui, jo parlo ja, no de contractar, que seria el pas següent, sinó de **detectar el talent amagat existent, perquè ja us dic jo que existeix, a les nostres organitzacions públiques**, i veure de quina manera —potser en alguna de les experiències pràctiques s'indiqui— podem promocionar-lo. Jo soc secretari de l'Administració local i sempre diré que ha de ser de manera legal, de manera correcta. Efectivament, com deia el diputat, de vegades la legalitat estricta xoca amb les finalitats o, fins i tot, amb l'interès públic.

Estem molt limitats pels processos selectius, tant la selecció externa com la provisió interna, i fins i tot un concurs, un concurs està molt parametrizat, però s'ha de fer i cal ser creatiu. Insisteixo, dins de la legalitat. Sempre estem adaptant la realitat a la legalitat. **Estaria bé que, per variar, adaptéssim la legalitat a la realitat i, sobretot, a la necessitat**, i no és una petició capritxosa, perquè sinó, no podrem incorporar talent. Però bé, com deia, si és possible, intentarem detectar-lo perquè jo crec que en tenim. Tenim un talent ocult a les nostres plantilles i podem utilitzar-lo per matar dos pardals d'un tret, com se sol dir, per alhora afavorir la satisfacció del personal públic i evidentment també perquè se'n beneficiï el mateix servei públic, que tindrà una persona a ple rendiment de les seves capacitats i habilitats. Això seria l'ideal, si ja el tenim i si ja la tenim, de quina manera podem explotar les seves habilitats i capacitats, en el bon sentit de la paraula. És a dir, en certa manera, promocionar o a buscar aquesta horitzontalitat de les organitzacions. Tanmateix, encara que el principi de jerarquia sembla que és a la Constitució i que, d'alguna manera, convida a la verticalitat, jo crec que avui dia, per exemple ho hem vist durant la pandèmia, treballem més per equips, per grups de treball. En aquest sentit, crec que qualsevol persona, independentment del seu grup de titulació, lloc de treball o plaça, hauria de ser capaç i tenir la possibilitat d'aportar, si és que té quelcom per aportar. Després, quan aquesta aportació es converteixi en una cosa habitual, hauria de ser promocionat o promocionada d'alguna manera. Insisteixo, tot això és el que desitgem. Sé perfectament que aquest raonament xoca moltes vegades amb la rigidesa dels procediments. D'altra banda, aquestes noves aptituds o capacitats s'haurien de relacionar a més a més d'una manera formal i oficial amb els llocs de treball i perfils, tant els actuals com, sobretot, els futurs de les nostres organitzacions públiques.

Pel que fa a aquests nous llocs, s'han de definir, però hi ha un pas previ i és que s'han de definir després de la implantació total i definitiva de l'administració electrònica. Potser també podria ser simultàniament, després o alhora, però no pot ser abans. És a dir, **primer ve l'administració electrònica**. Primer, veiem **què cal fer abans de definir els llocs**. Després

o simultàniament —abans no—, contemplem els recursos humans després del procediment. Per què? Perquè caldrà digitalitzar i automatitzar una infinitat de tasques. Moltíssimes i moltíssimes. S'haurà de digitalitzar i també automatitzar, dues coses diferents.

La digitalització és aquesta transformació al format digital; en canvi, l'automatització és l'assignació d'una tasca a una adaptació administrativa matisada. Per tant, no ho fa una persona, sinó un protocol que, d'alguna manera, només s'executa si es donen determinades premisses. Això que sembla molt complicat és tan senzill com, per exemple, un ciutadà demana un empadronament a un ajuntament a través de la seu electrònica i l'obté automàticament amb un segell d'òrgan, de secretaria. En aquest cas, els secretaris no cal que firmem. Jo no tinc per què donar fe que un senyor viu a la Plaça Major número u. Això ho fa, doncs, una base de dades que es diu Padró d'habitants, la qual contrasta la informació proporcionada amb un formulari omplert, i després s'obté directament un certificat que, com a tal, ha d'incloure en aquest cas una signatura electrònica, però no de cap persona, sinó de l'òrgan. S'anomena «segell d'òrgan» i es tracta d'un procediment molt senzill, això sí, en el qual no intervé ningú i que ho fa l'interessat sol; l'Ajuntament ni se n'assabenta. És un altre exemple senzill de fa ja bastants anys, però que caldrà fer-ho amb més tràmits i no passa res. Al contrari, és eficàcia i eficiència. Sobretot amb actes i tràmits reglats. Parlem d'actes reglats des del llenguatge administratiu, perquè en el moment que entra en acció un element subjectiu discrecional, llavors sí que ha d'intervenir una persona. Em refereixo a tota mena de processos i actuacions, fins i tot més enllà dels procediments; o sigui, **caldrà automatitzar tot el que es pugui automatitzar**. El que quedi, per dir-ho així, després d'aquesta digitalització i després d'aquesta automatització, és el treball humà, que, per tant, ha de quedar reservat per les persones. I en aquest sentit, em refereixo a tres tipus o categories de llocs de treball. Insisteixo que a allà, la intel·ligència artificial no hi entrarà mai i no pot perquè no té aquests elements propis de la intel·ligència humana, de la intel·ligència relacional.

Les tres categories són, en primer lloc, **els llocs de treball d'atenció personal**: serveis socials, serveis assistencials, atenció i assistència ciutadana, les oficines d'assistència en matèria de registres, de la Llei 39, serveis de mediació, la mateixa formació...

D'altra banda, **hi ha els llocs de treball d'alta especialització tècnica o tecnològica**: analista de dades —molt important, per cert, la gestió per dades—, enginyers informàtics, responsables de compliment normatiu, experts en protecció de dades, experts en contractació pública, economistes, juristes amb bon nivell de dret digital, experts en promoció econòmica...

Per últim, **els llocs de treball de direcció o directius públics i professionals**, si pot ser d'un perfil no polític o poc polític, i no caps com els d'abans, sinó directius, de dirigir, coordinar i, sobretot, que tinguin aquestes habilitats toves que indicàvem i un bon domini també de les habilitats digitals. Quant a les *soft skills*, sobretot direcció d'equips, gestió, capacitat de gestió i resolució de problemes complicats. Res de tot això que acabo de dir en els últims minuts pot fer-ho la intel·ligència artificial.

Pel que fa a la detecció d'aquest talent al qual ens referíem, evidentment serà més fàcil quan hàgim definit aquests nous llocs de treball, quan hàgim fet realitat totes aquestes idees.

Perquè quan ho tinguem tot ja categoritzat i definit, evidentment després hauríem de buscar la provisió d'aquests nous perfils amb les persones adequades. Al meu parer, com he dit abans, hem de buscar primer dins de la casa, perquè potser en tenim dins de la casa. Això seria genial. En aquest sentit, parlem dels concursos de provisió perquè, malgrat que també estem limitats, probablement estem menys limitats a l'hora d'establir proves i criteris que —per descomptat, sense perdre l'objectivitat i sense perdre el rigor i la legalitat en absolut— ens permetin obtenir aquest talent i aquesta aptitud. Sobretot, tenint en compte que són empleats públics des de fa anys i, a hores d'ara, no té sentit i gairebé sona ridícul plantejar-los una prova sobre la Constitució. Ara assignarem un lloc de treball o seleccionarem una persona de dins de la casa segons la nota que tregui en una prova de la Constitució? Evidentment que no, no té gaire sentit. No té res a veure amb la realitat, amb el treball pràctic. Però això és possible. Més o menys ho podem fer, com deia abans, amb una mica de creativitat o d'imaginació. On crec que tenim **la veritable dificultat és en la selecció de talent extern, no de l'intern**, de dins de la casa. De l'extern. De tota manera, també hi haurem de recórrer, sí o sí, perquè ens hem de nodrir del que ens falta perquè ens en faltaria segur. Les plantilles estan envellides, ja ho he dit abans, i es produiran les esmentades jubilacions, un milió en una dècada.

Cal renovar, caldrà renovar aquestes plantilles. Aquest talent extern no serà fàcil de reclutar. És un talent que ja té ofertes al sector privat. Malgrat tot, malgrat la crisi. Quan parlem de talent d'un cert nivell, aquest tindrà ofertes al sector privat, fins i tot ofertes internacionals. No voldran sotmetre's a un test complicat o a un exercici teòric que, per molt talent que tinguin, necessitaran un parell d'anys per aprendre's el temari. Les noves generacions valoren molt més el temps que nosaltres. Perdre un parell d'anys, a més, el verb és perdre; perdre un parell d'anys per només estudiar, això no ho farà ningú. Algú dirà: «doncs si no ho fan, no podran ser empleats públics». Efectivament, no ho seran i jo no sé si això és pitjor per a ells o per a nosaltres. Però les noves generacions odien perdre el temps. Jo vaig dedicar sis anys de la meua vida a estudiar una oposició. Ara probablement no ho faria. Sis anys, quina barbaritat! Sis anys? Serà complicat, serà molt complicat convèncer-los. Més enllà que després siguem capaços de definir un procediment que sigui legal i útil, serà complicat convèncer aquest talent que l'Administració és un lloc atractiu per a ells, per treballar-hi. Algú dirà: «això no és veritat, perquè hi ha molta gent que vol ser funcionari.» Ja, però jo no estic parlant de molta gent, estic parlant del talent. Fins i tot del gran talent. Perquè, curiosament, com més baix és el perfil professional, més convençut està que vol ser funcionari. En aquest sentit, no hi ajuden gens les últimes ofertes d'empleat públic que pretenen convocar milers de places d'auxiliars administratius, de personal subaltern. Tot el que tingui a veure amb paper, tot el que tingui a veure amb tasques automàtiques i repetitives, què faran? Posar segells? Posar segells, a on? Fer fotocòpies? Per fer això, és clar que hi ha voluntaris, però per les altres tasques que he dit —dirigir equips, solucionar problemes complicats, ser especialista en anàlisi de dades...—, no hi ha tants voluntaris. Caldrà convèncer-los, oferir-los alguna cosa que, potser, no és necessàriament diners. Potser no han de ser diners. Últimament es parla de teletreball, abans era el teletreball pandèmic, ara és el teletreball postpandèmic, que com sempre té els seus detractors, però sens dubte tenir una feina flexible, la setmana de 4 dies i totes aquestes coses crec que redunden en qualitat de vida. Potser això és un al·licient. Vull dir, clarament, que les retribucions siguin

mitjanament atractives tampoc estaria malament perquè els càrrecs directius del sector públic estem més mal pagats que els llocs de treball del sector privat. Llavors, si jo no estic treballant ni al sector públic ni al sector privat, però he de prendre una decisió professional, doncs potser me'n vaig al sector privat. Aquesta reflexió que fèiem fa 20, 30 o 40 anys i que era per a tota la vida, insisteixo una vegada més, les noves generacions no pensen igual que nosaltres. No són tan conservadors. Tota la vida, això ni s'ho plantegen. Tampoc el món ara mateix permet fer reflexions d'aquest tipus, tot és més incert, ja no existeix el llarg termini; el llarg termini crec que és un concepte que s'ha extingit. Llarg termini, mare meva, què vol dir llarg termini? Deu anys? Home, si em dieu que llarg termini és un any, potser sí que m'ho plantejo, però per fer front a tots aquests problemes cal entendre també en quin món vivim, com ha canviat tot i, principalment, la psicologia social, com són les persones. I, sobretot, que hi ha determinades persones que ara mateix treballen a l'Administració i, sincerament, els que hi són, hi són, no se'ls pot acomiadar, per dir-ho d'alguna manera, però no repetim l'error i contractem o seleccionem un perfil de 25 anys, un noi o una noia jove de 25 anys, exactament igual que un de 65 que s'acaba de jubilar, però amb la diferència que ara l'hem d'aguantar 40 anys. Un error. **Un error durant el procés de selecció es paga molt car.** De la mateixa manera —i també ho he de dir en honor a la veritat—, és una pena que determinats companys i companyes es jubilin perquè es perdrà, i amb ells se n'anirà, la saviesa, el coneixement i una visió pràctica de l'Administració. És una pena, però, siguem honestos, que d'altres se'n vagin no em fa tanta pena. El que vull dir és que ens quedarem amb els bons i intentarem atreure'n també de bons i millorar aquest nivell en tots els sentits.

I ja acabo amb una última reflexió. Realment cal mencionar que, ineludiblement, **juntament amb l'actitud, hem de fomentar l'ètica.** L'ètica és importantíssima. L'acompliment ètic, més enllà de les capacitats —que són importantíssimes, ja ho he dit—, **el que converteix una persona en un bon empleat públic és la seva vocació.**

Com va dir Santa Teresa: «Qui no viu per servir, no serveix per viure». I amb això acabo.

Fes clic per veure *Capacitats i talent dels empleats públics a la nova Administració: definició, detecció, desenvolupament i selecció*

## Ajuntament de Barcelona: experiència de selecció a l'Ajuntament de Barcelona

### A càrrec de

JAVIER PASCUAL GURPEGUI  
Gerent de Persones i Desenvolupament Organitzatiu

MERCEDES TORRES MUÑOZ  
Directora de Serveis de Selecció i Promoció de RH



## La selecció per competències funciona

L'organització de l'Ajuntament de Barcelona, vista des dels nombre de persones, està formada pels 10 districtes, 6 sectors i 13 instituts als quals majoritàriament donem suport. Aquesta organització municipal té varies societats amb un conjunt important de persones. També coordinem alguns consorcis que estan adherits al nostre acord de condicions, encara que alguns d'ells com el de biblioteques és compartit amb la Diputació; o el de Salut Pública i el d'Educació amb la Generalitat. Amb aquest conglomerat d'ens nosaltres tirem endavant els llocs de categories funcionaries, tant des del punt de vista de provisió com des del punt de vista de selecció.

El total de les nostres categories funcionaries són 42 i són majoritàries en nombre de persones que hi ha al darrere. Tenim un conjunt de categories laborals que és més reduït i que, a més, amb el temps ja veiem que per diferents problemàtiques s'estan anant reduint, per tant, **és una organització fonamentalment funcional**. Això també és el resultat d'un procés i d'un temps d'anar endreçant les nostres categories i s'ha optat per les funcionaries bàsicament per la simplicitat a l'hora de prendre decisions sobre els processos que requereixen autoritat en la seva gestió i també per la simplificació en l'ordenament i en la carrera de les persones. En col·lectiu uniformat Guàrdia Urbana i Bombers, **l'Ajuntament té unes 3.000 persones**, que a més van creixent, i acabarem el mandat probablement a prop dels 4.000. La resta de l'organització és majoritàriament de grups A i intentem fer una transformació sistemàtica. Alguns dels llocs que teníem o que hem tingut en el passat amb la classificació en grups C es van transformant de manera progressiva en grups A. Això, a banda dels propis processos de promoció interna, funciona d'aquesta manera.

El **procés de les borses** va arribar per una necessitat. En el moment que es comença a aixecar la possibilitat de la contractació de persones o que es comencen a aixecar les restriccions que hi havia des del punt de vista d'incorporació, ens trobem que moltes de les nostres borses estaven exhaurides o les persones a qui havíem de trucar no consideraven l'opció de treballar a l'Ajuntament. Per tant, era un procés en el qual havíem de dotar-nos de moltes borses i van ser a l'entorn de vint. No estem parlant ni de les uniformades ni d'algunes categories laborals, totes elles eren funcionaries. Després se'n van fer algunes més d'altres àmbits, però el primer gran guix van ser aquestes, **ordre de magnitud: vint categories**.





**Havia de ser un procés àgil** per disposar de persones que estiguessin en condició de formar part de l'organització, fent nomenaments d'interinatge de manera ràpida. El procés es va configurar amb **aquestes 10.000 persones aspirants**, i es van avaluar de manera simultània. Vam fer uns **tests psicotècnics verbal, numèric i abstracte igual a totes** del mateix grup. En el cas del grup C, vam fer proves diferents. Al **test aptitudinal es va sumar un test de personalitat**, que va donar després capacitat, amb tota aquesta relació de persones aspirants endreçades **pel resultat de les seves proves aptitudinals, a fer entrevistes competencials**. Hi va haver un procés bastant intensiu d'entrevistes, es van fer de l'ordre de 3.000, a les quals es van descartar algunes persones i es van confirmar les persones d'acord amb aquesta selecció aptitudinal. En el cas de la categoria d'auxiliar, el procés es va completar també amb una prova ofimàtica test, que fem sempre. Això ens permet garantir una eina bàsica, que és l'ofimàtica, per a tot aquest col·lectiu.

**Derivat d'aquest sistema, vam emplenar les borses d'aquestes vint categories.** L'entrevista era competencial i vam fer servir en cadascuna de les categories, les competències que tenim assignades a cadascun dels seus llocs base. Aquestes són les catorze competències que tenim identificades a l'Ajuntament:

1. Treball en equip
2. Orientació al servei públic
3. Compromís professional
4. Pensament analític
5. Recerca d'informació i actualització de coneixement
6. Flexibilitat i obertura al canvi
7. Autoconfiança
8. Rigor i organització
9. Comunicació i influència
10. Empatia
11. Visió global
12. Lideratge i desenvolupament
13. Confidencialitat
14. Direcció de persones



D'aquestes competències cadascun dels llocs de treball de l'organització en tenen entre vuit i nou. Vam orientar aquestes entrevistes aprofitant els llocs base de les categories de les quals estàvem fent borsa.

El resultat de tot plegat va donar origen a uns nomenaments per interinatge. Això és una dinàmica que nosaltres tenim de fa anys no derivat d'aquestes borses. Les persones comencen amb nomenaments de sis mesos com a màxim amb processos d'interinatges de punta o programa i en aquest termini busquem que es realitzin dues avaluacions de funcions i competències. Per tant, cada lloc té identificades les seves funcions i competències, fem aquestes avaluacions i en cas de superar-se tindrem la capacitat d'ubicar-los en un lloc estructural fent nomenaments estructurals.

En cas que aquestes avaluacions siguin negatives, la primera implica la finalització de l'interinatge i una segona opció a un interinatge de punta o programa. En cas de no superar-se implica la sortida de la borsa.

En el cas que les persones no acceptin un interinatge van al final de la borsa. La realitat és que hem estat incorporant persones derivades d'aquestes borses, i el percentatge d'avaluació negativa és inferior a l'1 %. La valoració de l'organització és molt positiva i els comandaments valoren de manera molt positiva tots els perfils.

**Hem seleccionat un advocat, un enginyer, un arquitecte o un auxiliar administratiu sense una avaluació de coneixements. Ho vam fer purament amb uns tests aptitudinals, una entrevista competencial i després amb aquesta experiència pràctica que han realitzat als serveis.**

Diem sempre que volem compartir això perquè, des del punt de vista pràctic, és un procés de selecció molt àgil i el resultat a la pràctica és molt bo. Ara ho compararé també amb el resultat d'aquestes OPOS que hem tingut.

Què passa després de passar per un procés com aquest? Doncs que tornem a la dura realitat i la dura realitat és que hem de culminar el procés amb una convocatòria d'oposicions. Per què? Per garantir que aquestes persones o les que teníem històricament en interinatge o altres aspirants que es puguin presentar d'altres administracions, acabin ocupant de manera definitiva els llocs de treball.



Abans de plantejar què és el que trobem o com veiem aquest procés de borses de futur, us expliquem com han anat les OPOS hem tingut ara. El procés que hem tingut ara és d'unes convocatòries que hem volgut que fossin massives. Per tant, el nostre sistema, que hem aplicat també a l'hora de **convocar les oposicions, ha estat massiu**. Aquest procés es va convocar al desembre del 2018 i es van dur a terme les proves durant l'any 2019. Vam fer un bloc de test de **temaris comuns i exactament homogeni per a tot el grup A1**, pel subgrup A1, pel subgrup A2, també pel C2. En una segona part vam fer un **test específic per a tot el que és el temari específic i uns casos pràctics que majoritàriament van ser tests**. A proposta també de la nostra gerència es va anar transformant en una dinàmica de tests i encara en van quedar alguns que es van desenvolupar amb redacció.

Aquest procés, jo crec que va ser àgil i dur. Penseu que una part important del nostre equip de selecció és interí al igual que una gran part de la nostra organització. Una part del nostre equip de selecció està compost tant per persones tècniques com auxiliars interines i això va ser també un procés dur, tant per a tota l'organització com per a nosaltres mateixos. A banda del propi procés en el qual també es veien involucrades les persones que treballaven aquí a la Gerència, el que ha estat més llarg i dur ha estat el procés de valoració de mèrits, que ens ha ocupat, inclosa la pandèmia, tot l'any 2020. Evidentment, no entro en la part jurídica, a la qual ens encantaria donar resposta a totes les preguntes que s'han plantejat jurídicament perquè és la que ens ocupa una part important del temps. També el procés selectiu al final sembla més un procés jurídic que selectiu i se'ns ha fet molt feixuc tot aquest temps. És veritat que també ha estat un procés en el qual hem après molt respecte a canvis que requereix el nostre procés selectiu i hem tornat a optar aquest any 2021 per tornar a convocar de la mateixa manera, que és massivament, el processos. Estem tornant a convocar vint i escaig de processos. Els sincronitzem també amb els processos de promoció interna amb el que requerim a les mateixes categories que estem convocant. Per tant, aprofitem també les proves que fem per fer aquesta promoció interna a l'organització. En aquest cas, i aquesta vegada ja tot el **procediment serà purament test, tindrem proves pràctiques de l'específic també en test**. Tot el temari serà test i intentem veure si amb els canvis que hem introduït al sistema d'identificació de mèrits, més una automatització del que correspon al personal que ja està prestant serveis a la nostra organització, som capaços de automatitzar al màxim aquesta avaluació. En tot cas, un procés dur. Què ens agradaria? borses per una banda i el procés selectiu per una altra, és la fusió dels dos. Això encara segueix pendent de la seva solució. Implica un **procés de planificació** més gran, també evitar l'existència d'interinatge... però en tot cas seria un procés com el que fem a les nostres policies locals, que és que nosaltres fem unes proves selectives prèvies que són basades en competències, majoritàriament, i després les acabem amb una formació i unes pràctiques amb les quals les persones acaben adquirint la condició de funcionaris de carrera. Per tant, **què voldríem fer?** Repetir els **nostres psicotècnics, les nostres entrevistes competencials, fer les proves ofimàtiques en la categoria administrativa... Això seria el mateix, però un cop superat això, passaríem a una formació selectiva**. Aquí és on estarien els temaris que ens requereix la norma. Per tant, s'hauria de superar també aquesta formació selectiva treballant a l'organització o de manera paral·lela treballant a l'organització **amb unes pràctiques selectives que acabarien als diferents llocs de treball i que permetrien, amb una avaluació de presentació de treball final, el nome-**

**nament com a personal funcionari.** Per tant, seria un procés continu que enllaçaria les borses amb l'oferta pública. Això encara no ho tenim resolt perquè seguim tenint una gran població interina amb una certa antiguitat a la qual també hem de donar sortida.

El resum dels resultats esperats és: hem confirmat que **els problemes** que tenim a l'organització en la gestió de recursos humans **són problemes de competències i no de coneixement.** Sempre tot el que ens arriba quan tenim un problema i al qual dediquem una gran part de la nostra feina és a problemes de competències i no de coneixement. D'acord amb el que ja s'ha comentat a la presentació anterior, és també per a nosaltres evident que en un entorn de futur amb una certa inestabilitat, perquè no sabem quines necessitats requerirem en aquest entorn canviant, no hi ha millor cosa que tenir persones amb competències garantides perquè s'adaptin a aquest canvi. Jo crec que també en la lògica del que s'ha parlat anteriorment, això ens permetrà adreçar-nos a col·lectius que rebutgen una proposta de la funció pública. També dir que nosaltres crec que ens hem d'apropar també a aquests col·lectius. Per tant, **hem d'estar presents a les universitats, als entorns educatius on hi ha potencials o futurs candidats per a les nostres organitzacions,** no només hem d'estar esperant que ells s'interessin i vinguin a l'Administració sinó que els hem d'anar a buscar també de manera complementària a aportar aquest sistema no memorístic que hauria d'ajudar a que s'hi apuntin. Jo preveig que tindrem una certa resistència del propi sector públic a aquest canvi de procés selectiu. I a banda d'aptituds, volem també actituds, per tant, **busquem també la introducció dels valors que busquem com a organització en el procés de selecció.** Per tant, no volem només persones que compleixin les competències que requerim, sinó que tinguin els valors de la nostra organització.

Això forma part ara mateix del projecte que tenim de pla de mandat de desenvolupament de persones i desenvolupament organitzacional, i el procés de selecció s'incorpora a un conjunt més gran de projectes amb els quals volem seguir transformant l'organització i sobretot el nostre equip de treball.



Fes clic per veure *Ajuntament de Barcelona: experiència de selecció a l'Ajuntament de Barcelona*

# Noves formes de seleccionar per sobreviure com a organització: el cas d'èxit de l'Ajuntament de Sabadell

## A càrrec de

VIRGINIA VALERO AMORÓS

Coordinadora adjunta de Recursos Humans i Organització

IVAN CURTO ESTEVA

Cap de Servei de Recursos Humans



En primer lloc cal una reflexió sobre les raons que ens va portar a fer aquest salt en matèria de selecció i tirar endavant un nou sistema de borses que ja fa dos anys que s'està portant a terme i que ara us volem explicar. Per tant, podem donar resultats i fer una valoració que, ja us avanço, és molt positiva.

El marc que ens porta a dissenyar el nou sistema és el següent:

Primerament, ens ha tocat viure un canvi d'era; hi ha una agenda de transformació brutal, no només dels recursos humans, sinó també a la societat. Tot canvia molt ràpidament i també canvien els llocs de treball i les nostres organitzacions.

Segon, a banda d'aquest canvi d'era, coincideix que estem en un procés de descapitalització de l'organització perquè les persones que hem format i que acumulen expertesa i *know-how* durant 20, 30 anys o fins i tot 40 anys, estan marxant, s'estan jubilant. A Sabadell estem en ple relleu generacional, ha marxat moltíssima gent aquests últims quatre anys. I són les persones que en saben, són les persones que tenen la memòria històrica a l'organització i això és molt difícil quan, a més, et coincideix que són moltes i de perfils molt diferents les que marxen. Per tant, havíem de pensar alguna cosa que ens permetés com a mínim atacar amb condicions aquest nou escenari.

Tercer, la precarietat als equips. Nosaltres tenim un percentatge d'interins que, vistes les taxes, no és dels més alts, però és una situació a la que cal donar resposta perquè és prioritari poder estabilitzar els equips i consolidar-los. Per altra banda, els processos que teníem són d'alt cost en temps; sabeu que un procés selectiu s'allarga molts mesos, comporta molts recursos i fa que tinguem poca capacitat de fer-ne molts en un mateix any.

Fins al canvi de sistema no teníem incorporades en els nostres processos les competències com a tals, bàsicament estàvem fent proves de caràcter memorístic i de coneixement molt específic, ni tan sols gairebé proves pràctiques. Una altra cosa que ens passava és que no baixàvem la mitjana d'edat: fèiem convocatòries i seguíem incorporant persones amb una mitjana d'edat molt alta, que estava bastant al voltant de la que ja teníem, entorn dels cinquanta-cinc anys.

**TEMPESTA PERFECTA**

1. Canvi d'era: agenda de transformació (calen nous: perfils, titulacions, lloc de treball)
2. Descapitalització: Envel·liment radical de la plantilla i relleu generacional.
3. Precarietat: reduir la temporalitat dels interins una prioritat.
4. Processos selectius d'alt cost en temps i recursos.
5. Selecció sense incorporar les competències, fonamentada en proves memorístiques i de coneixement molt específic.
6. Mercat de treball jove poc receptiu a la funció pública.
7. Perfils professionals qualificats no interessats o desconexador de com accedir a la funció pública.
8. Sense incorporació de noves titulacions a l'organització

Apuntament de Sabadell

Els perfils professionals qualificats no hi havia manera d'atreure'ls, a les borses ni es presentaven, i les noves titulacions ni les oloràvem, és a dir, ens adonàvem que hi havia noves titulacions al mercat, que s'han multiplicat moltíssim les noves titulacions, però nosaltres no les veiem.

Quart, tenim més de 120 llocs de treball a la RLT, fet que significa que cadascú al darrere té un perfil, unes funcions i uns requeriments diferenciats.



Cinquè, i en la mateixa situació que ha plantejat Barcelona, les nostres borses de treball estaven absolutament esgotades; cada vegada que havíem d'anar a cobrir noves necessitats ens trobàvem sense candidats, i els que teníem ens deien que no estaven interessats ja fos perquè estaven treballant o perquè només volien vacant fins a la cobertura. I això evidencia que vivim en la ficció, que hi ha borses, però que a l'hora de la veritat no les tenim, ja que quan hem de tirar d'elles la gent ens diu que no perquè majoritàriament són persones que ja estan treballant a l'Administració pública i l'únic que busquen és una vacant, com a millora normalment. Per tant, a la pràctica, tampoc tens borses.

Sisè, en tots els processos selectius que fèiem identificàvem un xoc molt gran entre els perfils esperats pels comandaments que estan en els òrgans selectius (volen incorporar sèniors o caps de projecte) i el perfil majoritàriament júnior o sense experiència a l'Administració de la major part de les persones aspirants. L'experiència ens mostra que els perfils més experts normalment ja estan treballant i no acostumen a presentar-se a borses o a processos d'oferta pública que comportin gran inversió de temps i esforç.

Per tot plegat canviem el punt de vista i assumim que els processos selectius temporals de borses són l'oportunitat per donar entrada a aquelles persones que han de tenir una opció per primera vegada per treballar, que tenen els ingredients per poder fer aquesta feina, tenen, doncs, un bon perfil competencial, tenen un bon coeficient intel·lectual, i els recursos intel·lectualment parlant per poder fer aquesta feina, però necessiten les primeres oportunitats que en aquests processos selectius que fèiem no els estàvem donant.

## PUNT DE PARTIDA A SABADELL

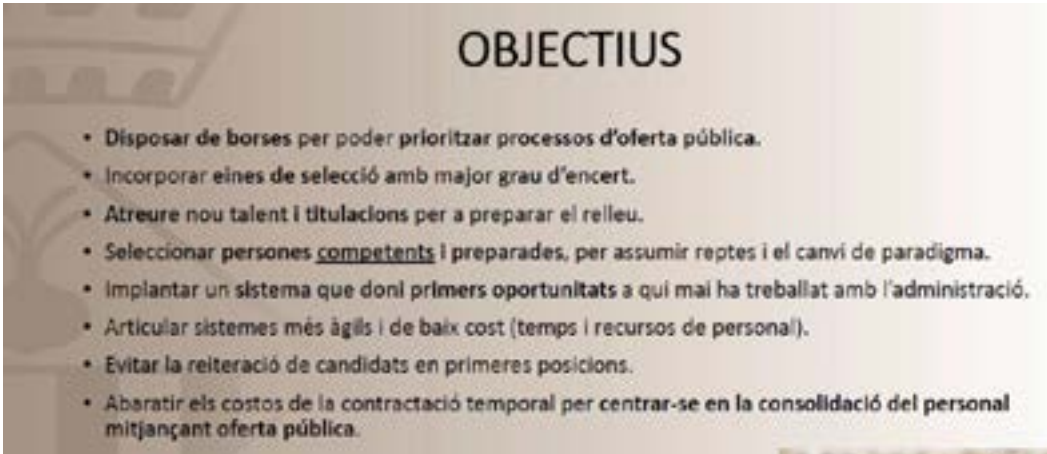
1. Més de 120 llocs de treball i ampli ventall de perfils professionals diferents.
2. Absència de borses de treball vigents de la majoria de necessitats.
3. Les poques borses existents amb antiguitat elevades.
4. Perfils generalitzats a les borses d'opositors de l'entorn flotant de la funció pública local, amb edat avançada.
5. Baix grau de disponibilitat per acceptar ofertes temporals
6. Elevada expectativa dels Serveis en les noves incorporacions: busquen perfils sèniors.
7. Altes necessitats a l'organització:
  - Vacants sense cobrir (jubilacions, renúncies, noves places)
  - Cobertures temporals sense cobrir (IT, maternitats, etc.)
  - Reforç a estructures infradotades

 Ajuntament de Sabadell 

I tot això, a més, s'ajunta amb un moment en què es van crear moltes places noves d'estructura de nivell tècnic (grup A); coincidint amb la marxa de molts interins de llarga durada que troben oportunitats a d'altres organitzacions, degut a que hi ha molt mercat en aquests moments; i que sortíem d'un moment que l'oferta pública havia estat congelada, no es podien fer reforços i les mancances es multiplicaven; per tot plegat ens trobàvem en situació de col·lapse i no podíem atendre les necessitats reals de l'organització.

Ens vam plantejar **un sistema de borsa que ens permetés atacar tots els llocs de treball de grup A, A1 o A2 de la RLT, amb un sol procés selectiu** que fes possible fer-ho amb agilitat; un únic procés, tots els llocs de treball del grup A, de tal manera que si aconseguíem tenir aquesta borsa operativa, ens permetés després començar a prioritzar els processos d'oferta pública per consolidar una estructura, perquè si no pots atendre les urgències, no arribes al que és important i que és consolidar l'estructura, perquè necessites les borses per cobrir les substitucions, allò que et va quedant en el dia a dia. Per altra banda teníem clar que volíem processos selectius que ens permetessin encertar molt millor. Vam estar estudiant i analitzant quina combinació de proves donaven un percentatge més alt d'encert i **vam optar per una combinació de proves psicotècniques d'aptitud, competencials i una prova de redacció escrita**, que segons els experts dona un percentatge elevat d'encert en la selecció.

Necessitàvem també dissenyar un procés o un sistema que ens permetés atreure candidats, que fos atractiu per a aquestes persones que estan en el mercat laboral però que no ens veuen com quelcom interessant, i sobretot ens plantejàvem com atraure titulacions que mai havien entrat. Seleccionar persones que siguin competents i estiguin preparades, implantar un sistema que doni primeres oportunitats. Nosaltres ens plantejarem que si les persones per poden entrar a l'Administració s'han de poder permetre estudiar durant dos anys o bé pagar-se una acadèmia, això no vol dir igualtat perquè no tothom s'ho pot permetre. Nosaltres volíem un sistema que fos igualitari al màxim, és a dir, que donés una primera oportunitat sense haver de passar per tot aquest bagatge o tota aquesta inversió en temps, articular un **sistema que fos més àgil** i de baix cost, i sobretot també una altra cosa, que era trencar aquesta dinàmica que es genera a les administracions quan hi ha candidats que s'apropien de les primeres posicions perquè ja estan entrenats en fer les mateixes proves sempre i, com que ja han anat treballant amb nosaltres, tenen experiència i per tant tenen mèrits i aquests mèrits fan que sempre estiguin a dalt.



## OBJECTIUS

- Disposar de borses per poder prioritzar processos d'oferta pública.
- Incorporar eines de selecció amb major grau d'encert.
- Atreure nou talent i titulacions per a preparar el relleu.
- Seleccionar persones competents i preparades, per assumir reptes i el canvi de paradigma.
- Implantar un sistema que doni primers oportunitats a qui mai ha treballat amb l'administració.
- Articular sistemes més àgils i de baix cost (temps i recursos de personal).
- Evitar la reiteració de candidats en primeres posicions.
- Abaratir els costos de la contractació temporal per centrar-se en la consolidació del personal mitjançant oferta pública.



El que volíem era trencar amb això i també amb el fet que els mèrits fossin claus. El nostre procés es va fer amb un únic mèrit (certificat ACTIC), que és una part molt feixuga de feina. I per altra banda, el que volíem sobretot era poder donar sortida a les necessitats que en aquests moments tenim com a organització.

Vam voler atacar totes les posicions de nivells tècnics de l'Ajuntament, **dels grups A1 i A2, en un sol procés selectiu**, i per poder-ho articular els vam **endreçar per famílies professionals: la família de ciències, ciències socials i humanitats, tecnologia i docència**. I per poder fer-ho de manera simultània a tots els perfils professionals, vam establir un sistema **d'avaluació sense temari**, per tant, important!, sense avaluació de coneixements específics tècnics, i per poder fer les proves que fossin transversals per a tots els perfils professionals.

La **primera prova, un test psicotècnic aptitudinal**, i la **segona, una prova de redacció** per avaluar les competències en l'ús del llenguatge. És important diferenciar entre avaluació del coneixement del llenguatge i la certificació del coneixement (el document que la persona presenta per justificar que té el nivell adequat per a la categoria de coneixement de llengua). L'objectiu de la prova és avaluar la capacitat, el poder i el voler exercir aquest coneixement. I, finalment, **la tercera prova era una prova competencial**; prova de competències professionals formada per un test de competències i, en el cas d'haver superat totes les proves anteriors, **una entrevista estructurada competencial**.

És important assenyalar que les proves es van fer en dues fases.

Primera fase: en un mateix dia es fan totes les proves excepte l'entrevista per raons d'optimització del procés. Es van assegurar tots els aspirants una sola vegada i es van impartir les tres proves de manera que es va fer el test psicotècnic aptitudinal, es va fer la prova de redacció i es va complementar també amb el test de la prova competencial, però aquest ens el vam guardar per posteriorment corregir-lo en el cas que superessin les proves anteriors i poder passar posteriorment a la segona fase, que és l'entrevista competencial (després explicarem com va anar la qüestió de l'entrevista).

**DISSENY INNOVADOR DEL PROCÉS SELECTIU DE BORSA**

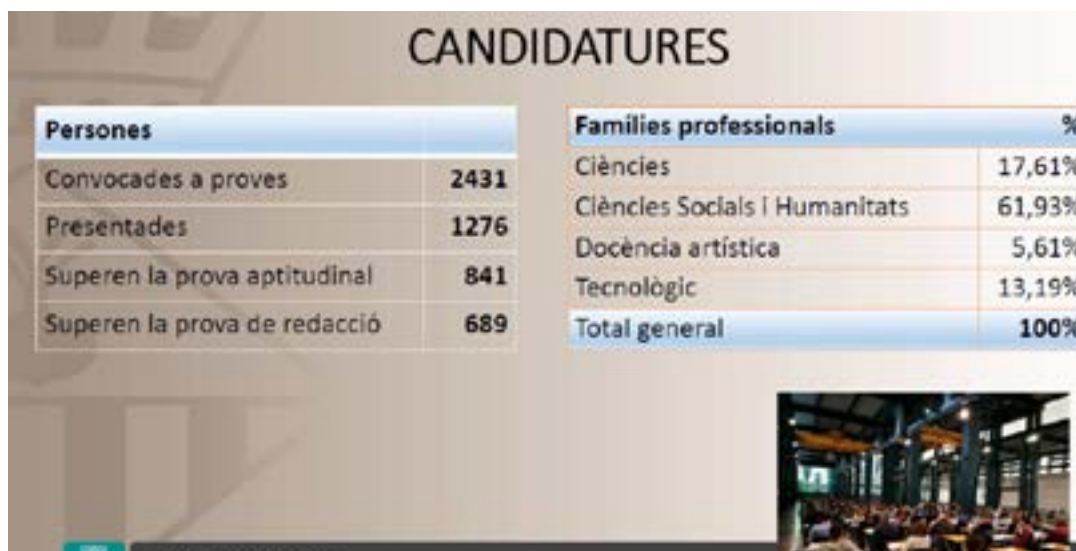
- **Globalitat**: tots els llocs de treball A1 i A2 en un únic procés selectiu
- Organització per **famílies professionals** (ciències, ciències socials, tecnologia i docència)
- **Sense temari**, avaluació de coneixements tècnics només llocs específics amb entrevista curricular.
- **Dinès avaliatives**: (proves en un sol dia, excepte entrevistes)
  - Prova psicotècnica aptitudinal. Superar/no supera
  - Prova de redacció. Superar/no supera
  - Prova competencial: test + entrevista (en dos fases). Superar/no supera
  - Opció d'entrevista curricular. No eliminatòria
- **Construcció de la borsa per trams i segons necessitats organitzatives**
- Entrevistes telemàtiques (covid-19)
- Període de prova efectiu.
- Sistema i regles de gestió de borsa **acordades amb la part social**
- **Comunicar diferent**: Campanya de comunicació per xarxes socials i ràdio.

Ajuntament de Sabadell

**CREU-THO**  
L'última oportunitat per a l'ocupació pública  
Ajuntament de Sabadell  
100 places de treball  
100 oportunitats per a tu

D'aquesta manera vam optimitzar el temps d'avaluació dels aspirants, vam poder treballar posteriorment les correccions, i un cop feta la correcció de les dues primeres proves, la construcció de la borsa es fa per trams. Només es fan entrevistes competencials si existeix una necessitat concreta, és una estratègia per poder donar resposta immediata o a molt curt termini a aquelles necessitats de l'organització que cremen més. Fins ara s'han fet més de cinc-centes entrevistes. Després ho veurem, però la idea era no haver d'esperar a acabar les 500 entrevistes (per l'alt cost que suposa en temps i recursos) per poder començar a resoldre les necessitats que tenia l'organització.

La crida per trams funciona de la següent manera: les persones que queden en posicions preliminars, endreçades en funció de la puntuació de la prova aptitudinal i la prova de redacció, són convocades a fer l'entrevista en funció de l'ordre de prioritats de necessitats que hi ha a l'organització. A partir d'aquí es fa la correcció del test competencial i es contrasta a l'entrevista. Si la persona supera la prova competencial passa a formar part de la borsa i es constitueix en primer tram d'aquella titulació o especialitat de la borsa. Això ens va permetre anar avançant gradualment i donar servei també a les necessitats que tenia en aquell moment l'organització. També és important per acabar de complementar aquest sistema, al no haver fet avaluació de coneixements tècnics específics, el període de prova, que esdevé clau; també com han comentat els companys de Barcelona, vam veure absolutament essencial que la persona demostrés a la pràctica i corroborés la idoneïtat del procés selectiu. I aquest període de prova, doncs, fer-lo efectiu i el nostre cas no era únicament que la persona per silenci positiu superés el període, sinó que va estar en contacte amb els comandaments i es va poder fer una avaluació i un seguiment d'aquestes persones. També com comentaven els companys de Barcelona, nosaltres hem estat sotmesos a un sistema de regles de funcionament de la borsa en quant a les diferents situacions de les persones: podien quedar en suspensió o podien quedar en diferents situacions per poder gestionar la seva posició i poder anar avançant en la cerca de candidats disponibles. I també un element important diferencial d'aquest procés va ser doncs una sortida comunicativa per intentar captar l'atenció d'aquells col·lectius que veníem comentant que no són habitualment molt permeables a les ofertes de l'administració pública; en aquest sentit ens vam obrir a ràdio i a xarxes socials.



Vam organitzar les persones per quatre blocs: ciències, ciències socials i humanitats, tecnologia i docència. Aquests quatre blocs han estat els que ens han permès organitzar després també les crides.

Tots els processos i totes les proves eren iguals. On sí hi havia una mirada diferent era a la prova competencial, és a dir, la prova competencial lligava unes competències que tenien petites diferències en funció de la família professional a la qual la persona estava optant. En aquest sentit, perquè veieu una mica el que són els resultats o les xifres, es van inscriure 2.400 persones, aproximadament el 50 per cent es van presentar a proves i, d'aquestes, unes vuit-centes llargues persones van acabar superant el test aptitudinal. Perquè s'entengui, aquesta prova és una prova que era molt igualitària, es valoraven les mateixes capacitats a tothom. Ajustat per a aquelles persones que presentaven alguna certificació de discapacitat o que tenien algun tipus de dificultat que els permetia optar a un període de realització superior, però la prova en si era la mateixa.

## RESULTATS

En 2 anys (març 2019 inici primeres entrevistes ) :

- 71** processos selectius
- 113** llocs de treball coberts
- 87** nova incorporació
- 20** milloren la seva situació



## RESULTATS

Persones convocades		
Persones en lloc		607
Persones convocades a entrevista		930
<b>Entrevistes</b>	5/21	23,81%

\*Entrevistes realitzades convocades i registrades per Oficina d'Iniciativa


Persones disponibles i seleccionades		
Persones incorporades a la borsa		204
Persones incorporades a la borsa		204

Altres incorporacions		
Persones incorporades a la borsa		204
Pla especial d'ocupació de joves	2	0,98%
Pla especial d'ocupació de joves	2	0,98%

Resultats prova competencial		
Persones prova competencial "Apte"	204	86,42%
Pla especial d'ocupació de joves "Apte"	176	76,19%
Pla especial d'ocupació de joves "No apte"	28	12,23%
Persones prova competencial "No apte"	30	12,59%
Persones no seleccionades	5	2,08%
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	<b>100,00%</b>

- ★ Hem incorporat noves titulacions i especialitats : tècnic/a subinèdica, community manager, analista de dades, especialista en riscos psicosocials...
- ★ Ha crescut significativament la incorporació de persones amb 20 i 30 anys.
- ★ La nostra capacitat per convocar processos d'oferta pública ha millorat substancialment.

Persones incorporades	Mandat anterior en 4 anys	Mandat actual en 2 anys
Persones	204	308



És significatiu destacar que un terç de les persones presentades no la va superar. D'aquestes persones que superen també és molt significatiu veure que al voltant d'un 20 per cent no superen la prova de redacció. És a dir, estem parlant de persones amb titulació universitària, persones que han superat una prova aptitudinal de capacitats però que, en canvi, no tenen o no van poder mostrar un ús del llenguatge a la pràctica (escrivint un petit text de redacció) amb els mínims suficients.

Un aspecte a destacar és que l'estructura en famílies professionals ens va permetre també, com era d'esperar, arribar a unes titulacions més que d'altres. És a dir, hi havia famílies professionals en què aquí creiem que el reclutament diguéssim encara és millorable. Tenim sobretot les de ciències i les tecnològiques que no van tenir el volum de presentació que haguéssim desitjat, però sobretot també era la docència, que és molt més específica, doncs a Sabadell hi ha una escola de música i una escola d'arts on hi ha unes titulacions requerides molt i molt específiques. I aquí sí que en aquest col·lectiu ens va costar més arribar.

Com a resultats finals podem veure que a dia d'avui la borsa ha suposat la realització de 71 processos selectius, és a dir, haguéssim hagut d'incorporar els recursos necessaris per fer setanta-un processos selectius si els haguéssim fet amb una perspectiva tradicional, per exemple borsa d'arquitectes, borsa d'arquitectes tècnics, etcètera, amb el seu corresponent procés selectiu, especialitzacions i la seva avaluació de coneixements. Aquest procés ens va servir per, en una sola vegada, obrir aquest ampli ventall i donar cobertura a 113 llocs de treball dintre de l'organització. Tot això en un període aproximat d'un parell d'anys. Per tant, amb un procediment tradicional i no introduint variables innovadores hagués estat impossible poder satisfer les necessitats que tenia l'organització de manera simultània. És important destacar que hi ha al voltant d'un 20 per cent de les persones que s'incorporen que són de la mateixa organització, és a dir són persones que ocupen altres posicions dintre de la casa, han participat en la borsa com si vinguessin del carrer i han aconseguit millorar la seva posició dintre l'organització. Hem fet aflorar també, com apuntava abans el Víctor Almonacid, capacitats i talent dintre de l'organització.

Per acabar, quant a xifres, comentar-vos que es van fer més de cinc-centes entrevistes. És important mencionar que aquestes entrevistes no es van fer seguides, i fins que no vam acabar l'última no vam iniciar l'adjudicació de persones a les diferents necessitats, sinó que les vam anar fent gradualment de manera que anàvem constituint trams en funció de les prioritats més necessàries per a l'organització. Les entrevistes s'han anat produint durant aquests dos anys, de fet encara s'estan realitzant darreres entrevistes.

S'han incorporat dintre de la borsa quasi 300 persones. És important també destacar que, la prova competencial, la supera un 56 per cent aproximadament, per tant podem dir que aquí hi ha un terç de les persones que no superen la prova competencial. Estem parlant d'aquest filtre important de persones que potser tenen coneixements, potser tenen mèrits, tenen experiència, però que no han mostrat a la prova el mínim imprescindible per adaptar-se al que requereix avui dia el treball a l'Administració amb els canvis de futur que ja estem patint.





I també important, una xifra semblant a la que apuntava Barcelona, per sota de l'1 % cent no superen el període de prova, és a dir, aquí també tenim una verificació del procés. Cal també


tenir en compte que és tot un procés innovador i que encara l'estem iniciant, i que segurament anirà a més l'assimilació d'aquesta nova metodologia per l'organització; però estem parlant que els comandaments han trencat aquella barrera en la qual és molt difícil avaluar i, a més a més, fer-ho negativament. Però aquí s'han començat a fer avaluacions i hem pogut treballar amb ells i aquí s'apunten dues negatives però en altres borses i en altres processos creatius que s'estan fent han començat a créixer les avaluacions negatives.

L'organització comença a entendre que no és un bon negoci basar només les bones relacions humanes en l'avaluació de les persones dintre de la casa i per tant assumir el cost d'una avaluació negativa és un cost que és imprescindible assumir perquè, com dèiem abans, la implicació d'una persona no desenvolupant correctament el seu lloc té unes conseqüències importants fins i tot en el fet que la persona entra i surt de la borsa en funció de les necessitats temporals que hi hagi i ens acaba passant que hi havia comandaments que identificaven a segona o tercera volta que aquell candidat no complia els mínims necessaris i en canvi havia passat per filtres anteriors en què altres comandaments no l'havien avaluat com pertocava. Això s'ha començat a percebre dintre de l'organització i ara hi ha una major voluntat de prendre's seriosament les avaluacions en aquest sentit.

Finalment apuntar tres efectes que hem pogut destacar que és la **incorporació de nous perfils** amb noves titulacions. Hem aconseguit atreure, no de forma molt generalitzada, però comencem a atreure **noves especialitats dins del mercat de treball**. Hem baixat significativament també l'edat mitjana de les persones que s'incorporen, **comencen a incorporar-se persones molt més joves**, i sobretot hem **aconseguit alliberar recursos** també per poder-los dedicar, i en el futur creiem que ho farem amb més força, a processos d'oferta pública. És a dir, hem pogut sortir del pas amb una selecció que hagués suposat un altíssim cost per a l'organització si l'haguessin fet amb mitjans tradicionals. D'aquesta manera hem aconseguit, no només mantenir la convocatòria d'oferta pública, sinó jugar amb una perspectiva que —segons com continuï la perspectiva d'aquest segon mandat— pot doblar en aquest segon mandat les places en convocatòria d'oferta pública.

**NOVES ORIENTACIONS EN SELECCIÓ**

<p><b>Estratègia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. del garantisme pels aspirants</li> <li>2. de la capacitat memorística (coneixements teòrics)</li> <li>3. de l'important "mur" de la prova teòrica de temari</li> <li>4. de la verificació del nivell de coneixement del llenguatge</li> </ol>	 <p>a les necessitats de l'organització</p>  <p>capacitats per competències</p>  <p>diluir l'alt cost de preparació d'OPO</p>  <p>valoració de la competència en l'ús del llenguatge</p>
<p><b>Tàctica:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Talls per coeficient 3x1</li> <li>(2) Construcció progressiva en temari</li> <li>(3) Diluïó per canals i llenguatge no administratiu</li> <li>(2) Avaluar competències en tots els processos (test + entrevista o test)</li> <li>(2) Ordenació objectivada per puntuació test competencial</li> <li>(2) Avaluació sistemàtica període de prova, rellevant borsa A</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Superació global OPO (prova teòrica no eliminat)</li> <li>(3) Acotament de temaris i diluïó de continguts</li> <li>(4) Avaluació competencial en l'ús del llenguatge escrit (prova de redacció o ítem valoració cas pràctic)</li> <li>(4) Avaluació competencial en l'ús del llenguatge oral (ítem entrevista competencial)</li> </ol> <p><b>Equip multidisciplinari a selecció: incorporació prioritària com a peça clau per desenvolupar sistemes de selecció on l'avaluació de competències és clau</b></p>


Ajuntament de Sabadell

El resum del que ha significat aquest salt per a nosaltres és que ha estat, com us estem mostrant, satisfactori. L'avaluació que hem fet és molt bona. Veieu que el que hem fet és **canviar l'estratègia** de les garanties pels aspirants i hem passat a les **necessitats de l'organització**, és a dir: convoco per trams aquell lloc de treball que jo necessito, el crido a entrevista, ordeño aquelles persones i deixo la resta en espera encara que tothom vulgui ser entrevistat, el deixo en espera perquè jo necessito cobrir altres coses. De les proves memorístiques, de només la memòria, **hem passat a les proves aptitudinals i competencials**. De l'important mur de la prova del temari que considerem que és una barrera estratosfèrica que la gent que el veu, sobretot la gent que vol començar, es tira enrere perquè li sona a xinès tot allò i realment és un mur de temps i de recursos per poder-ho estudiar. El que hem fet és donar aquest salt i diluir el cost de preparació perquè, a més, donem aquestes oportunitats d'entrada i és molt diferent quan les persones han d'entomar processos d'oferta pública, si ja han pogut entrar d'una altra manera a formar-se i tenir aquesta experiència prèvia.

El que hem fet és modular tot això, i voldria tancar aquesta sessió de la nostra aportació amb cinc grans conclusions: una, el **feedback** que estem tenint de l'organització respecte de les persones que s'estan incorporant (malgrat que una part important d'elles són persones que es poden considerar un perfil júnior i que comporta una inversió important en formació) **és molt positiu**, o sigui majoritàriament el fet que aquestes persones hagin entrat està donant credibilitat al sistema perquè estan funcionant molt bé i realment estan donant aire, són noves maneres de veure les coses, feia molts anys que no entrava tanta gent nova a l'Ajuntament i això també està sent un actiu. En segon lloc, estem comprovant que ens costa molt i que serà una gran dificultat atreure els perfils d'alta especialització, els perfils tecnològics que el mercat necessita (competim amb la privada que no té aquest mur d'entrada i a més paga molt millor), aquí tindrem un gran repte, a veure com el superem. Un altre tret bàsic per a nosaltres per poder arribar avui aquí i explicar-vos tot això és que l'organització municipal i sobretot el **govern municipal ha fet confiança a aquest nou sistema de selecció**, aquest model d'incorporar **les competències i les proves pràctiques i aptitudinals** i anar oblidant les proves memorístiques que a dia d'avui no tenen sentit. El fet que l'organització et faci confiança i et doni aquest recolzament és vital perquè, altrament, realment és molt difícil sortir-se'n.



Una última cosa ha estat millorar el web. **La comunicació** és un altre dels reptes, com arribem a la gent, com comuniquem millor. I per últim voldria acabar dient que tot això no hauria estat possible sense **l'equip de recursos humans**, sense un equip que s'hagués cregut i fet seu aquest model, aquesta nova manera de fer i que ha incorporat també els psicòlegs com a peça essencial dintre d'aquesta nova manera de seleccionar.

Fes clic per veure *Noves formes de seleccionar per sobreviure com a organització: el cas d'èxit de l'Ajuntament de Sabadell*

# El paper dels processos selectius en la transformació de l'Ajuntament de Mataró

## A càrrec de

FRANCESC TORREJÓN COMINO  
Director de Recursos Humans i Organització

ANNA MARIA MOLIST BORDAS  
Cap de Servei de Desenvolupament i Organització

JÚLIA ORTEGA RAMOS  
Psicòloga de Recursos Humans

EVA HIGUERAS MASSÓ  
Tècnica de Recursos Humans





No hem de deixar, com a organitzacions, de superar reptes i dificultats, quan sembla que hem sortejat l'última ens arriba la més grossa. Per tant una primera reflexió és que si parlem d'innovar, de millorar, arribem tard i hem d'entendre **el concepte de transformar, de forma radical**. També lligat a això tinc la impressió que hem perdut moltes oportunitats: el tema del directiu públic, l'administració electrònica, la digitalització, el teletreball que sortosament — valgui l'expressió— el coronavirus i la pandèmia ens han ajudat a desencallar alguna d'elles.

La realitat de Mataró és que plou sobre mullat. Durant les crisis, l'atur sempre s'ha manifestat a Mataró de manera diferent, de manera més contundent i una mica abans que a la resta de Catalunya. Segurament, per la nostra estructura socioeconòmica. També durant aquests últims anys —i ja en fa uns quants— s'han anat tensionant les costures de la nostra organització, l'endeutament, l'estructura pressupostària i molts anys de patir només pel sol fet d'aixecar la persiana, d'atendre l'emergència social, dels ajustos econòmics, de la manca de recursos, etc. Quines han estat les conseqüències de tot això? Doncs, l'afebliment dels equips, la inestabilitat de les plantilles, la no incorporació de talent jove, la dotació insuficient de recursos per a moltes polítiques i també —perquè no dir-ho— certa pèrdua de perspectiva i d'anàlisi. Malgrat tot això, resulta curiós i ens passa a alguns ajuntaments sobretot els ajuntaments més grans, quan coincidim amb companys i companyes en algun esdeveniment ens diuen «Ostres, és que a Mataró feu moltes coses, és que ho feu molt bé». És aquesta percepció, que ja està bé que et diguin que fem les coses bé, però el pitjor és que nosaltres també tenim aquesta autopercepció errònia quan ens mirem al mirall i pensem que ho estem fent molt bé, però ens queda molta feina per fer. Davant d'aquesta situació, quin és el repte? Fixeu-vos que ens venen a sobre temes com el Big Data, el Blockchain, la revisió dels models de provisió de serveis públics i un futur incert de la intermediació sense valor públic. Nosaltres no deixem de ser un intermediari. Si no afegim valor públic segurament que altres ens substituïran, i la societat civil en sap molt de pensar i de donar solucions a les problemàtiques.



Per afrontar aquesta situació que us comentava hem fet dues coses: per una banda, un procés de **reflexió estratègica** en el que no entraré perquè no toca en la sessió d'avui, però bàsicament contempla la igualtat d'oportunitats com a eix, la lluita contra l'atur i la creació d'ocupació de qualitat i la imatge i promoció de la ciutat, però sobretot un projecte, un pla de transformació que hem anomenat **Transformat**, on la capacitat de les persones, la creació d'equips, l'autonomia, l'apoderament, etc. són la clau de totes les innovacions que estem portant a terme a l'Ajuntament de Mataró. La que avui presentem és un exemple d'això. I sobretot en la innovació, però amb la transformació l'important no és la tecnologia. Va de persones. I per tant, tot el procés del projecte Transformat es basa en aquest component d'empoderar les persones, els equips, de donar autonomia.

Us apunto algunes de les iniciatives: es va generar un grup de treball, hem generat un *digital Workplace*, iniciatives d'*escape room* per ajudar el canvi cultural, l'Espai Mataró que contempla l'assistència a la ciutadania, la dinamització social i un laboratori d'innovació, també hem definit un model organitzatiu integral i divers que contempla la possibilitat de conjugar les organitzacions clàssiques, basades en un organigrama i una jerarquia amb una organització que treballi per projectes i que empoderi persones i equips per portar iniciatives endavant. Just ara comencem a treballar amb els conceptes i elements que apuntava el Víctor al principi i estàvem pensant en famílies de llocs de treball, aquells llocs de treball que es relacionen amb la tecnologia o llocs de treball que es relacionen amb les persones i els llocs de treball de coordinació i de direcció.

Bé, són algunes iniciatives i com a aprenentatges de tot aquest procés del Transformat, del pla de transformació: la importància del lideratge, de que algú s'ho cregui, de ser realistes, de no crear falses expectatives, del compromís de les persones, de l'apoderament, de la confiança, de ser valent i que tingui retorn a les persones i cap a l'organització.

Efectivament nosaltres recollim una miqueta el testimoni i ens estem dedicant a traduir, amb incorporacions i amb processos selectius, tota aquesta demanda de transformació organitzativa.



Les situacions adverses com la pandèmia han fet que ens activem i suposo que, com a tots vosaltres, ens ha fet millors. Ens ha fet pensar en noves eines, en noves estratègies i metodologies per seleccionar les persones; perquè actualment res és estàtic, tot s'està movent, ens motiven els canvis a tot l'equip que estem fent selecció i ens estem adaptant constantment i aprenent constantment noves formes de selecció. Tenim l'encàrrec de **seleccionar persones amb un perfil proactiu**, és a dir, abans les competències es basaven en les clàssiques de gestió, i ara també donem molta més importància a aquelles persones que tenen una gran capacitat per treballar de forma més proactiva perquè estem molts teletreballant, tota la part d'adaptació i flexibilitat, de poder treballar en equip teletreballant que és adaptar-se a una nova forma de **treballar en equip** amb les actuals condicions de treball. Una de les coses importants és que **les persones són el motor de canvi** i sense elles és impossible que puguem transformar l'Ajuntament. Ens estem trobant nous perfils amb una motivació molt important, amb capacitat de transformar aquesta organització.

Els projectes que s'estan fent, que s'estan duent a terme a l'Ajuntament de Mataró, són participatius, es fan mitjançant persones de diferents especialitats, orientats cap a un objectiu comú. Partim —i això sí que és bàsic— des de la confiança entre els seus membres, la col·laboració, el treball compartit; no des de la rivalitat, sinó que entenen que totes les persones, totes les orientacions, tots els pensaments sumen i donen més riquesa al treball que es pugui fer.

Ens plantejem que, **si la nova realitat és online, és teletreballar**, nosaltres també hem de començar a fer **processos adaptats a la realitat**, perquè un dels nostres punts forts que és la relació de competències des de fa molts anys, doncs ja hem començat a fer proves de *role playing*, és a dir proves simulades de realitat i si la nova realitat és *online*.

Us explicarem una **experiència** que vam tenir **amb una borsa de treball de personal tècnic amb Òmnibus**, a la qual nosaltres acudim també, una mica en la mateixa línia que l'Ajuntament de Sabadell, per **recollir tots els perfils competencials i d'especialització possibles**. I s'està fent i, de fet, es va fer **100 % en línia mitjançant proves telemàtiques**. Què implica això?



**el món laboral és online...les proves també**

Ajuntament de Mataró

- RISC ZERO DE CONTAGI
- CONFORT CANDIDATS
- REDUCCIÓ DESPESES
- FACILITAT DE GESTIÓ
- SOSTENIBILITAT

Doncs bé, per començar, implica, per descomptat, **un risc 0 de contagi** en una situació tan crítica com la que estem vivint i en la qual, moltes vegades, els aspirants ens fan arribar aquesta inquietud perquè volen saber quin nivell de control tenim quan fem proves presencials, com es vetllarà per la seva salut... Tenen por ja que algunes persones pertanyen a col·lectius de risc, per exemple, les embarassades i d'altres, i ens traslladen aquesta inquietud. Nosaltres, com que podem fer proves telemàtiques, cada persona les fa on vol, majoritàriament, i pel que veiem, les fan des de casa seva, en un entorn més còmode. També ho fem pensant en les persones amb mobilitat reduïda o que treballen amb **ordinadors adaptats** a les seves necessitats especials: el fet que puguin treballar des de casa o fer un procés selectiu també des de casa ens proporciona tota aquesta facilitat i aquesta garantia, i alhora redueix els nervis i la persona en concret pot centrar-se en produir, en fer una bona prova. També hem vist que implica una **reducció de despeses impressionant**. De fet, per exemple, comparem-ho amb aquest dissabte passat, que vam fer un procés selectiu per a 1.010 persones, un procés que ara és un concurs oposició per a 24 places d'auxiliar administratiu. Muntar un dispositiu —i la meua companya Eva, que és qui l'està fent i coordinant, també ho pot corroborar— en plena pandèmia per a 1.010 persones ha suposat mobilitzar tres edificis, més de 80 persones entre responsables d'aula, consergeria, etcètera, i un gran esforç de coordinació. Per descomptat, cal tenir en compte la llum dels edificis, la despesa energètica que suposa la calefacció, el paper que s'ha imprès (ara també comentarem el tema de la participació perquè, en principi, la previsió es fa per a la totalitat de persones, amb la qual cosa aquest paper ja està imprès i són moltes còpies...). La dificultat de gestionar tot això ha estat impressionant. I, sens dubte, els **processos telemàtics són moltíssim més sostenibles**. També us volem comentar, abans de passar a parlar del procés telemàtic amb més detall, una anècdota per exemplificar aquesta dificultat que suposa la gestió quan fas proves presencials tan multitudinàries i les coses que et poden passar.

Bé, què vam fer... Com que vam veure que hi havia força dificultats per entendre les instruccions per a la coordinació de tots aquests processos, vam elaborar una llista amb tots els passos que les diferents persones que vigilaven les aules havien de seguir. Una de les instruccions, per exemple, era que dobleguessin els fulls de les instruccions de dalt a baix, dels exàmens, per guardar les proves.

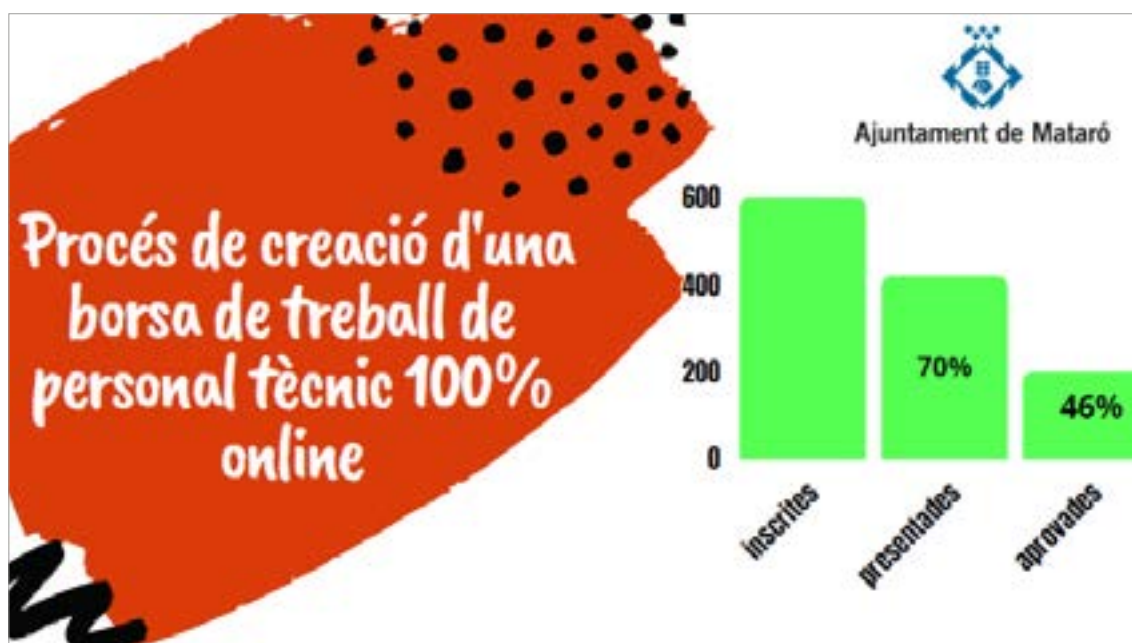
Bé, doncs, una de les persones, una de les responsables d'aula, em va lliurar el que veieu aquí:



Una sèrie de pergamins en comptes de les proves doblengades, com veieu a la foto. Bé, això és només una anècdota que fa com certa gràcia, però, és clar, si això ho poses en una aula, si algú no et dona una instrucció clara, encara que per a tu ho és, i interpreta una cosa diferent, la situació ja és molt més greu. Bé, és un exemple de les situacions que poden passar quan hi ha tantes persones que són responsables d'alguna cosa.

Centrant-nos en el procés de creació d'aquesta borsa de treball que vam fer en línia, volem comentar-vos que també hem considerat, com a element per tenir en compte l'alt nivell de participació que vam tenir. Malgrat ser la prova d'un procés per al qual es va obrir convocatòria el gener de 2020 i finalment la prova es va fer el desembre —o sigui, gairebé un any després—, i que això moltes vegades ja sabeu que refreda les persones perquè tenen una realitat laboral en el moment en què s'inscriuen i una altra quan es fan les proves; doncs el **nivell de participació va ser molt alt, d'un 70 %**. En contrapartida, aquest dissabte passat vam fer aquest procés presencialment i, malgrat que tot ha estat molt més comprimit en el temps (per la qual cosa entenem que la gent que es va inscriure tenia clar que volia ser funcionari de carrera de l'Ajuntament de Mataró), el nivell de participació va ser d'un 46 %. No és que sigui realment una prova molt evident, però podria ser una de les causes perquè la gent es plantegi no desplaçar-se o no mobilitzar-se en determinades situacions com per exemple aquesta que estem vivint ara.

En aquest cas, com comentàvem, vam fer una primera prova en línia, un test de 50 preguntes a través d'una **plataforma** que es diu **Moodle** i que és molt coneguda a tot el món per la seva utilitat al món educatiu. Està perfectament preparada i contrastada per permetre —que era un dels dubtes que inicialment ens plantejàvem— que molta gent hi treballi simultàniament. La prova tipus test que nosaltres vam fer consistia en deu temes de temari molt bàsic i amb la mentalitat de captar talent. Que no fossin temes sobre la Constitució, les Corts Generals i aquestes coses; sinó sobre la gestió d'un projecte, els principis del procediment administratiu...



Però concretant molt quins tipus d'articles s'havien de preparar —no tots els dels procediments administratius ni tota la normativa, sinó només una part específica—, perquè això també ens va ajudar a filtrar una miqueta les persones que es presentaven per provar. El que volíem realment eren persones, perquè considerem que si algú es prepara per a l'Administració és una símptoma de motivació. Volem fugir, tal com han dit els companys de Sabadell i de Barcelona, dels temaris que són molt carregats i molt allunyats de la realitat, però sí que ens sembla interessant que les persones vinguin preparades i, per tant, com a garantia d'alguna forma, el millor és plantejar un temari assequible a qualsevol. De fet, d'entre **les primeres persones de la llista** que ja tenim aprovades, hi ha moltíssimes persones **graduades recentment**, la qual cosa vol dir que mai no han tingut relació amb l'Administració però, en canvi, sí que han estat capaces de superar aquesta prova. Fins i tot, persones procedents del sector privat, molta gent que treballava en bancs, per exemple, s'han plantejat un canvi en el seu itinerari professional i s'han preparat per aquesta borsa.

Com funciona la plataforma Moodle? Bé, per fer aquest test amb el Moodle vam fer una mena de projecte molt transversal i vam comptar amb personal del servei de sistemes d'informació; és a dir, un equip d'informàtics que treballava amb nosaltres i com que, a més a més, tenim un institut municipal, estaven molt acostumats a utilitzar el Moodle. Van ser una mica els professors qui ens van fer de tutors a l'hora de crear una prova que resultés interessant; és a dir, decidir quins tipus de proves podíem plantejar, etc. De fet, nosaltres hem utilitzat aquesta prova per fer una prova tipus test, però el Moodle en si té multitud d'aplicacions. Es poden fer proves més obertes, més encarades a projectes o a pràctiques. Nosaltres, de moment, només l'hem utilitzat per fer aquest test. El tipus test que nosaltres vam fer eren 50 preguntes, però no memorístiques, perquè una de les qüestions que evidentment sorgia era: la gent que és a casa seva fent aquesta prova, com garantirem que no estan mirant els apunts o la normativa o que no s'estan copiant? Llavors, en lloc d'imposar sistemes de control —que també els vam tenir—, vam decidir, amb la filosofia d'intentar reproduir al màxim un espai de treball, permetre que la gent pogués mirar, consultar i preguntar. Era més senzill, fins i tot, optar per aquesta opció i no pel contrari, per intentar protegir o reduir la capacitat de la persona per consultar quan, en realitat, quan un està treballant i no sap alguna cosa, ho pregunta al company o ho busca per Internet o on sigui.

**test amb moodle**

Ajuntament de Mataró

**EQUIP DEL PROJECTE:**  
SSI, RH, PROFESSORAT INSTITUT MUNICIPAL

**Fiabilitat del mètode: el proctoring**

**Predictibilitat/capacitat avaluadora: 50 preguntes que descriuen situacions (no és memorística)**

Llavors vam crear una prova teòrica en què, en realitat, no podies buscar les coses perquè no les trobaves literalment en les normes, sinó que havies d'analitzar una miqueta l'enunciat d'aquesta pregunta perquè eren com petits supòsits pràctics que tenien quatre opcions diferents de resposta. Realment el feedback que ens han donat les persones, les que han aprovat és clar, ha estat molt bo perquè es van sentir molt còmodes treballant i van fer-ne una valoració molt positiva.

Quin altre dubte vam tenir? I si hi ha suplantacions, què? És a dir, si creus que realment has rebut un test de la persona que s'anomena tal i en realitat l'ha estat fent una altra persona... Per a això vam instal·lar, que el Moodle ja t'ho permet, un sistema de *proctoring*. Nosaltres vam utilitzar-ne un en què els usuaris van haver de fer servir un dispositiu amb *webcam* per realitzar la prova. Aquesta *webcam* durant la prova va disparant de forma aleatòria i captura imatges d'aquesta persona. Nosaltres, l'Ajuntament de Mataró, com a administradors d'aquest programa de Moodle, disposem d'aquestes imatges i, llavors, a la següent fase, que va consistir en una entrevista per competències, vam contrastar les imatges que teníem de la prova amb les persones que vèiem a l'entrevista i amb el seu DNI que, per descomptat, ensenyaven a càmera —perquè ja explicarà l'Eva després que les entrevistes les fem via Zoom. En principi no hem tingut cap problema. De totes les contrastacions que hem fet, el 100 % ha donat resultats positius. De fet, també cal dir que el mateix Moodle inclou més sistemes de control; per exemple, pots monitorar l'àudio. Nosaltres no ho vam creure convenient, però bé, de fet, de cares a posar en marxa aquest tipus de proves en processos de concurs-oposició per a proves en propietat, potser sí que ens ho plantejarem. Moodle també permet instal·lar un petit programa que es diu Safe Browser i que impedeix que les persones puguin minimitzar la pantalla quan estan responent el test. És a dir, en principi, no poden consultar Google ni cap navegador; simplement tenen el test a la pantalla i no poden accedir a cap altra cosa.

Ens vam topar amb molta resistència, aquesta és la veritat. No va ser fàcil ni senzill posar en marxa aquest tipus de processos selectius. Moltíssims interins, per exemple, —segurament és una realitat que tots heu patit— s'estan presentant a la seva pròpia plaça, via concurs oposició o el que sigui per a places en propietat, i, paral·lelament, per assegurar-se que, si suspenen, es poden quedar d'alguna manera treballant en el seu ajuntament, també es presentaran a les nostres borses de treball. És clar, són molt corporativistes. Estan molt cohesionats i tenen molta força entre els sindicats, llavors això suposa una pressió afegida. Ens van arribar molts dubtes, alguns dels quals us els hem posat aquí a la pantalla. Llavors el que vam fer va ser intentar comunicar-ho tot molt bé, de la millor manera possible per tranquil·litzar-los. Vam posar en marxa diferents tipus de simulacres. Abans de fer la prova, les persones inscrites podien accedir al Moodle des de casa i podien fer proves que nosaltres anàvem penjant de temes diversos, culturals o de cinema, etc.; tot el que se'ns acudia per provar l'eina. Una de les proves que vam fer va ser reproduir en certa manera com seria la prova. Ens interessava molt saber què passaria quan aquests 600 candidats, que finalment en van ser 420, estiguessin treballant al mateix temps a la mateixa plataforma. Si Moodle tindria prou capacitat. Un dels simulacres que vam fer, en benefici dels candidats, però també per a nosaltres, per obtenir informació i després poder aplicar-la, va ser: a una hora, un dia determinat, durant un quart d'hora, obrir una prova en la qual tothom de forma voluntària podia treballar-hi. Això ens va permetre detectar alguns errors i, per exemple, comprar

un Moodle molt més potent com el que tenim ara, amb el qual no tenim errors de connexió ni aquest tipus de coses que succeeixen quan les persones hi treballen simultàniament. Tot i així, durant la prova i durant les setmanes prèvies a la prova, vam comptar amb un equip d'informàtics com si tinguéssim una mena de línia directa d'emergència i un WhatsApp contínuament obert per a qualsevol tipus de dubtes. Durant la prova en línia, i si ho comparem amb els recursos que necessitem per a les proves presencials —80 persones, possibilitat d'errors o que les instruccions fossin diferents...—, vam disposar d'una aula on hi havia un equip de tres tècnics treballant amb el WhatsApp obert en línia amb tots els candidats. Tots tenien aquests WhatsApp i, a més a més, un altre d'un informàtic, per si tenien un dubte que nosaltres com a tècnics no podíem resoldre. Molts dels dubtes, ja us ho puc assegurar, van ser per falta de domini de les eines bàsiques i, sincerament, estem parlant d'una borsa de tècnics però, tot i així, aquesta va ser la realitat. Vam tenir menys d'un 5 % d'incidències, la majoria d'elles perquè no tenien suficient coneixement per utilitzar eines TIC. En aquests casos, si nosaltres no érem capaços de resoldre aquesta incidència en primera línia, la passàvem a l'equip d'informàtics perquè la poguessin resoldre al més ràpidament possible, ja que era una prova contrarellotge. Com us dic, al final, després de la prova, l'avaluació va ser molt positiva. Menys d'un 5 % de consultes i tots els incidents resolts.

Les entrevistes via Zoom (molta gent ja les està fent així), l'avantatge que ara tenen amb la pandèmia, evidentment, és que no han de portar mascareta perquè són a casa seva. També redueix l'ansietat dels candidats en el moment de l'avaluació per molts motius: perquè estan en un entorn que coneixen, es poden preparar al costat el currículum o els aspectes que vulguin destacar... A més a més, tot i que hi ha diferents persones que avaluen, potser quatre o cinc membres en un tribunal, com que és a través d'una pantalla resulta menys estressant i menys invasiu. També una cosa que per a nosaltres és important, perquè a les bases de les convocatòries es menciona, és que enregistrem les proves no escrites, tant l'entrevista com les proves de *role playing* —ara explicarem una mica la nostra possible aplicació de les proves de i com les podem fer de forma no presencial.





Per tant, a la plataforma Zoom, com està passant ara mateix, és molt fàcil enregistrar i també recuperar aquests enregistraments.

D'acord, què més estem fent ara? Ara portem a terme un projecte conjunt amb els informàtics, principalment pensat per a la formació, però que també creiem que nosaltres utilitzarem i que consisteix en integrar dins de la plataforma Moodle l'eina Zoom que ara estem utilitzant en aquesta ponència. Això ens permetrà simular reunions de feina, situacions d'atenció als ciutadans, negociacions i altres tipus de situacions totalment laborals en format de *role playing*. Així com ara moltes vegades fem *role playing* per seleccionar persones presencialment, amb persones que són de la casa i que, per cert, alguns són actors amateurs i ja els tenim fixats, doncs, ens ajuden a reproduir una queixa d'un ciutadà o coses similars. A partir d'ara, intentarem fer-los online a través de Moodle i a través de Zoom.



The infographic features a silhouette of a person's head in profile. On the left, a photo of a man is overlaid with the text "...what else?". On the right, the text "think out of the box" is written in white on a black background, with three red arrows pointing upwards from an open cardboard box below. The logo of Ajuntament de Mataró is in the top right corner.

**Avaluar la realitat és avaluar des del teletreball: noves eines de role playing: moodle + zoom (reunions, atenció a ciutadans, negociacions...)**



The infographic features a silhouette of a person's head in profile. On the right, a photo shows a person using a laptop for a Zoom interview. Three green checkmarks are placed next to the following text: "sense mascareta", "Redueix l'ansietat: entorn conegut", and "Codi bones pràctiques: facilita la gravació". The logo of Ajuntament de Mataró is in the top right corner.

**entrevista via zoom**

- ✓ sense mascareta
- ✓ Redueix l'ansietat: entorn conegut
- ✓ Codi bones pràctiques: facilita la gravació

Per acabar, volíem comentar que hem començat a treballar en una nova possibilitat que consisteix en **incorporar el videojoc com a instrument de selecció**. Creiem que és una porta oberta, quelcom molt interessant i que permet perfectament **avaluar competències a través de videojocs**. Les competències de treball en equip, planificació, presa de decisions... Sobretot, en els videojocs anomenats d'«efecte papallona», on el personatge ha d'anar prenent diverses decisions en funció de les quals al final s'obté un resultat o un altre. Per això hem iniciat un conveni amb el TecnoCampus de la Universitat de Mataró, on ofereixen un grau de producció de videojocs, i esperem poder comptar aviat amb un alumne a qui puguem transmetre totes les nostres idees sobre com ens agradaria que fos aquest videojoc i començar a testar-lo, provar-lo, principalment tenint en compte la provisió dels llocs de treball, no per a gent de fora, perquè entenem que és una eina molt nova i que abans requereix un entrenament. La persona ha de practicar, conèixer com funciona el *joystick* —per entendre'ns— i coses d'aquestes perquè aquest tipus d'eines no interfereixin durant l'avaluació de la competència. Per això, se'ns ha ocorregut iniciar aquest procés, primer, per als llocs de treball de la gent de la casa, i després, per què no, portar-lo una miqueta més enllà.

No volem acabar sense agrair a l'Ana María Molist, que fins ara ha estat la nostre cap de servei de Desenvolupament i Organització i, de fet, durant més de deu anys ha estat la persona que ens ha ajudat a impulsar i a posar cara al projecte, a combatre els contratemps que hem tingut (i n'hem tingut molts), i sense la qual, en principi, no estaríem aquí.

Fes clic per veure *El paper dels processos selectius en la transformació de l'Ajuntament de Mataró*

# Estudi de sistemes d'accés a la funció pública: models comparats

## A càrrec de

FRANCESC LIÑAN GARRÉS

Cap del Servei d'Assistència a l'Organització Municipal

NEUS GUZMÁN VALVERDE

Cap de la Secció d'Assistència Tècnica

## Coordinació:

NICOLASA PÉREZ SÁNCHEZ

Gerent dels Serveis d'Assistència al Govern Local



Aquest estudi analitza diversos sistemes de selecció en la funció pública europea per tal de trobar dades objectives que ens permetin proposar uns paràmetres de millora, canvi i evolució del sistema de selecció del personal de l'Administració pública a nivell català.

Un cop revisades les actualitzacions dels principals sistemes de funció pública, podem descriure els dos grans grups de funció pública existents: el model francès, amb legislació pròpia, diferenciada de l'àmbit laboral privat i amb creació de cossos funcionaris i vinculació permanent, i el model anglosaxó, molt reticent a generar un cos legal propi per al funcionari, sense creació de cossos funcionaris i amb molta facilitat de desvinculació.

Aquests dos models es van apropant fins a crear un model mixt, en el qual el model francès, amb les seves variants, acull la selecció per competències i una més àmplia laboralització del personal a l'Administració pública, així com una major flexibilitat pel que fa a la desvinculació, i, per la seva banda, el model anglosaxó adopta els cossos funcionaris permanents (en els alts nivells de l'administració) i una major dificultat de desvinculació del personal de l'Administració pública, és a dir, una reducció de l'*Spoil System*, amb la possibilitat de la Corona britànica de desvincular funcionaris a l'estil del sistema americà de canviar els funcionaris a cada canvi de govern.

Podem arribar a pensar que s'està generant un tercer model de funció pública d'abast mundial que incorporaria les bondats dels dos sistemes. Però considerem aquesta afirmació certament agosarada i entenem que es tracta més aviat del manteniment dels dos grans sistemes, però amb flexibilitzacions en els seus postulats, tant pel que fa al règim jurídic del personal que treballa en el sector públic, com en el seu manteniment o permanència, sistema d'avaluació, retribució, etc.

Com a resum presentem la taula següent que s'explica més àmpliament en els textos posteriors, país per país.

**Taula de models Funció pública i selecció de persones**

País	Model	Selecció centralitzada?	Òrgan seleccionador	Formació/habilitació?	Entitats, òrgans rellevants	Trets principals	Punts forts	Punts febles
Regne Unit	Anglosaxó	Descentralitzada per departaments ministerials. Amb criteris comuns.	Comissió de funció pública que estableix criteris generals.	Formació específica segons el lloc de treball.	Comissió de funció pública que estableix principis i audita processos.	Basat en competències ( <i>fast stream</i> per a cossos superiors).	El <i>fast stream</i> és molt ràpid per seleccionar bons perfils. Tenen uns principis i una comissió que vetlla per tots els processos.	Només una part dels empleats es seleccionen per competències. La gran majoria per mèrits i experiència, com al sector privat.
França	Francès	Descentralitzada per serveis i administracions territorials. Centralitzada en els alts càrrecs.	L'òrgan específic segons vacant. ENA en els alts càrrecs.	Curs de 2 anys per als alts càrrecs.	ENA (sota reformulació actualment) i Direcció General de l'Administració i Funció Pública.	Sistema mixt: competències i coneixements.	Selecció de personal laboral temporal per empreses de treball temporal, que descarrega molt els equips interns en seleccions de personal per a missions temporals.	Les pràctiques elitistes de l'ENA han comportat una desvinculació de bona part de les elits funcionaris en relació a la realitat social i a l'efecte de les polítiques públiques que apliquen.

País	Model	Selecció centralitzada?	Òrgan seleccionador	Formació/habilitació?	Entitats, òrgans rellevants	Trets principals	Punts forts	Punts febles
Irlanda	Anglosaxó	Descentralitzada amb criteris comuns.	El Public Appointment Service estableix criteris, selecciona els funcionaris estatals i col·labora amb les administracions locals per a fer selecció de personal.	Formació i <i>training</i> específics segons el lloc de treball.	La formació per a l'Administració pública és desenvolupat per l'IPA (Institut of Public Administration) vinculat a la National University of Ireland.	Basat en competències. No hi ha exàmens generals sinó aplicacions per a posicions concretes.	Agilitat en la selecció i aplicació específica per als coneixements sol·licitats.	Manca de coneixements generals en l'Administració pública, ja que se selecciona únicament per a una posició concreta i això comporta problemes de mobilitat interadministrativa.
Bèlgica	Francès	Centralitzada en alguns casos.	SELOR (Oficina de selecció i reclutament de l'Adm. Federal) i altres administracions.	Formació per a millorar el lideratge i la formació contínua.	L'École Nationale d'Administration (ENA) realitza formació contínua i especialitzada per a nivell directiu.	Basat en competències.	Existència de criteris comuns compartits per tots els nivells d'administració.	La voluntarietat en la utilització de la SELOR per part de les administracions no federals comporta criteris i processos diferenciats en la selecció que redueixen la mobilitat interadministrativa.
Alemanya	Francès	Descentralitzada per departaments ministerials.	L'òrgan que té la vacant realitza la selecció.	2 anys amb posterioritat a l'accés.	Escoles per a la formació contínua, no per a fer selecció de personal.	Sistema mixt: competències i coneixements.	Utilització del sistema universitari per afavorir l'accés a partir de l'establiment de cursos a superar sobre matèries generals d'administració pública.	La descentralització i la selecció per vacants concretes pot comportar problemes de mobilitat interadministrativa i requeriment de coneixements dispars entre nivells d'administració i a nivell general.
Dinamarca	Francès	Descentralitzada per departaments ministerials i també a nivell local.	L'òrgan que té la vacant realitza la selecció.	Formació i <i>training</i> específics segons el lloc de treball.	Agency of Modernisation (depèn del Ministeri de Finances).	Basat en competències. Basat en mèrits.	Agilitat en la selecció i aplicació específica ja que la selecció es realitza per a cada lloc de treball.	La descentralització i la selecció per vacants concretes pot comportar problemes de mobilitat interadministrativa i requeriment de coneixements dispars entre nivells d'administració i a nivell general.
Finlàndia	Anglosaxó	Descentralitzada a nivell d'agències estatals.	L'òrgan que té la vacant realitza la selecció.	Formació i <i>training</i> específics segons el lloc de treball.	Les diverses agències estatals.	Basat en competències. No hi ha exàmens generals sinó aplicacions per a posicions concretes.	Agilitat en la selecció i aplicació específica per als coneixements sol·licitats.	Problemes derivats del baix nivell de mobilitat interadministrativa, així com també una pèrdua del coneixement sobre els processos i requeriment de coneixements dispars entre nivells d'administració diferents.

País	Model	Selecció centralitzada?	Òrgan seleccionador	Formació/habilitació?	Entitats, òrgans rellevants	Trets principals	Punts forts	Punts febles
Itàlia	Francès	Descentralitzada per departaments ministerials. Centralitzada en els alts càrrecs.	Escola Nacional d'Administració per a funcionaris estatals i alts càrrecs.	Cossos superiors 18 mesos SSPA.	Escola Nacional d'Administració (SNA).	Sistema mixt: competències i coneixements.	L'Escola selecciona, recluta i forma els nivells directius, per tant realitza el cicle sencer de la selecció de primer nivell.	El sistema de l'SNA únicament es realitza per a l'administració central, per la qual cosa els processos per a la resta de nivells d'administració poden ser molt diferents i haver-hi disparitat de criteris.
Espanya	Francès	Descentralitzat per administracions territorials.	Diverses organitzacions segons l'administració concreta.	Depenent del cas hi ha cursos habilitadors (habilitats nacionals, jutges i policies), a més de pràctiques segons el grup.	Institut Nacional d'Administració Pública, escoles autonòmiques.	Basat en coneixements.	Coneixement general sobre administració pública i sobre aspectes generals, més especialització posterior.	Poca relació directa entre els continguts reals dels llocs de treball i la formació generalista, així com molta distància entre les necessitats actuals de coneixement en la nova administració i els coneixements actuals dels membres de la funció pública (robòtica, enginyeria avançada, etc..).
UE	Francès	Centralitzada	EPSO			Basat en competències		



A continuació es presenten les característiques més rellevants d'alguns dels països de la UE més el Regne Unit.

En la funció pública solen presentar-se dos grans models—el model francès i el model anglosaxó— que han inspirat els models de la resta d'Estats. Es presenten els trets més importants de vuit països amb especial atenció als models del Regne Unit i França.

### Sistema del Regne Unit

El Regne Unit va optar per la creació d'una comissió de selecció única per a tota la funció pública; el personal treballava per a la funció pública i eren destinats a qualsevol àmbit dels ministeris, els quals no seleccionaven el seu personal, que era seleccionat per aquesta comissió centralitzada. La comissió acabava seleccionant persones similars als perfils dels qui formaven el comitè de selecció, determinats col·legis privats, determinats nivells socials, etc. A més a més, feien la selecció a partir d'una sèrie de coneixements generals i no segons les funcions concretes dels llocs de treball.

Això es va descentralitzar posteriorment, però no de forma completa: els ministeris podien demanar a la Comissió que fes la selecció o recórrer al sector privat de selecció o altres institucions públiques, o fins i tot encarregar-se directament de realitzar ells mateixos el procés de selecció. El sistema de la comissió era encara el més emprat, per la qual cosa es va continuar implantant el mateix model previ.

Malgrat tot, es van introduir canvis que responsabilitzaven cada organisme de la selecció i el pagament. No hi ha una única estructura retributiva centralitzada, sinó que es va descentralitzar per organismes, els quals van anar optant cada cop més per increments en la variabilitat de la retribució basant-se en objectius.

No es pot dir que s'hagi transformat l'antic sistema, només s'ha renovat. Reforma i no revolució. Hi ha una realitat que no s'ha modificat i que és la del personal dels ministeris, d'oficines de treball més procedimental, que continua en el model tradicional, universal i unificat, amb les mateixes condicions per a tothom. I hi ha una altra realitat diferent, que és la dels organismes més executius, més propers al mercat, en què es vincula la selecció i la retribució a les tasques realitzades i no de forma uniformitzada. La idea de la comissió de selecció del funcionariat és «unificats però no uniformes».

Hi ha dos tipus d'empleats públics, els anomenats *civil servants*, que serien els més similars al concepte de funcionariat, i els *public servants*, que són persones que treballen per a l'Administració pública (administracions territorials), però amb la mateixa vinculació que tindrien en el sector privat, amb caràcter individual i un règim jurídic laboral. Els primers constitueixen només el 8%<sup>1</sup> del total i ocupen llocs de treball a l'Administració central i les agències.

La selecció de persones en el cas dels ministeris i agències és descentralitzada, i cada departament du a terme els processos selectius sempre respectant els principis establerts per la Comissió de Funció Pública o *Civil Service Commission*. En canvi, els QUANGOS, les administracions locals, el sistema nacional de salut, etc. es regeixen per les seves pròpies regles. En el primer cas es tracta dels *civil servants*, mentre que en el segon són els *públic servants*.

1. INAP (2014): *Modelos comparados de selección de empleados públicos*.

**Els àmbits funcionals amb tractament de *civil servant* són els següents:**

1. Comercial
2. Comunicacions
3. Lluita contra el frau
4. Deute
5. Digital, dades i tecnologia
6. Finances
7. Subvencions
8. Recursos humans
9. Auditoria interna
10. Legal
11. Projectes
12. Patrimoni
13. Seguretat
14. Anàlisi

**Ocupacions/professions**

1. Comercial
2. Comunicacions
3. Finances corporatives
4. Contra el frau
5. Digital, dades i tecnologia (DDaT)
6. Economia
7. Finances
8. Recursos humans
9. Inspector d'educació i formació
10. Anàlisi d'intel·ligència
11. Auditoria interna
12. Comerç internacional
13. Gestió del coneixement i la informació
14. Jurista
15. Medicina
16. Operatiu
17. Recerca operativa
18. Planificació
19. Inspectors de planificació
20. Política



21. Projectes
22. Propietat
23. Psicologia
24. Ciència i enginyeria
25. Seguretat
26. Recerca social
27. Estadístiques
28. Impost
29. Veterinari

Els processos de selecció en el cas dels *civil servants* es basen fonamentalment en els mèrits, tot i que hi ha diferents vies. Els tribunals depenen de l'òrgan convocant, però cada ministeri té una persona delegada de la CFP que vetlla pel compliment del codi (*Civil Service Code*).<sup>2</sup> Hi ha des de fa uns anys (2005) una tipologia de selecció específica anomenada *Fast Stream* i que és utilitzada sobretot per als cossos superiors, les posicions d'alt funcionariat. En aquest cas hi ha un procediment específic que consisteix en una primera fase d'avaluació de competències i habilitats que, en cas de superar-se, continua amb una avaluació en un *assessment center*. Si la persona supera aquesta primera fase, adquireix una plaça als serveis centrals. En el cas que vulgui optar a altres serveis més especialitzats, se li fa una entrevista. En cap cas hi ha avaluació de coneixements. La primera fase consisteix en tests electrònics que avaluen el comportament i la reacció davant de determinades situacions; és, doncs, un procés molt ràpid que rep el suport, tant pel que fa al disseny com en l'avaluació, d'una empresa (Cubiks).

Si l'objectiu és accedir a l'alt funcionariat, es pot fer per promoció, completant la segona part del procés de selecció del *Fast Stream*, per accés lliure, fent el procés sencer, o també hi poden participar les persones graduades amb les millors notes de determinades carreres i determinades universitats.

La Comissió fa un nomenament teòricament definitiu (és així en la pràctica, però pot ser acomiadat/da per la Corona) passat el període de prova de dos anys.

Aquests últims anys s'han creat programes orientats a incrementar la diversitat de col·lectius o grups poc representats a l'Administració, com és el cas de les minories ètniques o la gent jove, facilitant-los l'entrada mitjançant la realització de pràctiques o contractes temporals i després orientant-los en la sol·licitud de treball.

La selecció es basa exclusivament en l'avaluació de competències recollides en un marc comú per als *civil servants*.

---

2. Civil Service Commission (2018): *Recruitment principles*

## Sistema francès

Els empleats i empleades públics tenen un règim jurídic i laboral específic. Accedeixen a l'Administració mitjançant processos basats en el mèrit i la capacitat i tenen una relació funcional amb permanència que només es pot modificar a instància de l'Administració i per una eventual circumstància.

Hi ha dos tipus de personal funcionari: *agents titulaires*, que representen la major part dels empleats públics, i el personal laboral o *agents no titulaires*, amb caràcter temporal. Es tracta d'un sistema tancat de cossos amb un disseny de carrera comú.

Hi ha tres grans àmbits —Servei Civil de l'Estat, Serveis Civils Territorials i Servei Civil Hospitalari—, però tots tenen un estatut comú.

Tot el funcionariat té una categoria o grau personal que determina una jerarquia dins de l'Administració. Hi ha la possibilitat de promocionar-se a categories superiors mitjançant processos en igualtat d'oportunitats.

Existeixen tres grans agrupacions de categories segons funcions i requeriments de titulació. La selecció és descentralitzada i cada departament organitza els seus processos tot i que hi ha alguns processos que sí que són centralitzats. El cas més conegut és el de l'alt funcionariat seleccionat per l'Escola Nacional d'Administració i també per la Direcció General de l'Administració i Funció Pública que organitza concursos i exàmens d'alguns llocs dels serveis territorials (bibliotecaris/àries, conservadors/res, etc.).

Hi ha diferents sistemes de selecció: accés lliure, promoció interna, tercer concurs (reservat a persones amb experiència en el sector privat o col·lectius determinats), concurs-oposició o concurs de mèrits, concurs únic o concurs d'entrada a l'ENA o Escola Politècnica per accedir amb posterioritat a la categoria corresponent.

Accés a cossos superiors: la selecció es fa mitjançant una sèrie de proves de coneixements en dret públic, economia, cultura general, etc. Posteriorment, una sèrie de proves de caràcter oral sobre finances, qüestions internacionals, socials, idiomes, i una entrevista de motivació. La superació d'aquestes proves dona accés a l'ENA on caldrà fer una formació de dos anys que forma part del procés de selecció. L'ENA fa el seguiment de la persona i li proporciona orientació pel que fa a la seva carrera.<sup>3</sup>

L'accés i els processos de selecció per a la resta de vacants depenen dels departaments i les convocatòries específiques. Està, doncs, descentralitzat. Els processos de selecció són diferents, però acostumen a incloure un exercici de tres hores i/o una entrevista personal de quinze minuts. En el cas de l'alt funcionariat, es proposen proves i exercicis per avaluar les competències.

Disposen d'un marc comú de definició funcional i competencial dels llocs de treball de l'Estat, el RIME,<sup>4</sup> que permet ajustar els processos selectius al perfil desitjat.

3. Tots els aspectes vinculats a l'ENA estan, en aquests mateixos moments, en procés de revisió profunda per les mateixes raons adduïdes en el cas de la CFP britànica. Per a més informació, cliqueu aquí.

4. Mapelli Marchena, C. (2018): *La visión comparada: nuevos sistemas de selección de la alta función pública en las democracias avanzadas*. En *Revista vasca de gestión de personas y organizaciones públicas*. Núm. 2/2018. Pàg. 32-50

Des del 2009 es permet la utilització d'empreses de treball temporal per seleccionar personal laboral temporal per a missions no permanents.

### **Sistema irlandès**

Es tracta d'un sistema molt similar al sistema anglès. La selecció es basa, com en el Regne Unit, en un marc comú de competències que depèn del lloc de treball al qual s'opti. Donen molta importància al sistema de captació de talent i tenen un organisme específic anomenat *Public Appointment Service* ('Servei de nomenaments públics'). L'accés pot ser per tres branques: administrativa, professional i industrial.

### **Sistema belga**

El sistema públic belga es regeix per l'*Statut Camu* que regula la contractació, avaluació i promoció dels empleats públics. Basa la contractació en les competències.

Hi ha tres classes d'empleats/des públics/ques: personal funcionari, personal laboral (21 % estatal) i alt funcionari, que és el personal directiu.

Les administracions territorials convoquen la selecció tot i que hi ha un òrgan encarregat del reclutament i la selecció que és l'Oficina Federal de Selecció i Reclutament (SEJOR), però no és l'únic. Administracions com la policia o els ajuntaments poden tenir els seus propis sistemes de selecció. S'atorga molta importància a l'experiència professional i són seleccionats en el nivell d'entrada. En el cas dels alts càrrecs, es mira molt el currículum i es fan nomenaments per sis anys. No cal que es tornin a presentar si el seu acompliment ha estat avaluat com a excel·lent. Si és el cas, es renova la contractació.

La selecció es basa en els mèrits dels aspirants respecte de les competències prèviament identificades. La preselecció es pot fer per currículum o alguna prova o exercici per avaluar competències genèriques, i la segona fase s'orienta a avaluar les competències específiques del lloc mitjançant tests, entrevistes o exercicis individuals o en grup. Es classifica els aspirants per ordre de puntuació i la llista la gestiona directament el servei que ha convocat la vacant.

Hi ha una web dedicada a la inscripció i el seguiment dels processos selectius.

El personal directiu ha de tornar a passar un procés de selecció cada sis anys excepte aquells que tinguin acreditat un desenvolupament excel·lent. En qualsevol cas, hi ha un procés d'avaluació cada dos anys i sis mesos abans de la finalització del període de nomenament. La formació dels/de les empleats/des públics/ques va a càrrec de l'ENA (*École nationale d'administration*), tant en la formació contínua com en la formació de quadres directius amb màsters.

### **Sistema alemany**

L'estat (*Bund*) determina el règim estatutari dels empleats/des públics/ques mitjançant una llei fonamental, però la gestió i la selecció depenen dels estats (*Länder*), o sigui que està bastant descentralitzat.

Tenen un sistema de carrera que és, sobretot, un sistema d'accés doncs hi ha quatre nivells en funció dels requisits de titulació. Aquesta carrera està vinculada al càrrec que es pot assumir: servei ordinari, mitjà, alt i superior.

### **Hi ha dos tipus d'empleats/des públics/ques:**

Funcionariat que realitza les tasques de direcció, policia, educació, etc., en règim laboral específic, i empleats/des i obrers/res que es regeixen pel règim laboral privat. Els primers s'ocupen de tasques administratives, i els segons, de tasques operatives.

Es pot accedir al funcionariat per alguna de les vies següents:

- Servei preparatori i aprovació dels exàmens de carrera
- Adjudicació mitjançant un reconeixement per l'autoritat superior (excepcional)
- Promoció interna (exàmens i formació específics)
- Canvi de carrera
- Adjudicació mitjançant examen

La selecció està totalment descentralitzada i cada òrgan la gestiona segons els seus criteris. El principi general és que la selecció es basi en els mèrits documentats.

Els criteris que s'utilitzen són aptituds, coneixements i resultats. Ho fan mitjançant sistemes web i tests per a la preselecció així com proves escrites. Si es passa a la segona fase, es duen a terme les entrevistes.

Un cop admesos, els funcionaris cursen una formació teòrica i pràctica de dos anys. Hi ha diferents escoles que duen a terme la formació continua dels funcionaris.

### **Sistema danès**

A Dinamarca tenen tres nivells d'estat —central, regional i local—, i el percentatge més gran de treballadors/res públics/ques es concentra en el sector local, aproximadament el 58 %. Hi ha 5 regions, la principal competència de les quals és la gestió dels hospitals i d'algunes polítiques industrials. Pel que fa al nivell local, hi ha 98 municipis (resultat de la reducció que es va fer el 2007, en què es va passar de 271 ajuntaments als actuals 98).

Hi ha dos tipus d'empleats/des públics/ques, com hem vist en d'altres casos:

Funcionaris/àries que duen a terme tasques de direcció i de màxim nivell executiu, i que sumen un 19 % del total.

Personal laboral amb les mateixes característiques del personal laboral del sector privat.

El sector públic danès està basat en el sistema de mèrits. Hi ha processos competitius per accedir a un lloc de treball concret, a un ministeri o a un ens regional o local. Els llocs de treball que tenen vacants i que han de seleccionar es donen a conèixer aprofitant internet, revistes i diaris de tiratge nacional. Hi ha una forta implantació sindical en el país i una llarga història d'acords col·lectius.

No existeixen els cossos funcionaris ni es fa una selecció centralitzada per un ens del govern estatal o regional, ni tan sols supramunicipal. Tot i així, l'Agència danesa de Modernització té un paper destacat en l'establiment de les regles generals i les polítiques generals d'ocupació pública, principalment a nivell del govern central. Aquesta agència depèn del

Ministeri de Finances, i les seves àrees d'actuació se centren en la gestió del desenvolupament, l'establiment de normativa en recursos humans, els convenis col·lectius i l'establiment i la creació dels processos vinculats a aquestes polítiques.

Els processos selectius es basen en entrevistes i anàlisi del currículum.

### **Sistema finlandès**

A Finlàndia només hi ha dos nivells de govern: el central i el local. En l'àmbit regional hi ha unes 15 agències regionals, tot i que pertanyen al govern central. El 85 per cent dels treballadors públics estan en els ajuntaments.

Localment, hi ha 309 ajuntaments a tota Finlàndia (dada de 2022) amb quasi 5,6 milions de persones (dada de 2022). La gran majoria dels municipis tenen menys de 6.000 habitants. Els ajuntaments s'han agrupat en 18 governs regionals per prestar serveis, però no tenen capacitat normativa ni de creació de taxes, entre d'altres. En algunes situacions hi ha manca de suficients recursos per prestar els serveis obligatoris, i també els no obligatoris. No s'ha volgut iniciar un procés de fusió entre municipis que permetria tenir major capacitat i poder prestar els serveis. Per tant, veiem que presenten una situació similar a la del nostre país.

Hi ha funcionariat que es regula per la seva pròpia llei, i hi ha treballadors/res laborals que es regeixen per les lleis del sector privat. El funcionariat pot agafar excedències i retornar al seu lloc de treball. També poden ser acomiadats/des, però si es determina que l'acomiadament ha estat incorrecte, poden arribar a ser readmesos/ses. El personal laboral únicament tindria dret a ser indemnitzat.

En els ajuntaments hi ha molt poques posicions de funcionariat, la majoria són treballadors/res laborals. El funcionariat està format per mestres, doctors/res, treballadors/res socials i els/les comandaments. La resta són treballadors/res laborals.

Segueixen un sistema anglosaxó, allunyat del sistema francès, pel que fa a la selecció i el reclutament. Si un/a funcionari/ària vol marxar a l'empresa privada té un període de 6 mesos pagats en els quals deixa les seves responsabilitats, però no pot encara ser contractat/da (*cooling off period*, en terminologia OCDE, o període de no activitat).

Diverses agències públiques donen suport als governs locals en els processos de reclutament i selecció, així com en l'establiment de normatives en recursos humans. En ser diferents agències, es realitzen processos diferents amb lògiques diferents i també una pèrdua del coneixement sobre els processos i també de control sobre aquestes.

### **Sistema italià**

El principal tret del sistema italià és la quasi total laboralització del personal, principalment pel que fa als elements a incorporar en la negociació col·lectiva. Fins a la modificació legislativa dels anys noranta, la selecció del funcionariat i altres aspectes legals que afectaven els/les funcionaris/àries s'havien de tractar per llei i presentaven característiques de decisió unilateral per part del govern. Tanmateix, alguns d'aquests aspectes s'han incorporat amb posterioritat a la negociació col·lectiva. No és així el tema de la selecció del funcionariat, que se segueix fent per oposició tal com estableix la Constitució (s'accedeix a la funció pública per oposició excepte si hi ha una llei que estableixi el contrari).

Únicament la magistratura, la procuradoria de l'Estat, el personal diplomàtic, la policia i les milícies continuen sent funcionaris i se'ls aplica la normativa estatutària. Com veiem, a gairebé tot el cos funcional és d'aplicació el Dret laboral.

Com a la resta de països de la comparativa, també es va crear un cos dirigent, que respon també a la lògica laboral i que pot ser avaluat, retribuït en funció d'aquesta avaluació i desvinculat si presenta avaluacions negatives.

Tenen una escola nacional d'administració que principalment realitza cursos per a la formació del personal que treballa a l'Administració pública, cursos de tipus complementari i màsters per a personal directiu i funcionari de l'Administració de l'Estat. Aquesta escola s'encarrega de la selecció i el reclutament del personal de l'Administració central de l'Estat. Per tant, la selecció del personal de l'Administració estatal està centralitzada en l'Escola Nacional d'Administració, a diferència de la del personal de l'Administració local.

El tipus de selecció és mixt, és a dir, seleccionen per coneixements mitjançant oposicions i també per competències. Recordem que la gran majoria del personal de l'Administració pública no és funcionari i, per tant, la selecció per coneixements es limita als cossos funcionaris esmentats en els primers paràgrafs d'aquest apartat.

# 10 preguntes freqüents sobre el procediment de selecció de personal al servei de les entitats locals. FAQs selecció de personal núm. 1

## A càrrec de

Meritxell Vidal i Bisbal, cap del Servei d'Assistència en Recursos Humans i equip del SAJRH

Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local

*Nota Jurídica núm. 15, abril 2021*



## Introducció

Les entitats locals de la demarcació de Barcelona, com totes les administracions públiques, s'enfrontaran aquests propers anys a **un dels reptes més importants d'impacte en les seves organitzacions: l'estabilització de l'ocupació pública temporal i el relleu generacional en el marc de la transformació cap a una moderna Administració local electrònica, digital i professional.**

Per fer front a aquest repte, entre d'altres mesures, cada entitat local haurà d'implementar **la posada en marxa de processos de selecció de personal** d'acord amb la planificació i la definició de les necessitats de recursos humans a través dels corresponents instruments d'ordenació previstos: la plantilla, la relació de llocs de treball i l'oferta pública d'ocupació.

**El procediment de selecció de personal no és quelcom nou** per a l'Administració pública, però, tal com veurem en les diferents notes jurídiques que anirem presentant, són nombroses les qüestions jurídiques que es plantegen als gestors i responsables de recursos humans.

El context actual —amb un tesaurus normatiu subjacent sotmès a crítica doctrinal pel desfasament entre les necessitats de l'ocupació pública d'avantguarda i el seu desnivell en el desenvolupament legal— atorga a les administracions públiques un ampli marge de discrecionalitat per adaptar-se a aquesta exigència de professionalització, tecnificació i modernització de l'ocupació pública. En aquest context, conflueix la demanda creixent de la ciutadania en relació amb el compliment estricte dels principis constitucionals, legals i les normes reguladores del procediment de selecció, que han donat lloc a diferents interpretacions i pronunciaments judicials que requereixen una posada al dia permanent en aquesta matèria.

Aquesta primera nota jurídica (d'entre les successives notes que anirem presentant) abordarà inicialment la formulació de **10 qüestions més freqüents en format FAQS sobre el procediment de selecció de personal** que resulten d'interès avui per als agents i responsables de recursos humans de les entitats locals d'acord amb les seves demandes. Tot plegat, amb l'objectiu de facilitar una resposta pràctica concorde i ajustada a les seves necessitats.

Les 10 qüestions freqüents que inclourà aquesta nota són les següents:

- 1.** Funcionaris de carrera: s'ha d'establir obligatòriament un temari mínim per a la fase d'oposició en les bases reguladores dels processos de selecció de personal funcionari de carrera?
- 2.** Funcionaris interins: s'ha d'establir obligatòriament un temari mínim per a la fase d'oposició en les bases reguladores dels processos de selecció de personal funcionari interí?
- 3.** Funcionari de carrera: en les bases reguladores de selecció de personal funcionari de carrera en torn de promoció interna, s'ha d'establir el mateix temari que en torn lliure?
- 4.** El temari establert en les bases reguladores del procés de selecció serà vinculant en la definició de les proves de coneixements i/o proves teòriques establertes en la fase d'oposició i en la seva realització?



- 5.** En les bases reguladores del procés de selecció de personal, és possible establir un barem de mèrits per temps de serveis prestats a l'Administració pública en què es distingeixi segons sigui a la mateixa Administració pública convocant o en altres administracions públiques?
- 6.** Les bases reguladores del procés de selecció pel sistema concurs oposició poden establir un percentatge de valoració dels mèrits de fase de concurs que acumuli el 40 % del total de la puntuació per superar el procés?
- 7.** Les bases reguladores del procés de selecció poden establir la realització d'una entrevista personal en la fase d'oposició?
- 8.** Les bases reguladores del procés de selecció poden establir la realització de determinades proves mitjançant l'ús de les noves tecnologies?
- 9.** L'ajuntament pot desistir o revocar la convocatòria d'un procés de selecció de personal?
- 10.** Les bases reguladores dels processos de selecció han de ser objecte de negociació col·lectiva amb els representants de personal?

## 1.- Funcionaris de carrera: s'ha d'establir obligatòriament un temari mínim per a la fase d'oposició en les bases reguladores dels processos de selecció de personal funcionari de carrera?

L'article 100 de la LRBRL<sup>1</sup> estableix que és competència de cada corporació local la selecció dels seus funcionaris —amb excepció dels funcionaris amb habilitació de caràcter nacional— si bé correspon a l'Estat l'establiment de les normes bàsiques i els programes mínims als quals s'ajustaran els procediments selectius dels funcionaris.

Aquesta previsió normativa s'ha de completar amb allò que disposa l'article 133 del TRRL on s'assenyala que els procediments selectius dels funcionaris de l'Administració local s'ajustaran a la legislació bàsica sobre funció pública, i amb l'article 286.3 del TRLMRLC que estableix, també, que la selecció ha de fer-se d'acord amb les regles bàsiques i els programes mínims.

**L'article 8.3 del RD 896/1991, del 7 de juny, pel que s'estableixen les regles bàsiques i els programes mínims als quals s'ha d'ajustar el procediment de selecció dels funcionaris de l'Administració —en endavant RRBPMAL<sup>2</sup>— amb caràcter bàsic i directament aplicable a totes les entitats locals —d'acord amb el que preveu la DF1a de la mateixa norma dictada a l'empara de l'article 149.1.18 de la CE—, determina un temari mínim en la realització dels exercicis teòrics de matèries comunes i específiques per accedir a la condició de funcionari en funció del grup de titulació.**

La doctrina científica i la jurisprudència és pacífica en l'aplicació directa a les corporacions locals de l'esmentat article 8.3 del RRBPMAL, d'entre d'altres, en la STSJ de Madrid, de 18 de juliol de 2002, STSJ d'Andalusia, de 4 de novembre de 2013, o bé la STSJ de Madrid, de 23 de juliol de 2012, expressen: *...El Real Decreto 896/1991, de 7 de junio (...), por el que se establecen las reglas básicas y los programas mínimos a que debe de ajustarse el Procedimiento de Selección de los Funcionarios de Administración Local, es únicamente aplicable según su art. 1º a los procedimientos de selección de los funcionarios al servicio de las Entidades Locales no comprendidos en el núm. 3 del art. 92 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.*

Per tant, podem afirmar que, amb caràcter general, **el temari o programa mínim** per als diferents grups de classificació previst a l'article 8.3 del RRBPMAL, **s'ha d'incloure per a la fase d'oposició a les bases reguladores dels processos de selecció** pels sistemes d'oposició i concurs-oposició del personal funcionari de carrera de les entitats locals.

## 2.- Funcionaris interins: s'ha d'establir obligatòriament un temari mínim per a la fase d'oposició en les bases reguladores dels processos de selecció de personal funcionari interí?

L'article 10.2 del TREBEP estableix: *La selección de funcionarios interinos habrá de realizarse mediante procedimientos ágiles que respetarán en todo caso los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad.*

1. En l'apartat de referències normatives, al final d'aquesta nota, trobareu la identificació de les sigles i els enllaços de les normes referenciades.

2. En l'apartat de referències normatives, al final d'aquesta nota, trobareu la identificació de les sigles i els enllaços de les normes referenciades.

Aquesta previsió troba el seu fonament en la pròpia causa que justifica el nomenament de funcionaris interins que s'expressa amb la necessitat i la urgència que té l'Administració per cobrir les necessitats de personal per exercir funcions pròpies de funcionaris de carrera, sense que el procediment de selecció pugui demorar-se en el temps.

La DA1a del RRBPMAL —d'aplicació supletòria en les entitats locals ja que no té caràcter bàsic— no fa menció a l'establiment de temaris als quals s'hagin de subjectar els processos selectius de funcionaris interins.

Per tant, no existeix una obligació anàloga a la prevista en l'article 8.3 del RRBPMAL aplicable al procediment de selecció de personal funcionari interí, però això no obsta perquè en els processos selectius dels funcionaris interins existeixi un temari el coneixement del qual pugui demostrar l'aptitud dels aspirants d'acord amb la valoració que efectui el tribunal de qualificació. En aquest sentit, **la sentència del TSJ de Canàries, de 24 de setembre de 2004**, estableix: *Las pruebas que se establezcan serán las necesarias para valorar el mérito y capacidad de los aspirantes a los puestos de funcionarios interinos (...). El contenido de los programas no necesariamente será el mismo que el exigido para los funcionarios, pues por razón de la urgencia en la selección y la falta de periodicidad de las convocatorias, no aconsejan establecer tal cosa, por la falta de tiempo de los aspirantes para la preparación de los programas, pero sí debe ser delimitado y adecuado al nivel de conocimientos que puede exigirse para el puesto que se trata de cubrir.*

En conclusió, l'àmbit d'aplicació de l'article 8.3 del RRBPMAL **no obliga a incloure en les bases de selecció de personal funcionari interí el temari mínim per a l'accés al cos o escala corresponent.**

### **3.- Funcionari de carrera: en les bases reguladores de selecció de personal funcionari de carrera en torn de promoció interna s'ha d'establir el mateix temari que en torn lliure?**

L'article 77 del RGIAGE, d'aplicació supletòria a les entitats locals d'acord amb l'article 1.3 de la mateixa norma, permet, en els processos de selecció en torn de promoció interna, **la exención de las pruebas sobre aquellas materias cuyo conocimiento se haya acreditado suficientemente en las de ingreso al Cuerpo o Escala de origen.**

Aquesta possible exempció<sup>3</sup> no desvirtua l'aplicació de les disposicions legals vigents previstes al TREBEP amb caràcter general, ni l'article 8.3 del RRBPMAL.

L'exempció de realitzar alguna prova pràctica o bé la reducció del temari s'ha de motivar en les bases del procediment selectiu per aquell col·lectiu que prèviament ha acreditat els coneixements professionals quan va accedir al cos o escala professional d'origen, tal com es reconeix en la **sentència del TSJ d'Andalusia de 10 d'abril de 2014:**

*El artículo 8.3 es muy claro en cuanto al número de temas para el cuerpo y escala a la que*

---

3. La sentència del Tribunal Suprem, de 22 d'octubre de 1998, estima la possibilitat d'exempció de determinades proves pràctiques en els supòsits de promoció interna: ...no cabe entender equiparadas la situación de los aspirantes a las plazas reservadas para promoción interna y la de los aspirantes por el sistema de acceso libre, para deducir de ahí la existencia de un trato discriminatorio por hallarse exentos los primeros de determinado ejercicio de la oposición, pues la discriminación, de existir, solo derivaría de una diferencia de trato que no responde a motivos objetivos y razonables.

*el régimen de promoción interna se pretendía con la convocatoria del concurso oposición, es decir, 60 temas y no los 30 que se reconoce fueron o constituyeron el temario de dicha convocatoria. No se puede escudar la administración municipal en el **invocado artículo 77 del Real Decreto 364/1995**, de 10 de marzo por el que se aprobó el Reglamento General de Ingreso del Personal al servicio de la Administración General del Estado, porque el precepto citado, **si bien permite la exención de las pruebas sobre aquellas materias cuyo conocimiento se haya acreditado suficientemente en las de Ingreso al Cuerpo o Escala de origen, esta cuestión debe ser explicitada y justificada en las Bases de la Convocatoria.***

En definitiva, podem afirmar que amb caràcter general en els **processos de selecció en torn de promoció interna** en la fase d'oposició resulta plenament aplicable l'article 8.3 RRBPMAL, si bé, **es podrà ajustar la reducció del temari o l'exempció de part de les proves selectives** en aquells supòsits de promoció interna a l'empara de l'article 77 RGI-AGE, **sempre que així es justifiqui en les bases del procediment selectiu.**

#### **4.- El temari establert en les bases reguladores del procés de selecció vincularà en la definició de les proves de coneixements i/o proves teòriques establertes en la fase d'oposició i en la seva realització?**

La necessària connexió del temari establert en les bases reguladores dels procés i la prova o les proves teòriques i/o de coneixements a realitzar ha estat objecte d'enjudiciament i la recent **sentència del Tribunal Suprem, de 5 de novembre de 2020**, es pronuncia en el sentit: *que un sistema de oposició en el que se prevé un temario que relaciona los contenidos teóricos de inexcusable demostración por el aspirante, el tema o temas que sean objeto de exposición deben responder a los enunciados y contenido del temario o programa. Es, por tanto, contrario a la seguridad jurídica del proceso selectivo que se apodere al tribunal calificador para que fije como temas objeto de exposición otros no expresamente previstos en el temario, aun relacionados con él, quedando ese temario no como la pauta de los conocimientos teóricos que deben demostrarse sino como referencia.*

En conseqüència, els processos de selecció en la fase d'oposició i, en concret, en la realització dels exercicis i les proves teòriques, **només podran referir-se a qüestions relacionades amb el temari aprovat en les bases del procés selectiu**, no en d'altres que no siguin coincidents, perquè tal com el Tribunal Suprem recorda: *se diseñe como se diseñe el ejercicio teórico el aspirante debe tener la certeza de que son esas y no otras las materias cuyo conocimiento debe demostrar. La seguridad jurídica del proceso selectivo pasa también por saber a qué atenerse en cuanto a qué conocimientos debe demostrar en un proceso en el que se juega su esfuerzo y futuro profesional.*

Per tant, en les proves de coneixements i en els exercicis teòrics de la fase d'oposició **caldrà respectar rigorosament el contingut del temari** que s'hagi previst en les bases reguladores del procés de selecció.

#### **5.- En les bases reguladores del procés selecció de personal és possible establir una baremació de mèrits per temps de serveis prestats a l'Administració Pública en què es distingeixi segons sigui a la mateixa Administració Pública convocant respecte d' altres administracions públiques?**

L'article 61.3 TREBEP estableix com a norma bàsica que no es podrà atorgar a la **valoració de mèrits** dels aspirants en un procés selectiu **una puntuació desproporcionada** que pugui determinar per si mateixa el resultat del procés, optant clarament per dotar a l'Administració pública d'un ampli marge de discrecionalitat a l'hora de fixar els mèrits i la seva valoració en les bases reguladores dels processos selectius.

L'article 289 del TRLMRLC estableix que **la valoració dels mèrits no pot superar el límit d'una tercera part de la puntuació màxima assumible en el conjunt del concurs oposició.**

A l'efecte de garantir l'accés en condicions d'igualtat, els tribunals han establert els límits efectius en cada cas concret i quin contingut, en aquest cas, podia tenir la valoració de mèrits.

El Tribunal Constitucional ha interpretat en diferents sentències que la valoració dels serveis prestats a les administracions públiques per accedir a la funció pública no és aliena al concepte de mèrit i capacitat, ja que el temps efectiu de treball pot reflectir l'aptitud o capacitat de desenvolupar una funció i suposar uns mèrits que poden ser reconeguts i valorats. Aquesta valoració, però, no pot **convertir-se en un requisit que exclouï la possibilitat de concurrència de tercers ni tenir una dimensió quantitativa que sobrepassi el límit d'allò que és tolerable** (STC 67/1989, de 18 d'abril, STC 83/2000, STC 107/2003, entre d'altres, totes sobre els supòsits excepcionals de processos de selecció de consolidació de l'ocupació temporal i la STC 111/2014, de 14 de juny, sobre la Llei que regula processos de funcionarització de personal laboral).

Com ja hem referit, els tribunals han revisat, i no sempre de manera pacífica, els barems de mèrits aprovats en les bases de processos de selecció per tal de determinar si la valoració desigual dels serveis prestats en una administració en detriment d'altres podia resultar contrària o no als principis constitucionals d'accés a l'ocupació pública: d'igualtat, mèrit i capacitat.

La posició del Tribunal Constitucional i del Tribunal Suprem, i també dels tribunals ordinaris, no és unívoca i hem d'avançar que dependrà sempre del cas concret enjudiciat.

Davant les diferències no justificades ni proporcionades de **la baremació de mèrits basades amb criteris exclusius de la mateixa Administració pública convocant**, la jurisprudència ha declarat la vulneració del principi d'igualtat a l'accés a l'ocupació pública consagrat a l'article 23.2 de la CE : *[...valoración de los méritos de las pruebas selectivas del Plan de Estabilidad Laboral (PEL) para el ingreso en el Cuerpo facultativo técnico especialidad Técnico de Actividades Turísticas/...](...)* **resulta indiferente la distinta Administración a que corresponda la experiencia o servicios valorados mientras no conste que hay también diferencias en el cometido funcional de los puestos que sean objeto de comparación** (por todas, sentencias de 30 de junio de 2008 (...) y de 18 de mayo de 2011 (...), **por lo que, en principio y salvo que se acredite la existencia de tales diferencias, no resulta aceptable ponderar de manera distinta de la experiencia profesional previa en función, exclusivamente, de la administración donde tales servicios se prestaron** (STS 25/04/2012).

**Ara bé, el TS en sentències recents<sup>4</sup>**, i també en el marc de processos d'estabilització de l'ocupació temporal, no considera que es vulneri el principi d'igualtat en barems de mèrits que valoren l'experiència de serveis prestats a l'Administració pública, segons s'hagi adquirit en una concreta administració tal com s'expressa en el marc d'una convocatòria d'un procés d'estabilització de l'ocupació temporal: ***No apreciamos, por otra parte, la infracción del artículo 23 de la Constitución que afirma el segundo de los motivos de casación ni tampoco que de la sentencia de esta Sala de 25 de abril de 2012 (casación 7091/2010) se siga que haya de apreciarse en las bases de la convocatoria una diferencia de tratamiento injustificada. En efecto, no parece arbitrario atribuir distinta puntuación a la experiencia previa en la Administración según se haya adquirido en la misma a la que pertenece la plaza convocada o a otra diferente. Aun pudiendo haber elementos comunes entre una y otra, no cabe duda de que no es el mismo el contexto organizativo y funcional correspondiente ni de que tampoco coinciden, en principio, las competencias y funciones ni la normativa a aplicar. (...) Hemos de reiterar, en fin, que no es arbitrario valorar de distinto modo la experiencia adquirida en Administraciones diferentes y añadir que tampoco hay precepto alguno que imponga tratar de igual modo los servicios prestados en los ayuntamientos y los prestados en la Administración autonómica. STS 24/06/2019<sup>5</sup>.***

D'acord amb la jurisprudència exposada, podem afirmar, i sempre amb subjecció a cada

4. STS núm. 60/2021, de 25 de gener: *pruebas selectivas para cubrir plazas del cuerpo superior de la administración pública regional mediante proceso de consolidación de empleo: valoración de méritos: experiencia profesional: limitación del cómputo de los servicios prestados y la experiencia de los puestos que son objeto de la convocatoria, a diez años: base que no transgrede el umbral de la racionalidad y la proporcionalidad, respeta el mérito y capacidad, no puede tildarse de ser arbitraria o caprichosa, ni contradice la disp. transit. 4ª del EBEP: vulneración del principio de igualdad: inexistencia: nulidad improcedente.*

5. STS 05/07/2019 en el marc d'una convocatòria que contempla la cobertura de places ofertades per l'estabilització de l'ocupació temporal: Una vez convenido, porque no lo discute la recurrente en sus conclusiones, que el juego de estos factores puede representar entre 0,8 puntos y 0,6 puntos de diferencia a favor de la experiencia en centros públicos, aunque no ya una décima o una centésima, sino una milésima puede decidir la obtención de la plaza, la cuestión ya no aparece planteada en términos de manifiesta desproporción sino en los de si está justificado un trato distinto más favorable a la experiencia obtenida en los centros públicos, supuesto que, efectivamente, se den las otras condiciones. Es decir, supuesto que estemos ante una situación excepcional y que medie suficiente cobertura legal. La excepcionalidad de la situación a la que se quiere hacer frente es relevante a la vista de la doctrina del Tribunal Constitucional que nos han recordado las partes. Pues bien, no puede negarse el impacto que en todos los órdenes de la vida ha tenido y tiene aún la crisis económica desatada a partir de 2008 ni las consecuencias de las medidas adoptadas para hacerles frente, entre ellas la drástica reducción del gasto público, traducida en la limitación de la incorporación al empleo público que, por lo que se refiere a plazas de docentes en centros públicos detalla la contestación a la demanda. En este sentido, la exposición de motivos de la Ley 3/2017 y el preámbulo del Real Decreto 84/2018 son bien expresivos. Así, pues, las circunstancias, ciertamente, son excepcionales. // En cuanto a la cobertura legal, desde luego es claro que la ofrece el propio artículo 19 de la Ley 3/2017 para articular procesos de estabilización del empleo que reduzcan la tasa de temporalidad por debajo del 8 %. Es verdad que su apartado 1.6 no menciona la preferencia o superior puntuación que ha de darse a la experiencia previa pero, además de habilitar la convocatoria, sí llama a que la articulación de los procesos selectivos, además de garantizar los principios de libre concurrencia, igualdad, mérito y capacidad y publicidad, sea objeto de negociación. Y de esa negociación surge la regulación del Real Decreto 84/2018, según nos informa su preámbulo//“(…) es una constante en la jurisprudencia considerar justificada una mayor puntuación en los servicios o experiencia en puestos de la misma Administración y del mismo cuerpo en el que se aspira a ingresar que los habidos en otras Administraciones y, en particular, que los habidos fuera de las Administraciones Públicas [sentencias n.º 1492/2016, de 21 de ] (...) la cuestión ya no aparece planteada en términos de manifiesta desproporción sino en los de si está justificado un trato distinto más favorable a la experiencia obtenida en los centros públicos, supuesto que, efectivamente, se den las otras condiciones. Es decir, supuesto que estemos ante una situación excepcional y que medie suficiente cobertura legal. (...) // Por tanto, si se han observado las exigencias que deben cumplirse y puede considerarse un criterio legal y jurisprudencialmente admitido la preferencia por la experiencia docente en centros públicos. En consecuencia, no hay motivos para considerar que el Real Decreto impugnado contraviene el ordenamiento jurídico por los motivos aducidos por la demanda.

cas concret, que es podria establir una baremació de mèrits de serveis prestats a l'Administració pública distingint: els serveis prestats a la mateixa administració convocant respecte d'altres administracions públiques o serveis prestats en el sector privat, sempre que no resulti una baremació desproporcionada i excloent, i es garanteixin les següents condicions: la desigualtat de la distinció en la baremació de serveis prestats en la mateixa administració convocant respecte d'altres ha d'estar justificada per tractar-se d'una situació excepcional i amb cobertura legal suficient, tal com es reconeix en els processos de selecció de consolidació i estabilització de personal; la desigualtat en la baremació de serveis prestats en la mateixa administració no ha de sobrepassar el límit tolerable o proporcional<sup>6</sup>; i la desigualtat en la baremació no pot excloure a tercers de la possibilitat de concórrer a la convocatòria en condicions d'igualtat.

### **6. Les bases reguladores del procés de selecció pel sistema concurs oposició poden establir un percentatge de valoració dels mèrits de fase de concurs que acumuli el 40 % del total de la puntuació per superar el procés?**

L'article 61.3 del TREBEP preveu que: els processos selectius que incloguin, a més de les proves de capacitat preceptives, la valoració dels mèrits dels aspirants només poden atorgar a aquesta **valoració una puntuació proporcionada que no pot determinar**, en cap cas, per si mateixa **el resultat del procés selectiu**.

L'article 289.2 del TRLMRLC estableix que la valoració dels mèrits no pot superar **el límit d'una tercera part de la puntuació màxima assumible en el conjunt del concurs oposició**.

L'article 66 del RPSELC, amb consonància amb l'article 4 c) del RRBPMAL, estableix que la fase de concurs no tindrà caràcter eliminatori ni podrà tenir-se en compte per superar les proves de la fase d'oposició.

Per tant, **podem afirmar que, amb caràcter general, les bases reguladores del procés selectiu pel sistema de concurs oposició no poden establir una fase de concurs de mèrits en què la valoració dels mèrits superi el límit d'una tercera part de la puntuació màxima assumible** en el conjunt del concurs oposició d'acord amb la legislació aplicable referenciada.

Ara bé, aquesta afirmació s'ha d'ajustar amb criteris jurisprudencials del TC amb concordança a les circumstàncies del cas d'un **procés de consolidació de l'ocupació temporal**, el fet que la valoració de serveis prestats assolís el 45 % de la nota total de la fase d'oposició era conforme amb l'article 23.2 de la CE, justificant aquesta desproporció per les especials circumstàncies de la posada en marxa d'una administració autonòmica i la necessitat immediata de comptar amb personal propi que havia donat lloc a personal amb una relació funcional en precari (STC 67/1989, de 18 d'abril).

El mateix Tribunal Constitucional en la STC 83/2000 de 27 de març i la STC 107/2003, de 2 de juny, en supòsits excepcionals de consolidació de l'ocupació temporal, ha admès que **la valoració del temps de serveis prestats es troba en el límit tolerable** quan la seva puntuació oscil·la entre un 27,58 i un 32 % del total de la puntuació i en un 40 % de la puntuació màxima de la fase d'oposició: ... **La màxima puntuació que puede obtenerse por ser-**

6. STS, Sala del Contenciós, núm. 60/2021 de 25 de gener.

*vicios previos (40 puntos con cinco o más años de servicio) supone un 27,58 por 100 de la puntuación máxima que podría obtenerse en total en el proceso selectivo (hasta 100 puntos en la fase de oposición, más 5 puntos por poseer un grado académico superior al exigido en la convocatoria, más un máximo de 40 puntos por servicios previos). De ahí que la relevancia cuantitativa otorgada a dicho mérito no pueda considerarse desproporcionada ni que traspase «el límite de lo tolerable (SSTC 67/1989, de 18 de abril, FJ 4; 185/1994, de 20 de junio, FJ 6.c; 11/1996, de 29 de enero, FJ 6; y 83/2000, de 27 de marzo, FJ 4). El examen de la relación definitiva de aspirantes aprobados muestra que, en total, aprobaron 136 opositores sin puntos por antigüedad (más otros 28 del turno de discapacitados, también sin servicios previos), observándose que en la práctica totalidad de esos casos los opositores «por libre» aprobados obtuvieron en la fase de concurso los cinco puntos del mérito referido a poseer un grado académico superior al exigido...*

En aquest mateix sentit es pronuncien “Els criteris comuns per a l’aplicació del procés d’estabilització” derivat de la LPGE 2017 de la Secretaria d’Estat de Funció Pública, de febrer de 2018, l’Acord de desenvolupament dels processos d’estabilització de l’ocupació temporal en l’àmbit de l’Administració general de l’Estat de 2019 i l’Acord ACORD GOV/156/2018, de 20 de desembre, pel qual s’aprova l’oferta d’ocupació pública parcial per a l’estabilització i consolidació de l’ocupació temporal del personal al servei de l’Administració de la Generalitat de Catalunya per al 2017, tot ells expressen que, en aquests processos de selecció d’estabilització de l’ocupació temporal, **la puntuació total de la fase de concurs no podrà superar el màxim permès per la jurisprudència** i, a fi de garantir la seguretat jurídica i evitar impugnacions, es considera que la puntuació del concurs no ha de sobrepassar el 40 % del total de la puntuació màxima per superar el procés.

Per tant, en els processos de selecció convocats sota la cobertura legal de les successives LPGE, els denominats processos **d’estabilització de l’ocupació temporal**, d’acord amb els criteris de la jurisprudència del TC i els Acords de l’Administració General de l’Estat i de l’Administració de la Generalitat de Catalunya, ha de resultar possible fixar, amb els previs acords que concordin amb els de referència, una fase de concurs que pugui acumular sense sobrepassar el 40 % de la puntuació total del procediment de selecció pel sistema de concurs oposició.

### **7. Les bases reguladores del procés de selecció poden establir la realització d’una entrevista personal en la fase d’oposició?**

La **sentència del Tribunal Suprem, de 14 d’octubre de 2020**<sup>7</sup>, assenta la recent doctrina cassacional sobre si resulta conforme als principis d’igualtat, mèrit i capacitat d’accés a l’ocupació pública, consagrats a l’article 103.3 amb relació a l’article 23.2 de la CE, **la valoració d’una entrevista personal que versí sobre aspectes del currículum vitae** de l’aspirant que suposi un percentatge del 50 % o superior o amb caràcter determinant del resultat final respecte de la puntuació total d’un procés selecció pel sistema de concurs oposició.

7. <https://delajusticia.com/wp-content/uploads/2020/10/SEntenciaentrevista.pdf>



El TS determina que **no resulta conforme amb els principis constitucionals esmentats un procés selectiu pel sistema concurs oposició en el qual la fase d'oposició es redueixi a una entrevista personal que versí sobre els aspectes del *currículum vitae* i mèrits dels aspirants.**

En aquesta sentència es manifesta que l'entrevista basada sobre el *currículum vitae* i els mèrits professionals dels aspirants no s'adequa a les característiques de les proves previstes en la fase d'oposició, ja sigui pel seu propi significat i abast de l'entrevista, que resulta més pròpia de la fase de concurs de mèrits, com perquè, tal com succeeix en aquest cas, no es contempla cap prova de coneixement en la fase d'oposició.

El TS també es pronuncia sobre **l'absència de paràmetres i criteris preestablerts amb base als quals s'havia de desenvolupar l'entrevista.** En el supòsit enjudiciat, les bases no estableixen la durada, ni els criteris de puntuació de l'entrevista, per la qual cosa el Tribunal considera que es desnaturalitza per complet el procés selectiu ja que la definició d'aquesta entrevista no té cap element de prova que pugui complir amb la finalitat de valorar l'adequació dels coneixements i les capacitats dels aspirants.

En conseqüència, podem afirmar que **no és possible definir una entrevista professional basada en el *currículum vitae* dels aspirants com a única prova de la fase d'oposició** en un procés selectiu pel sistema d'oposició i concurs oposició, **això no impedeix que es pugui establir una entrevista personal de caràcter psicotècnic o per competències i coneixements en la fase d'oposició**, sempre i quan es compleixin les següents condicions: l'entrevista no pot ser l'única prova de la fase d'oposició basada exclusivament en mèrits del *currículum vitae* i, sempre i en tot cas, l'entrevista **ha d'estar ben definida i parametritzada en les bases reguladores del procés de selecció.**

#### **8. Les bases reguladores del procés de selecció poden establir la realització de determinades proves mitjançant l'ús de noves tecnologies?**

La situació de crisi sanitària ocasionada per la COVID-19 i les necessàries mesures de seguretat acordades per les autoritats competents han tingut una evident incidència en l'organització i la celebració de les proves de selecció per accedir a l'ocupació pública que ha comportat la necessitat de valorar la celebració d'aquestes proves de forma no presencial mitjançant l'ús de les noves tecnologies.

La LPAC obliga les administracions públiques a l'ús de mitjans electrònics en els processos selectius, si bé a l'article 14 regula el dret i obligació de relacionar-se electrònicament amb les administracions públiques dels ciutadans, els possibles aspirants en el procés de selecció, i ho fa com una possibilitat però no com una obligació.

La doctrina científica ressalta la deficient seguretat jurídica derivada de la manca de marc normatiu adient i expressa la complexitat tècnica i del desenvolupament del procés amb l'ús de mitjans tecnològics virtuals, per exemple, amb l'ús de determinada tecnologia per evitar el frau i garantir la identitat dels aspirants que pot **xocar amb el dret constitucional a la intimitat i amb el compliment de la normativa de protecció de dades de caràcter personal.**

En aquest aspecte, la mateixa Agència Espanyola de Protecció de Dades en el seu informe

d'abril de 2020, que té per objecte l'ús de sistemes de reconeixement facial en la realització de proves d'avaluació online, estableix tot un seguit de mesures complexes i d'avanguardia per tal de complir amb **la normativa específica de protecció de dades**.

Malgrat les complexitats tècniques i jurídiques evidents, s'imposa la necessitat actual de realització de proves selectives de forma virtual i amb l'ús de noves tecnologies i, és evident, que ha de poder-se desenvolupar sempre que **aquest format estigui establert de forma acurada en les bases del procés de selecció** i es garanteixi que tots els aspirants puguin disposar dels mitjans tecnològics suficients per accedir a la realització de les proves en **condicions d'igualtat** i es prevegi la possibilitat de facilitar els mitjans als aspirants que manifestin impossibilitat en l'accés tecnològic o digital (manca d'aparell o de connexió) i en el seu defecte es pugui preveure, de forma alternativa, realitzar la prova de forma presencial.

### 9. L'ajuntament pot desistir o revocar la convocatòria d'un procés selecció de personal?

El Tribunal Suprem, en la sentència de 16 de juliol de 1982, enceta una doctrina antològica sobre la possibilitat de **desistir** de l'aprovació d'una convocatòria d'un procés selectiu determinant que **la presentació d'una instància per participar en un procés selectiu suposa una mera expectativa de dret** sobre la qual ha de pronunciar-se l'Administració i, per tant, no constitueix un autèntic dret. **El dret adquirit només neix quan es produeix aquest pronunciament de l'Administració amb l'aprovació de la llista provisional d'aspirants admesos i exclosos: ...la convocatoria de las pruebas selectivas no constituye una oferta que la Administración hace a personas concretas, sino que la oferta se realiza y concreta por quienes se encuentran en las situaciones definidas en la misma y desean tomar parte en las condiciones allí establecidas, de manera que la Administración no se vincula definitivamente hasta que realiza actos de desarrollo de las bases (como aprobación de las listas definitivas de aspirantes admitidos) que supongan la aceptación de la oferta concreta realizada, momento a partir del cual surge y se manifiesta el derecho de los interesados a que el proceso se desarrolle conforme a las normas de la convocatoria y, en consecuencia, la sujeción de la Administración a los procedimientos de revisión de sus actos declarativos de derechos, pero mientras esta situación de aceptación no se haya producido no cabe hablar de derechos adquiridos y, por lo tanto, la Administración puede proceder a modificar la convocatoria sin necesidad de sujetarse a tales procedimientos.**

La jurisprudència ha vingut admetent el desistiment per part de l'Administració en sentències del mateix Tribunal Suprem<sup>8</sup>, però aquesta actuació ha de realitzar-se conforme a dret i, tal com preveu el nou article 93 amb concordança amb l'article 84 de la vigent LPAC, en els procediments iniciats d'ofici l'Administració podrà desistir motivadament si bé només en els supòsits i amb els requisits previstos a les lleis, i sempre que no s'hagin creat drets adquirits.

Ara bé, la **revocació**<sup>9</sup> d'una convocatòria d'un procés selectiu, fins i tot en el moment o fase

8. STS d'11 de juliol de 1990 i més recent la STS, de 26 d'abril de 2013.

9. No és possible la revocació de la convocatòria en curs selectiu, segons la sentència del TSJCAT 525/2014, de 8 de juliol, que considera :.../ como no podía ser de otra manera la naturaleza de la convocatoria y la fase en la que se encontraba el aspirante cuanto se procedió a la revocación de todo el proceso selectivo, tenía que analizarse cla-

abans d'aprovar-se la llista d'aspirants admesos i exclosos, **no** hauria de ser possible ja que **no estem davant d'actes desfavorables o de gravamen**, tal com exigeix l'article 109 LPAC. En aquest sentit la recent sentència del TSJ de Madrid, de 14 de gener de 2019<sup>10</sup>, es pronuncia: *...En definitiva, el acto impugnado se funda en el artículo 105 de la Ley 30/1992 (...), que, en interpretación del Ayuntamiento, le autoriza a revocar sus propios actos siempre que no hayan generado derechos subjetivos a individuos o grupos. Como ya hemos desarrollado, el acto revocado no era de gravamen o desfavorable, por lo que la Sentencia apelada correctamente afirma que no era la vía correcta para lograr el fin deseado por el Ayuntamiento, no siendo viable interpretar, como ahora se pretende, que el acto en realidad suponía un desistimiento unilateral de la Administración de procedimiento iniciado de oficio, pues la fundamentación jurídica del acto impugnado es clara en cuanto a la facultad que está ejerciendo y al precepto legal en que se fundaba, y a mayor abundamiento, la Ley de Procedimiento Administrativo de 2015 (...), en vigor desde el 2 de Octubre de 2016 (posteriormente al acto recurrido) no permite el desistimiento libre de la Administración de sus procedimientos iniciados de oficio, disponiendo el art. 93 que tal desistimiento ha de ser motivado y en los supuestos y con los requisitos previstos en las Leyes...*

En definitiva, de conformitat amb la normativa i jurisprudència relacionada, podem afirmar que fins a l'aprovació de la llista provisional d'aspirants admesos i exclosos no es reconeix als aspirants un dret adquirit al desenvolupament del procés selectiu i, fins aquell moment, podria encabir-se restrictivament la possibilitat de desistiment de la convocatòria en compliment de la vigent LPAC que no permet el desistiment lliure de l'Administració dels procediments iniciats d'ofici sinó que, tal com estableix l'article 93 LPAC, ha de ser de forma motivada i en els supòsits i amb els requisits previstos en les lleis.

## 10. Les bases reguladores dels processos de selecció han de ser objecte de negociació col·lectiva amb els representants de personal?

En tot procediment de selecció, **les bases reguladores dels procés selectiu** tenen un caràcter essencial, no només pel reconegut caràcter de llei del procediment, sinó perquè són **el puntal de l'exercici d'un dret fonamental dels ciutadans**: el dret a accedir amb condicions d'igualtat a l'ocupació pública.

---

*ramente que la vía no era la de la revocación por no ser acto de gravamen -artículo 105.1 LRJPAC (LA LEY 3279/1992)- sino que la precedente era la declaración de lesividad -en caso de infracción del ordenamiento jurídico- o la revisión de oficio -en caso de nulidad de pleno derecho...*

10. TSJ de Madrid 14, de gener de 2019, FJ Cinquè: *.../recogiendo la sentencia del Tribunal Supremo de 16 de julio de 1982, según la cual la convocatoria de pruebas selectivas no constituye una oferta que la Administración hace a personas concretas, y la Administración no se vincula definitivamente hasta que realiza actos de desarrollo de las bases, como aprobación de las listas definitivas de aspirantes admitidos, momento a partir del cual surge el derecho de los interesados a que el proceso se desarrolle conforme a las normas de la convocatoria y, en consecuencia, la sujeción de la Administración a los procedimientos de revisión de sus actos declarativos de derechos, pero mientras esta situación de aceptación no se haya producido no cabe hablar de derechos adquiridos. La revocación de la convocatoria no es posible, sigue argumentando el TSJ, en la medida en que el actor ya había presentado su solicitud y la Administración, de conformidad con las bases de la convocatoria, lo que tenía que hacer era publicar las listas provisionales de admitidos y excluidos, pero, en lugar de ello, lo que hizo fue dictar el acto anulado en la instancia [acto impugnado]. Consecuentemente, se concluye, la Administración en el ejercicio de su potestad de autoorganización puede revocar sus propios actos (e incluso se ha admitido por la jurisprudencia el desistimiento por parte de la Administración -ver STS de 11 de julio de 1990 y STS de 26 de abril de 2013 -recurso 2314/2010 (-), pero tal actuación debe realizarse conforme a derecho. (...).*

L'article 37.2 TREBEP estableix que **queden excloses de l'obligació de la negociació** les matèries següents: b) **La regulació de l'exercici dels drets dels ciutadans** i dels usuaris dels serveis públics, **així com el procediment de formació dels actes** i disposicions administratives; e) **La regulació i determinació concreta, en cada cas, dels sistemes, criteris, òrgans i procediment d'accés a l'ocupació pública i la promoció professional.**

El TREBEP, però, manté certa ambigüitat en aquesta matèria, ja que en el mateix article 37.1 c) declara **com a matèria objecte de negociació les normes que fixin els criteris generals en matèria d'accés, carrera, provisió, sistemes de classificació de llocs de treball, i plans i instruments de planificació de recursos humans.**

El Tribunal Suprem, en sentència de 24 de juny de 2011, ha assenyalat que amb l'aprovació de l'EBEP s'introdueix una important modificació respecte de la normativa derogada amb relació a les decisions de l'Administració que afecten la potestat d'organització quan derivin conseqüències que afectin les matèries que, per expressa remissió del TREBEP a l'article 37.1, apartats b) i c) i a l'article 37.2 a) paràgraf segon, hagin de ser objecte de preceptiva negociació (en el mateix sentit es pronuncien sentències del TS de 7 de maig de 2010 i 2 de desembre de 2010), però considera que aquest nou marc normatiu no contempla, per exemple, que les bases d'un procés de selecció que estableixen nous criteris de valoració de mèrits, així com la fixació d'una determinada puntuació mínima diferent de la prèviament acordada amb els representants de personal, comporti la vulneració del principi de negociació col·lectiva establert en l'article 37.1 c) del TREBEP.

La jurisprudència del TS i de l'AN, en la sentència de 18 de gener de 2018<sup>11</sup>, recollida en la sentència del TSJ de Castella i Lleó, de 4 de maig de 2018, es pronuncien en el sentit que no pot considerar-se preceptiva la negociació de cada un dels processos de selecció que es portin a terme, doncs allò que s'ha de negociar, en el seu cas, és la normativa, **qualsevol normativa**, que fixi criteris de caràcter general per a tots els processos selectius i sempre respectant el principi de legalitat, jerarquia i competència .

Conseqüentment, podem afirmar que **no han de ser objecte de negociació col·lectiva les bases concretes i específiques de cada procés de selecció** que es convoqui, per bé que sí que és preceptiva la **negociació col·lectiva de les normes, qualsevol normativa**, que fixin **els criteris generals** en matèria d'accés respectant, en tot cas, el principi de legalitat, jerarquia i competència<sup>12</sup>.

11. SAN (contenciós administratiu), de 18 gener de 2017: *En el presente supuesto la cuestión objeto de debate es un concreto concurso para la provisión de puestos de trabajo en la Entidad Estatal Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo, por lo que no se está en el supuesto del art. 37.1 c) del EBEP, normas que fijan los criterios generales sobre carrera y provisión, sino en el del art. 37.2 e), regulación y determinación concreta, en cada caso, de los sistemas, criterios y procedimiento de acceso al empleo y promoción profesional, materia propia de la potestad de organización de la Administración y excluida de la obligatoriedad de negociación en cuanto no tiene repercusión en las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos; esto es, contenido sustantivo e incidencia en la ordenación de las condiciones de trabajo.*

12. STS (social) de 5 d'abril de 2018: *Lo mismo sucede con la obligación de negociar que impone el EBEP que, como se adelantó, se refiere a las «normas que fijan los criterios generales en materia de acceso, carrera, provisión, sistemas de clasificación de puestos de trabajo y planes e instrumentos de planificación de recursos humanos», norma que hay que interpretar conjuntamente con el artículo 6 del referido RD 696/2007, de 1 de junio, que lleva a la conclusión de que la obligación de negociación alcanza a cualquier norma del tipo que sea que establezca criterios generales en materia de acceso. Las mismas siempre habrán de respetar los principios de igualdad capacidad y mérito, pero podrán ser objeto de negociación con los representantes de los profesores. Sin embargo tal obliga-*

## Referències normatives

CE: Constitució espanyola de 1978.

EAC: Estatut d'Autonomia de Catalunya.

TREBEP: Reial Decret legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, que aprova el text refós de l'Estatut bàsic de l'empleat públic.

LBRL: Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases de règim local.

TRRL: Reial Decret legislatiu 781/1986, de 18 d'abril, pel qual s'aprova el text refós de les disposicions legals vigents en matèria de règim local.

TU: Decret legislatiu 1/1997, de 31 d'octubre, pel qual s'aprova la refosa en un text únic dels preceptes de determinats textos legals vigents a Catalunya en matèria de funció pública.

TRLMRLC: Decret legislatiu 2/2003, de 28 d'abril, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya.

RRBPMAL: Reial Decret 896/1991, de 7 de juny, pel qual s'estableixen les regles bàsiques i els programes mínims a què s'haurà d'ajustar el procediment de selecció dels funcionaris de l'Administració local.

RGIAGE: Decret 364/1995, de 10 de març, pel qual s'aprova el reglament general d'ingrés del personal al servei de l'Administració general de l'Estat i de provisió de llocs de treball i promoció professional dels funcionaris civils de l'Administració general de l'Estat.

RPSEL: Decret 214/1990, de 30 de juliol, que aprova el reglament del personal al servei de les entitats locals.

LPLC: Llei 16/1991, de 10 de juliol, de policies locals de Catalunya.

RAPMPL: Decret 233/2002, de 25 de setembre, pel qual s'aprova el Reglament d'accés, promoció i mobilitat de les policies locals.

Decret 161/2002, d'11 de juny, sobre l'acreditació del coneixement del català i l'aranès en els processos de selecció de personal i de provisió de llocs de treball de les administracions públiques de Catalunya.

Decret 152/2001, de 29 de maig, sobre avaluació i certificació de coneixements de català.

ORDRE VCP/491/2009, de 12 de novembre, per la qual es refonen i s'actualitzen els títols, diplomes i certificats equivalents als certificats de coneixements de català de la Secretaria de Política Lingüística Ordre, que deroga l'ORDRE PRE/228/2004, de 21 de juny, sobre els títols, diplomes i certificats equivalents als certificats de coneixements de català de la Se-

*ción negociada en modo alguno alcanza a las resoluciones administrativas que se limiten, exclusivamente, a regular los procedimientos de adjudicación de vacantes, puesto que con ellos no se está regulando el acceso a la condición de empleado público sino la ocupación de una concreta vacante, que se remite cada año antes del inicio del curso escolar y que tiene por objeto la concreta ocupación de una vacante por parte del personal laboral indefinido que imparte la enseñanza de religión en los centros públicos de la Comunidad de Madrid. .../No debe confundirse la comunicación e información que sí se llevó a cabo, tal como se acredita en los hechos probados de la sentencia recurrida, con la obligación de negociación que no era procedente en el supuesto examinado.*

cretaria de Política Lingüística.

Decret 66/1999, de 9 de març, sobre l'accés a la funció pública de les persones amb discapacitat i dels equips de valoració multi professional. Llei 30/1984, de 2 d'agost, de mesures per a la reforma de la funció pública.

Decret 315/1964, de 7 de febrer, pel qual s'aprova la Llei articulada de funcionaris civils de l'Estat.

Reial Decret 543/2001, de 18 de maig, sobre l'accés a l'ocupació pública de l'Administració de l'Estat i dels seus organismes públics de nacionals d'altres Estats als que és d'aplicació el dret a la lliure circulació de treballadors.

Reial Decret 2271/2004, de 3 de desembre, pel qual es regula l'accés a l'ocupació pública i la provisió de llocs de treball de les persones amb discapacitat.

Ordre PRE/1822/2006, de 9 de juny, per la qual s'estableixen els criteris generals per a l'adaptació de temps addicionals als processos selectius per a l'accés a l'ocupació pública de persones amb discapacitat.

ACORD GOV/156/2018, de 20 de desembre, pel qual s'aprova l'oferta d'ocupació pública parcial per a l'estabilització i consolidació de l'ocupació temporal del personal al servei de l'Administració de la Generalitat de Catalunya per al 2017.

Criteris comuns per a l'aplicació del procés d'estabilització derivat de la Llei de pressupostos generals de l'Estat per a 2017.

## **Altres normes estatals de caràcter bàsic**

LPGE: Llei general de pressupostos de l'Estat per als anys 2017, 2018 i 2021.

LPAC: Llei 39/2015, d'1 d'octubre del procediment administratiu comú de les administracions públiques.

LRSP: Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de règim jurídic del sector públic.

TRET: Reial Decret legislatiu 2/2015, de 23 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut dels treballadors.

## Bibliografia

CIVIL SERVICE COMMISSION (2018): *Recruitment principles*. Extret el 05/06/21

GUERIN, B. et al. (2021): *Finding the right skills for the civil service*. Institute for Government. Extret el 05/06/21

INAP (2014): *Modelos comparados de selección de empleados públicos*. Extret el 05/06/21

MAPELLI MARCHENA, C. (2018): *La visión comparada: nuevos sistemas de selección de la alta función pública en las democracias avanzadas*. En Revista vasca de gestión de personas y organizaciones públicas. Núm. 2/2018. Pàgs. 32-50

LINS DE LESSA CARVALHO, F. (2019): *Siete modelos comparados de función pública: análisis jurídico, tendencias y retos del empleo público en el mundo*. En Revista Internacional Consinter de Direito. Extret el 05/06/21

Institut of Public Administration of Ireland

Scuola Nazionale dell'Amministrazione (Itàlia)

Public administration characteristics and performance in EU28



**Diputació  
Barcelona**

Àrea d'Innovació, Govern  
Locals i Cohesió Territorial

**Gerència de Serveis d'Assistència als Governos Locals**

C/ Comte d'Urgell, 187

Edifici 14, 2<sup>a</sup> planta

08036 - Barcelona

Tel. 934 049 400

Fax. 934 022 050

[www.diba.cat](http://www.diba.cat)