

# CARRERA PROFESIONAL PARA LOS TÉCNICOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA

PROPUESTA DE SINDICATO DE TÉCNICOS DEL MINISTERIO  
DE HACIENDA (GESTHA)

*UNA APUESTA DE  
FUTURO*

## 1. PRIMERAS REFLEXIONES DIRIGIDAS A ORIENTAR LAS PROPUESTAS SOBRE LA CARRERA PROFESIONAL.

1.1.- Introducción.....	3
1.2.- La carrera profesional en sus diferentes perspectivas.....	4
1.3.- Argumentos para fundamentar la oportunidad y necesidad de la promoción profesional.....	5
1.4.- Toma de conciencia de los problemas que se avecinan: no actuar no es una opción.....	7

## 2. CARRERA PROFESIONAL

2.1.- La necesidad de abordar los problemas de raíz.....	10
2.2.- Antecedentes.....	11
2.3.- Consideraciones generales.....	11
2.4.- El Desarrollo efectivo de la Disposición Adicional 4ª Ley 36/2006 como punto de referencia.....	13

### 2.5.- CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL

2.5.1.-Características de la carrera horizontal.....	16
2.5.2.- Estructura.....	17
2.5.3.- Reconocimiento de los distintos tramos. Periodo de permanencia.....	18
2.5.4.- La evaluación de méritos.....	19
2.5.5.- El complemento de carrera.....	19
2.5.6.- Periodo transitorio.....	19

### 2.6.- CARRERA PROFESIONAL VERTICAL

2.6.1.- Técnico de entrada.....	20
2.6.2.- Técnicos especialistas.....	20
2.6.3.- Técnicos coordinadores.....	21
2.6.4.- Técnicos en puestos de libre designación.....	22
2.6.5.- Detalle de niveles profesionales propuestos.....	22

### 2.7.- PROMOCION INTERNA.....

### 2.8.- MOVILIDAD

2.8.1.- Introducción: problemas detectados.....	28
2.8.2.- Concursos.....	34
2.8.3.- Comisiones de servicio y cambios de adscripción.....	38
2.8.4.- Adscripción provisional.....	39
2.8.5.- Cambio de puesto por motivos de salud.....	39
2.8.6.- Cambio de puesto por violencia de género.....	40

## 3. FACTORES QUE DETERMINAN LA CARRERA PROFESIONAL

### 3.1.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1.1.- Introducción.....	41
3.1.2.- ¿Por qué y para qué evaluar los recursos humanos?.....	42
3.1.3.- Problemas del actual sistema de evaluación del rendimiento.....	43
3.1.4.- ¿Qué vamos a evaluar?.....	46
3.1.5.- Aspectos a considerar en el diseño de un sistema de evaluación del desempeño.....	47
3.1.6.- Órganos evaluadores.....	49
3.1.7.- Sistema de evaluación.....	50
3.1.8.- Actuación y recursos frente a la evaluación no conforme.....	51

### 3.2.- FORMACIÓN

3.2.1.- Introducción: formación por competencias, una herramienta de desarrollo profesional.....	52
3.2.2.- ¿Qué objetivos persigue?.....	53
3.2.3.- ¿En qué consiste el sistema?.....	53
3.2.4.- La formación como mérito a evaluar.....	55
3.2.4.1.- Formación recibida.....	55
3.2.4.2.- Formación impartida o transmisión del conocimiento.....	56
3.2.4.3.- Innovación o creación del conocimiento.....	57

#### 4.- RETRIBUCIONES

4.1.- Retribuciones de los puestos de trabajo.....	58
4.2.- ¿Por qué una valoración?.....	58
4.3.- Por dónde empezar.....	58
4.4.- Factores a tener en cuenta.....	59
4.5.- Los principios retributivos.....	60
4.6.- Estructuras retributivas y abanico salarial.....	63
4.7.- Retribuciones complementarias. Productividad.....	63
4.8.- Problemas detectados en el diseño de los sistemas de productividad en el sector público.....	64
<b>ANEXO I.- ESCENARIO RETRIBUTIVO PROPUESTO Y COMPARATIVA CON OTRAS ADMINISTRACIONES.....</b>	<b>66</b>

# **1 PRIMERAS REFLEXIONES DIRIGIDAS A ORIENTAR LAS PROPUESTAS SOBRE LA CARRERA PROFESIONAL.**

## **1.1.- Introducción**

El Estatuto Básico del Empleado Público proclama el derecho individual de los empleados públicos a la progresión en la carrera profesional y la promoción interna según los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad mediante la implantación de sistemas objetivos y transparentes de evaluación. Para hacer efectivo este derecho se define como instrumento la carrera profesional como el conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional de los empleados públicos.

Nos parece muy importante subrayar que estamos ante el ejercicio de un derecho esencial de los funcionarios de carrera, en nuestro caso de los Cuerpos Técnicos de Hacienda. No se trata de algo discrecional ni graciable para las Administraciones Públicas, sino de la obligación y el compromiso de promover la actualización y perfeccionamiento de la cualificación profesional de dichos funcionarios. En este sentido, el informe publicado en el mes de junio de 2013 por la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA) señala que esta nueva estrategia de gestión del empleo público tendrá como base la elaboración de nuevos instrumentos normativos, que, además, desarrollarán para la Administración del Estado el Estatuto Básico del Empleado Público (Estatuto de la Función Pública de la Administración General del Estado), en cuestiones tan claves como el diseño de un nuevo modelo de carrera administrativa o la implantación generalizada de un sistema de evaluación del desempeño.

Sin embargo, más allá de la bondad y conveniencia del desarrollo de esta prescripción legal por las administraciones existen, en los actuales momentos de crisis y dificultades económicas, importantes razones de urgencia, necesidad y oportunidad para el desarrollo de la carrera profesional en el ámbito de la AEAT y el MEH, como la mejor fórmula para incrementar de forma rápida la capacidad gestora y el potencial técnico de los recursos humanos de que disponen actualmente.

Las limitaciones presupuestarias para la renovación y el mantenimiento de plantillas están lastrando, de forma importante, la capacidad de gestión de ambas instituciones para cumplir con sus misiones vitales: la AEAT en la consecución de mayores ingresos fiscales, la IGAE mediante el incremento sustancial del control y la auditoria de los gastos públicos.

Las subidas de impuestos de los últimos años y la reciente amnistía fiscal no han logrado alcanzar los objetivos recaudatorios esperados, pero si han limitado la renta disponible y el consumo, comprometiendo y ralentizando "sine die" la salida de la crisis. A nuestro modo de ver, dichas medidas han puesto de manifiesto la poca confianza real del ejecutivo en la AEAT para implementar medidas alternativas que incrementen los ingresos fiscales. Ello se debe, en gran medida, a que nuestro país tiene unos niveles de fraude fiscal y economía sumergida estructuralmente elevados e incrementados por las dificultades

económicas, a la vez que unos niveles de conciencia y cumplimiento fiscal de buena parte del tejido económico manifiestamente mejorables. Afrontar estos graves problemas requiere de un control menos esporádico y más sistemático de los sujetos económicos, especialmente el de aquellos con mayor capacidad fiscal, como existe en países de nuestro entorno con un nivel de impuestos similar pero con una recaudación fiscal muy superior en % de su PIB. Para ello es ineludible que los de por sí escasos recursos humanos y técnicos de nuestras administraciones fiscales –en proporción entre dos y tres veces inferior a las administraciones fiscales avanzadas de nuestro entorno–, alcancen todo su potencial gestor. Por lo tanto, es preciso definir con claridad mayores niveles de competencias, autonomía y responsabilidad a sus empleados públicos y, en especial a los Cuerpos Técnicos e implantar métodos de trabajo de mayor agilidad, amplitud y alcance sobre ciudadanos y empresas. Estas medidas tendrían como resultado inmediato un incremento sustancial de ingresos fiscales y una mejora progresiva de conciencia y cumplimiento de obligaciones fiscales de los contribuyentes.

A la limitada dimensión de las actuales plantillas en la AEAT y el Ministerio de Hacienda y AAPP, se añade un efecto de envejecimiento progresivo con fuerte incremento de bajas por jubilación en los próximos años, lo que unido a limitaciones organizativas y excesiva concentración de competencias, hace cada día más difícil la misión encomendada. Todo ello exige la urgente e ineludible necesidad de tomar decisiones.

Por todo lo expuesto, nos sentimos moral y legalmente habilitados para reclamar en nuestro ámbito laboral el desarrollo de una verdadera carrera profesional, así como a plantear a la AEAT y al Ministerio cambios que mejoren el potencial gestor, articulando para los Cuerpos Técnicos un proyecto de progreso profesional ilusionante, distinto a la falta de horizonte en que ahora viven.

## **1.2.- La carrera profesional en sus diferentes perspectivas**

La carrera profesional se estructura en el EBEP en tres modalidades principales:

- a) Carrera Horizontal
- b) Carrera Vertical
- c) Promoción Interna Vertical y Horizontal.

Posteriormente y en diferentes apartados desarrollaremos las propuestas de GESTHA en cada una de estas posibilidades de promoción y crecimiento profesional, con especial hincapié a una pieza clave como es la evaluación del desempeño del empleado público, que la propia CORA establece en su informe como de especial trascendencia. Si bien la CORA ya señala en su informe que los sistemas de dirección por objetivos y evaluación de desempeño son práctica habitual en la AEAT, SS, Intervención General, Delegaciones de Economía y Hacienda, Abogacía General, entre otros, en nuestras propuestas relativas a la evaluación de desempeño ponemos de manifiesto, por ser bien conocidas, las carencias del sistema de evaluación por desempeño vigente en la AEAT y en el Ministerio de Hacienda y AAPP, y las posibilidades de mejora del mismo.

### 1.3.- Argumentos para fundamentar la oportunidad y necesidad de la promoción profesional, en sus diversas facetas

Existe consenso en los análisis de los sistemas de carrera en las organizaciones sobre poderosas razones de conveniencia y oportunidad para los sistemas de promoción interna.

- **Factores de eficiencia económica.**

La existencia de capital humano formado y especializado hace más conveniente la promoción de empleados internos, algo que resulta especialmente relevante cuando las personas han de ser instruidas en los detalles específicos de conocimiento y funcionamiento de la organización, ya que los nuevos empleados precisan de un proceso de formación y adaptación que tiene un alto coste hasta proporcionar resultados. Cuando existen reglas claras de valoración que conceden importancia a la antigüedad se favorece que los empleados más experimentados tengan un mayor interés en instruir a los más jóvenes, ya que no existe una competencia por el puesto de trabajo. Esto es tanto más importante cuando se trata de organizaciones que precisan de conocimientos especializados, difíciles de conseguir en breves plazos. Asimismo la eficacia de la promoción profesional se acentúa en organizaciones como las nuestras, donde se favorece la permanencia durante años en el puesto de trabajo.

La puesta en marcha de carreras con promoción y crecimiento profesional es una fórmula adecuada cuando la necesidad de trabajadores especializados es mayor, se convierte en una herramienta de recursos humanos para retener el talento y la especialización. La existencia de oportunidades de promoción proporciona incentivos y motivación a los empleados más eficaces, en ocasiones, que las recompensas salariales, favoreciendo una cultura de aprendizaje, superación y trabajo en equipo.

Adicionalmente, la existencia de promoción dentro de las organizaciones favorece la transmisión de conocimiento interno al tiempo que reduce la contratación y empleo de personal.

- **Factores psicológicos y sociales.**

Los sistemas de promoción profesional favorecen la estabilidad y permanencia de los trabajadores en la organización adquiriendo, además de un capital de conocimientos técnicos, un caudal de relaciones sociales y laborales en su entorno que crean redes sociales internas en la organización que mejoran el trabajo en equipo y la transmisión de información y conocimiento.

Existe otro factor que justifica la bondad de los sistemas de promoción interna, se trata de lo que Barón y Krepss llaman “psicología del compromiso creciente”, que afirma que el compromiso y la lealtad del trabajador aumentan cuando más tiempo lleva en la organización siempre condicionado a que su relación con la empresa sea satisfactoria. Pero

esta relación de compromiso creciente solo funciona cuando los empleados están satisfechos con sus puestos de trabajo.

Abundantes análisis históricos han demostrado que la introducción de sistemas de promoción en las carreras profesionales ha disminuido la arbitrariedad en la gestión y aumentado la equidad en las relaciones laborales.

- **Factores estratégicos y coyunturales**

Numerosos expertos en gestión de recursos humanos destacan las funciones positivas que cumplen los sistemas de promoción:

- ✓ Proporcionan incentivos laborales tales como una mayor compensación, status, desarrollo profesional, autoridad y autonomía.
- ✓ Señalan las características más valoradas entre los empleados, fomentando la emulación de las cualidades y valores de aquellos que han sido anteriormente promocionados, fomentando los valores de aprendizaje y adquisición de nuevos conocimientos, factores de sumo interés en la organización.
- ✓ Facilitan la ubicación de los empleados en aquellos puestos para los que están mejor preparados.
- ✓ Permiten la sustitución con garantías e innegables economías de escala, de bajas coyunturales de empleados con mayores responsabilidades por causas como jubilaciones, cambios de empresa, etc. Ello favorece una rotación ordenada de los empleados, en especial de aquellos con un perfil más técnico, lo que resulta de especial aplicación en la AEAT y la IGAE, instituciones donde en pocos años va a producirse una situación de auténtica emergencia en bajas de funcionarios de carrera por el envejecimiento de la plantilla. La relación coste/beneficio de los sistemas de carrera profesional que planteamos será una excelente solución para paliar los efectos de esta situación.
- ✓ La existencia de expectativas de promoción profesional motivadoras genera confianza y afecta positivamente al rendimiento en el trabajo y al clima laboral de la organización en su conjunto, disminuyendo la aparición de riesgos psicosociales.

Muy al contrario, la ausencia de sistemas de carrera profesional provoca situaciones laborales de estancamiento e insatisfacción por la excesiva permanencia en el mismo puesto de trabajo con derivadas indeseables: acomodo, desafección y distanciamiento de la tarea a realizar, resistencia a los cambios y desinterés por asumir nuevos conocimientos. Todo ello favorece la aparición de conflictos y riesgos psicosociales en las organizaciones, como estrés, *burn-out*, acoso laboral, etc.

#### 1.4.- Toma de conciencia de los problemas que se avecinan: no actuar no es una opción

En el año 2002, hace más de una década, la AEAT realizó una ambiciosa evaluación para planificar con anticipación las necesidades de personal de la AEAT en el corto, medio y largo plazo, (1, 3 y 5 años) con el objetivo de abordar con suficiencia y garantías en el futuro la gestión del sistema tributario y la lucha contra el fraude fiscal. Las conclusiones determinaron necesidades de personal que suponían incrementos porcentuales de 15%, 24% y 35% a implementar en los citados plazos. La plantilla que se empleó como base de partida para hacer el estudio ascendía a 27.403 empleados públicos. La AEAT ha contado con una plantilla en el año 2013 de 26.231 empleados, un 4,3% inferior a la existente en 2002 y en clara tendencia descendente en los últimos años.

Estos resultados han permanecido ocultos durante todos estos años, tal vez por lo escandaloso de las cifras o por razones políticas ¿en años de crecimiento económico y ausencia de crisis, a quien preocupaba el futuro? Los Gobiernos anteriores no se tomaron en serio el problema del elevado nivel de fraude fiscal y la economía sumergida, tal vez porque la suficiencia de ingresos fiscales de los años del boom inmobiliario invitaba a mirar hacia otra parte. Tampoco los gobiernos de los 5 últimos años de crisis económica han querido abordar el problema, aunque más pronto que tarde deberán afrontarlo como primera prioridad por las negativas consecuencias que tiene sobre el futuro del estado del bienestar en nuestro país.

Por otra parte, los años de crisis han ahondado los efectos del fraude y la economía sumergida, a la vez que han añadido más canas sobre las plantillas de la AEAT y el Ministerio. Actualmente, su edad media ronda los 50 años, mientras se pierden de forma continua personas activas en un proceso que en pocos años tendrá efectos imprevisibles sobre la viabilidad de la misión a realizar en ambas instituciones.

Quizás ha llegado el momento de desempolvar aquel estudio, analizar sus resultados o rehacerlo de nuevo en un escenario como el actual, mucho más preocupante<sup>1</sup>. Sin embargo, este análisis no puede hacerse solo desde la perspectiva de aumentar los efectivos necesarios, antes es preciso revisar si la estructura organizativa y la distribución de competencias actual es la más idónea de cara al logro de mayor eficiencia y resultados con los recursos humanos actualmente disponibles. De no hacerlo así correríamos el grave riesgo de fagocitar y convertir en improductivos las inversiones en nuevos efectivos. Antes que nada es necesario optimizar el capital humano y técnico existente para obtener el mejor rendimiento y resultados. La excesiva acumulación de competencias nominales en pocas

---

<sup>1</sup> La actual situación presupuestaria sin duda ha propiciado una cierta reacción, si bien insuficiente, por parte de las fuerzas parlamentarias. En este sentido, destacar la proposición no de ley sobre lucha contra el fraude y la elusión fiscal presentada por el PSOE en el Congreso de los Diputados con fecha 5 de junio de 2013, en la que, junto a otras propuestas, instaba al Gobierno a incrementar en 5000 empleados públicos los efectivos de la AEAT. En este sentido, En 2013 el número de ciudadanos por cada empleado de la Administración Tributaria era de 942 en Francia, 740 en Alemania, 929 en Reino Unido, 722 en los Países Bajos, y de 1958 en España. En términos de gasto como porcentaje del PIB, España aplica en la lucha contra el fraude un tercio de lo que Francia y menos de la mitad que Alemania

manos limita la autonomía y la capacidad de gestión de los Cuerpos Técnicos en ambas instituciones (AEAT y Ministerio) condicionando gravemente los resultados

Consideramos vital e ineludible replantear con bases nuevas la gestión de los tributos y el control del gasto público. Recientes comparativas internacionales refieren un elevado fraude fiscal en España<sup>2</sup>, al nivel de los países menos avanzados de la Unión, lo cual explica que las continuas subidas de impuestos no consigan elevar la recaudación fiscal. Las soluciones en marcha ante la insuficiencia de ingresos fiscales han supuesto ajustes continuos de derechos sociales y recortes salariales, y nadie parece contemplar en serio la opción de invertir en la lucha contra el fraude y la economía sumergida, como opción más clara y conveniente. Sería posible recaudar hasta 40.000 millones más de ingresos si reducimos entre 10 y 13 puntos el fraude para igualar el nivel que soportan los países de nuestro entorno. Cada euro que gastemos en mejorar la gestión de los tributos y luchar contra el fraude nos produce un retorno muy superior. La AEAT gasta actualmente menos de 1 euro por cada 100 que ingresa, lo que indica claramente que gastar, o mejor dicho “invertir”, en esta función es muy rentable. ¿Por qué no exploramos en este camino aún inexplorado? Esta inversión asegura, además, un “premio mayor”: una mejora progresiva del nivel de conciencia y de cumplimiento de obligaciones fiscales como logros emergentes de un país más justo y solidario y un futuro mejor. ¿Qué o quién nos lo impide?

La AEAT ha sido advertida, a través de numerosos informes nacionales e internacionales, de la persistencia de unos niveles de fraude fiscal especialmente elevados en comparación con el resto de países de nuestro entorno, fraude que toma generalmente las formas más complejas y sofisticadas y que por tanto requieren de mayor atención y medios (planificación fiscal internacional, rentas empresariales, grandes fortunas, etc...). Ello exige una reorganización de las estructuras de trabajo que aproveche el potencial de los Cuerpos de los que dispone la organización.

Por parte del Ministerio de Hacienda y AAPP, al enorme retraso que se acumula en el ámbito de los Tribunales económico-administrativos se suma, desde la vertiente del gasto público, la necesidad de mejorar los servicios de auditoría e intervención<sup>3</sup>, lo cual redundaría en garantizar un uso de los recursos públicos más responsable, transparente y eficiente, aumentando la satisfacción del ciudadano y mejorando su percepción sobre el uso que los poderes públicos hacen de los tributos recaudados.

Es obvio que tanto la AEAT como el Ministerio de Hacienda tienen pendiente el afrontar retos de considerable magnitud. Ello exige una reorganización de las estructuras de trabajo que aproveche el potencial de los Cuerpos Especiales de los que disponen ambas organizaciones.

<sup>2</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-22042013-AP/EN/2-22042013-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-22042013-AP/EN/2-22042013-AP-EN.PDF) Nota de Eurostat en la que se observa que el ratio ingresos públicos/PIB en España está entre los menores de la UE, con un nivel incluso menor al de Grecia, país habitualmente utilizado como ejemplo de nivel de economía sumergida muy elevado.

<sup>3</sup> Desde el año 2005 el Ministerio de Hacienda viene publicando anualmente Órdenes Ministeriales en virtud de las cuales declara la insuficiencia de medios en la Intervención General de la Administración del Estado, a fin de justificar la externalización de la función auditora y de control, contratando empresas privadas de auditoría.

**El proyecto de carrera profesional que proponemos es la base necesaria en la que se debe desarrollar esta reorganización de estructuras de trabajo, la cual debe suponer la renovación de un modelo caduco y obsoleto que ha puesto de manifiesto socialmente que ni la Agencia Tributaria en el ámbito del control del fraude, ni el Ministerio de Hacienda en el control del gasto público, están funcionando a unos niveles aceptables.**

Desde hace años se viene denunciando esta inoperatividad. Grandes fortunas y grandes empresas concentran el 71,8% del fraude fiscal total, lo que supone una pérdida recaudatoria para el Estado de más de 42.000 millones de euros anuales. El 20% de los contribuyentes más ricos acapara el 44% de todos los ingresos declarados en 2012, en tanto el 80% de los recursos de la Administración se destina a investigar autónomos, microempresas, pymes y asalariados. Por otra parte, son constantes los escándalos por la percepción fraudulenta de subvenciones y ayudas públicas en grandes tramas organizadas.

Es, por tanto, una necesidad inaplazable la reorganización de la AEAT y del Ministerio de Hacienda basándose en un modelo de competencias, que cree una nueva estructura organizativa con un mayor número de unidades especializadas en este tipo de macrofraude, que permita un control más eficaz del gasto público y del fraude fiscal, tal como viene exigiendo insistentemente la Sociedad.

## **2 CARRERA PROFESIONAL**

### **2.1.- La necesidad de abordar los problemas de raíz.**

Si se quiere verdaderamente avanzar debe abordarse de raíz y con decisión el problema de la calculada ambigüedad con la que la dirección de la AEAT y del Ministerio de Hacienda ha perfilado el rol de los Técnicos de Hacienda en la organización, eludiendo definir y reconocer de forma clara sus competencias reales. Se difuminan y ocultan las responsabilidades ejercidas por los Técnicos, adjudicando el monopolio de las mismas al Cuerpo de Inspectores o al Cuerpo de Interventores por medio de las Resoluciones de atribución de Competencias de los Departamentos Funcionales que, a la vez, minusvaloran el trabajo de los Técnicos, asignándoles competencias residuales y de apoyo o, sencillamente, dejando indefinidas las funciones de una gran mayoría de este colectivo.

Esa acumulación de funciones en los actuales Cuerpos Superiores (Inspectores e Interventores), que conlleva una pretendida supervisión exhaustiva y generalizada del trabajo desarrollado por los Técnicos, no sólo no responde a la realidad que se vive en los centros de trabajo, sino que supone una organización del trabajo que sería desaconsejable llevar a práctica, dado que las tareas que actualmente ya vienen desempeñando los Cuerpos Técnicos, así como las que deberían asignárseles en un futuro, pueden ser afrontadas por los mismos con garantías de eficacia y calidad, resultando ineficiente una pretendida supervisión.

Las organizaciones en las que se integran tienen tantos retos y tanto margen de mejora que resulta ineficiente reservar a los actuales Cuerpos Superiores una innecesaria tarea de supervisión del trabajo de los Cuerpos Técnicos, desaprovechando su potencial al solo objeto de proporcionarles un status artificial.

Los Cuerpos de Inspectores e Interventores, nada tienen que temer de los Técnicos que trabajan a su lado, cuya pretensión es la de asumir mayores competencias y ver reconocido el trabajo que realizan. ¿Quién podría criticar intentos de mejora profesional que tienen como objetivo aportar mayor capacidad de gestión a la organización? De ello solo puede derivarse un beneficio para la sociedad: la consecución de mayores recursos económicos, de vital necesidad en la actual coyuntura de nuestro país. Creemos que es perfectamente posible superar estos problemas y avanzar juntos en la misma dirección. Así lo vamos a explicar mediante los planteamientos y propuestas contenidos en este documento.

## 2.2.- Antecedentes

El modelo de carrera profesional que ha implementado la Dirección de la AEAT y el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas ha llevado a sus Técnicos y al resto de personal funcionario (con excepción del subgrupo A1) a una situación descorazonadora, que provoca desafección en los medios humanos de la organización.

Se hace necesario **superar el modelo vigente en la AEAT**. En 2007 la AEAT y algunas organizaciones sindicales alcanzaron un Acuerdo de carrera que pretendía homogeneizar la carrera administrativa de los diferentes colectivos de la institución, excluidos los IH. El sistema diseñado confunde los conceptos legales de carrera horizontal y vertical. Es necesario aclararlos y trasladar a nuestro ámbito de trabajo modelos de carrera alternativos aplicados con éxito en otras AAPP en los que la carrera vertical y la carrera horizontal están perfectamente delimitadas. La carrera vertical, como su propio nombre indica supone la progresión dentro de los diferentes grados del cuerpo funcional al que se pertenece, mientras que la carrera horizontal remunera el especial esfuerzo individual que cada funcionario realiza con el objeto de estar convenientemente formado y con el objeto de cumplir los objetivos establecidos por la Organización.

Respecto al Ministerio, los compañeros de los Cuerpos de Auditoría, Contabilidad y Catastro siguen esperando el desarrollo de su carrera profesional. Es por ello, que en los siguientes apartados, las referencias al diseño de carrera profesional vigente, han de entenderse referidas al modelo implantado en la AEAT, dado que en el Ministerio no contamos, hasta la fecha, más que con el silencio y la inhibición de Recursos Humanos.

## 2.3.- Consideraciones generales

Tal y como establece el EBEP en su artículo 16.2, la carrera profesional es el **conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad**.

La carrera profesional es un **derecho** de los funcionarios, en virtud de los artículos 14.c y 16.1 del EBEP. Pero además, la carrera debe ser un **instrumento** para la Administración. Como derecho del funcionario refleja sus expectativas profesionales. Como instrumento de la organización, debe contribuir a que los funcionarios permanezcan en la Administración, evitando la descapitalización de los efectivos, y puedan rendir al máximo desarrollando todas sus aptitudes y potencialidades de forma que se puedan prestar los servicios al ciudadano de una manera eficiente y eficaz.

Según señaló Gutiérrez Reñón en 1987, en una definición que, a pesar de los años transcurridos, sigue siendo plenamente actual, la carrera debe perseguir “un **triple objetivo**: establecer **cauces de promoción** en base a la capacidad profesional, asegurar una **razonable estabilidad** que evite descensos bruscos en la trayectoria profesional, y fijar un **techo suficientemente elevado** para permitir una realización de expectativas profesionales comparable a la que pueden alcanzarse en otras grandes organizaciones privadas o en el ejercicio libre de la profesión.”

En consecuencia, la carrera profesional no puede ser, tal como ahora sucede en la AEAT, un itinerario a ninguna parte que en la práctica:

- impide el progreso profesional del personal, que ve truncadas sus expectativas de desarrollo laboral.
- diseña las bases de los concursos de tal manera que dificulta extraordinariamente la movilidad geográfica, tal y como se expone en el apartado 2.8.1 de este documento.
- confunde los conceptos de carrera horizontal y vertical: actualmente en la AEAT se hace depender la carrera horizontal (CH) de las funciones del puesto de trabajo y no del desempeño del funcionario. El Acuerdo de 2007 señala que los tramos de CH “se ordenan de manera gradual respecto de la complejidad de las tareas, su dificultad técnica y de la supervisión que requieran”. Esto no es carrera horizontal, sino vertical, puesto que es la carrera vertical la que remunera el concreto contenido funcional de cada puesto de trabajo.

Por todo ello, desde GESTHA planteamos un sistema alternativo de carrera que da respuesta a las aspiraciones de los Técnicos y a la organización del trabajo, que presta especial atención a la identificación y desarrollo del potencial existente, basado en un **modelo de gestión por competencias** en perfecta coordinación con la **definición de funciones**. Este sistema se basa en una mayor conciencia sobre el valor del capital humano y en una adecuada dirección y gestión, que hagan evolucionar los actuales sistemas administrativos impulsando los cambios necesarios para alcanzar, a través de la motivación de los recursos humanos, un mayor rendimiento y eficacia.

Se trata de hacer evolucionar la situación existente en la AEAT y Ministerio de Hacienda, favoreciendo el tránsito desde un modelo jerárquico con saturación competencial hacia un modelo más operativo y funcional en el que predomine el logro de una mayor eficacia y eficiencia por medio de una distribución más racional de la carga de trabajo a realizar, al tiempo que se asumen nuevos retos para las instituciones.

## 2.4.- El Desarrollo efectivo de la Disposición Adicional 4ª como punto de referencia de la carrera profesional.

La actual estructura organizativa es disfuncional. Se puede optar por mantenerla, aún conscientes de la ineficiencia demostrada, o por el contrario abordar un cambio de profundidad de toda la organización, creando un nuevo escenario mayoritariamente aceptado por todo el personal cualificado de la AEAT y el Ministerio de Hacienda. Creemos posible un cambio que pacifique la organización y que potencie su capacidad gestora, basado en una definición de funciones y un espacio de desarrollo profesional propio y diferenciado para los Técnicos de Hacienda, que colme las aspiraciones de los mismos al tiempo que disipa los posibles recelos o preocupaciones profesionales del Cuerpo de Inspectores de Hacienda y el Cuerpo de Interventores del Estado.

Atendiendo a la estructura de las plantillas, **es tarea del Ministerio y de la AEAT el buscar un nuevo encaje al colectivo formado por los Cuerpos de Inspectores e Interventores y al colectivo de los Cuerpos Técnicos**, siendo el objetivo último un incremento de la eficacia. **El cauce natural para aprovechar al máximo el potencial de la plantilla disponible**, dado el elevado nivel de cualificación de los unos y los otros, **pasa por definir de forma nítida y sin las actuales ambigüedades las competencias de estos cuerpos funcionariales, todos ellos creados como Cuerpos Especiales de la Administración General del Estado**. Este deslinde de competencias debe inspirarse en los principios de asunción de responsabilidad del trabajo efectuado, reconocimiento adecuado del mismo y superación de los actuales esquemas de supervisión ineficientes<sup>4</sup>.

El actual sistema jerárquico, excesivamente vertical, y la proliferación de mecanismos de supervisión intermedios, suponen en la práctica malgastar mucho tiempo y trabajo de Inspectores e Interventores en labores de control sobre los Cuerpos Especiales de Técnicos de Hacienda, Auditoría, Contabilidad y Catastro, que han demostrado sobradamente su experiencia y cualificación. El esquema organizativo actual debe ser sustituido con carácter general por una estructura de competencias basada en un modelo jerárquico mucho más horizontal, dotando a las Unidades de más autonomía y agilidad en sus actuaciones. Esta es la forma más intuitiva de aumentar la capacidad de gestión de las organizaciones en las que estos funcionarios públicos prestan servicios.

Este esfuerzo de diferenciación de funciones de unos y otros Cuerpos especiales y de eliminación de mecanismos de supervisión prescindibles garantiza la mejora de la capacidad operativa y la eficiencia de la AEAT y del Ministerio, que en su configuración actual se muestran superadas por los retos pendientes, en los términos ya expuestos en el punto 1.4 del presente documento.

---

<sup>4</sup> La delimitación de las competencias asociadas a cada puesto de trabajo no es una tarea sencilla, pero sin embargo es irrenunciable en una Administración moderna. Recientemente, el INAP ha puesto en marcha un proyecto, en colaboración con el Departamento de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid, de definición de las competencias profesionales genéricas de los puestos de trabajo de la AGE. En una primera fase se ha elaborado el catálogo para los puestos de nivel 26 a 30, y actualmente se está elaborando el catálogo de niveles 14 a 24.

En este sentido, entendemos desde GESTHA que el camino natural para reconocer y valorar el trabajo desarrollado por los Técnicos en la AEAT y el Ministerio de Hacienda y la responsabilidad que éstos asumen pasaría por **promover la creación de un nuevo Cuerpo del Grupo A1 denominado Cuerpo Superior Técnico de Hacienda (CSTH) que reconozca, por aplicación de la Disposición Adicional 4ª de la Ley 36/2006 de Prevención del fraude fiscal, aún pendiente de desarrollo, la capacidad, formación, y aptitudes de los actuales Cuerpos Técnicos (Hacienda, Auditoría y Contabilidad y Catastro) del Grupo A2 para integrarse en el CSTH**, con el objetivo principal de realizar con mayores garantías, en el corto plazo, la gestión del sistema tributario, abordar de forma eficaz el volumen de fraude fiscal y economía sumergida actual, y garantizar un adecuada vigilancia y control del gasto público y su eficiencia. Los fundamentos de la necesidad y sentido estratégico de esta medida son los siguientes:

- 1) El reconocimiento de forma efectiva y real de las responsabilidades técnicas superiores actualmente asumidas por los CTH en la Gestión Tributaria y Aduanera y de Auditoría y Contabilidad.
- 2) Las urgentes necesidades coyunturales de potenciar al máximo, en el corto plazo, la capacidad de gestión de la AEAT y del Ministerio y los retos que imponen la desbordante y creciente carga de trabajo actual con un aumento de deudas pendientes de cobro, y una mayor eficacia en la lucha contra el fraude fiscal y la economía sumergida existentes en nuestro país que amenazan con instalarse de forma permanente. Ambos objetivos deben traducirse en un incremento sustancial a corto, medio y largo plazo de mayores ingresos fiscales que permitan asumir las necesidades reales de financiación de nuestras Administraciones públicas, Central y Autonómicas y el cumplimiento de los objetivos de reducción del déficit público, todo ello sin aumento de plantillas de la AEAT en el corto plazo, con un incremento presupuestario reducido y plenamente asumible. La AEAT y el MEH promoverían de forma urgente el estudio y la consiguiente valoración de los efectos económicos de la reclasificación como subgrupo A1 de los Cuerpos Técnicos de Hacienda.
- 3) La existencia en diferentes Administraciones de empleados públicos situados en la parte superior de la escala profesional que pertenecen a distintos Cuerpos funcionariales:
  - a. En la Administración General del Estado, es frecuente la convivencia de varios Subgrupos A1 realizando funciones diferenciadas. Existen muchos casos de convivencia pacífica de funcionarios con funciones conexas. A modo de ejemplo, valga el ámbito judicial, en el que encontramos dentro del Subgrupo A1 a Jueces, Fiscales y Secretarios Judiciales.

- b. En el seno de la AEAT y el Ministerio de Hacienda también se produce dicha convivencia (Interventores, Inspectores, Vigilancia Aduanera, Informáticos, Arquitectos, etc...).
  - c. Encontramos numerosos casos de Técnicos en las administraciones financieras y tributarias autonómicas y locales que pertenecen al subgrupo A1 en razón del ejercicio de similares competencias que los Cuerpos Técnicos en el Ministerio de Economía y Hacienda. En algunas Comunidades Autónomas estos Técnicos autonómicos coexisten y colaboran estrechamente con Inspectores de Tributos en su nivel autonómico sin conflictos de funciones por la adscripción al subgrupo A1 de ambos. País Vasco, Cataluña y Navarra disponen de estos Técnicos A1, con buenos resultados para las Administraciones Autonómicas. En otras Comunidades, solo existe un grupo funcional del subgrupo A1 con las funciones que desarrollan los Técnicos de Hacienda, como Andalucía o Valencia.
  - d. La adaptación de la Administración Pública a una realidad cambiante y a unas necesidades nuevas viene habilitando con normalidad el encuadre o las reclasificaciones de este tipo de funcionarios en el subgrupo A1. para mejorar el servicio público optimizando la utilización de los recursos humanos disponibles. Este es el caso de la reciente propuesta de reclasificación al Subgrupo A1 del Cuerpo de Enfermería<sup>5</sup>, justificado por el Ministerio de Sanidad en razón de la existencia de título académico suficiente y de la responsabilidad del trabajo desempeñado por este colectivo. En este sentido, ni el lector más renuente podrá negar que en el caso de los Cuerpos Técnicos de Hacienda confluyen igualmente ambas circunstancias laborales: titulación, responsabilidad e importancia socioeconómica del trabajo realizado. A la luz de estas situaciones el encuadramiento actual de los Cuerpos Técnicos en el Grupo A2 resulta un anacronismo.
  - e. La inexistencia, entre las categorías profesionales de los empleados públicos de la Unión Europea, del subgrupo A2. En el ámbito comunitario hay dos únicos niveles: la categoría profesional AD queda reservada para empleados con titulación universitaria, y la categoría AST, que requiere acreditar estudios a nivel Bachiller o equivalente.
- 4) La estructura de niveles que se propone en el apartado de carrera profesional vertical (en el apartado 2.6.5) se articula de forma escalonada del nivel 24 al 28 que guardan proporcionalidad pero claramente diferenciada de la estructura actual, retributiva y de niveles, del Subgrupo A1 de Inspectores e Interventores de Hacienda para evitar dudas y malas interpretaciones.

---

<sup>5</sup> Acuerdo del Ministerio de Sanidad, Consejo de Enfermería y sindicato SATSE de fecha 30 de julio de 2013. En su punto II.1.2.1 establece que *“las partes firmantes acuerdan promover ante los Ministerios competentes el estudio y la consiguiente valoración de la **reclasificación como subgrupo A1 de los enfermeros** por cumplir el requisito de titulación y concurriendo el nivel de responsabilidad exigido a este subgrupo en conformidad con la LOPS”*

Una vez mostrada nuestra visión sobre la imprescindible diferenciación de funciones entre colectivos, asunto nunca resuelto ni en la AEAT ni en el Ministerio de Hacienda y AAPP, pasamos a exponer un diseño de carrera profesional válido para el colectivo de Técnicos del Ministerio de Hacienda, propuesta que si es tomada en consideración puede facilitar y mejorar la difícil convivencia profesional entre los diferentes colectivos que integran la organización.

Siguiendo al EBEP (artículo 16.3), la carrera de los Técnicos debe contar, además de con la posibilidad de la promoción interna, con una carrera horizontal y una carrera vertical.

## **2.5.- CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL**

En consonancia con el EBEP (apartado a del artículo 16.3) y siguiendo los modelos ya implementados en otras administraciones, la carrera horizontal se define como un **sistema de carrera administrativa que no requiere cambio en el puesto de trabajo**, manteniendo el funcionario que progresa a lo largo de su carrera horizontal las mismas funciones reservadas al puesto de trabajo que viene desempeñando. La **diferencia con la carrera vertical** es clara, suponiendo esta última un cambio en el puesto de trabajo y en el tipo de funciones que desempeña. El objetivo de la carrera horizontal, que vamos a describir a lo largo de este apartado 2.5, es facilitar la promoción profesional al tiempo que se favorece la estabilidad organizativa en los centros de trabajo.

### **2.5.1- CARACTERÍSTICAS DE LA CARRERA HORIZONTAL:**

Las características de la carrera horizontal, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 16, 17 y 20 del EBEP, son:

1. **Voluntaria:** acogerse a la carrera administrativa horizontal es totalmente voluntario.

2. **Personal:** la carrera administrativa se aplica de forma individualizada a cada funcionario que progresará en ella a medida que vaya cumpliendo los requisitos que se exigen para cada nivel.
3. **Consecutiva:** los ascensos serán consecutivos con carácter general, salvo en aquellos casos excepcionales en los que se prevea otra posibilidad.
4. **Compatible:** la carrera horizontal ES INDEPENDIENTE Y COMPATIBLE CON LA CARRERA VERTICAL. El alcanzar un determinado tramo de carrera horizontal puede ser considerado mérito en la carrera vertical.
5. **Vinculada a la evaluación de méritos**
6. **Objetiva:** los méritos exigidos para acceder a cada uno de los niveles en los que se divide la carrera administrativa deben ser NECESARIAMENTE objetivos: trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y el resultado de la evaluación del desempeño.

En la determinación de la forma en que se valoran los méritos debe ponerse especial interés en evitar situaciones de arbitrariedad o discrepancia entre Administración y empleado, de forma que la previsibilidad del empleado respecto a su grado de avance profesional por este concepto sea absoluta.

7. **Pública:** en un doble sentido, ya que los requisitos exigidos para cada nivel son públicos y conocidos por todos previamente, y el nivel asumido por cada funcionario es público y consta en su expediente.

### 2.5.2.- ESTRUCTURA

La carrera horizontal que proponemos se estructura en cinco tramos:

- |            |                          |
|------------|--------------------------|
| a) Tramo 0 | C.H (carrera horizontal) |
| b) Tramo 1 | C.H                      |
| c) Tramo 2 | C.H                      |
| d) Tramo 3 | C.H                      |
| e) Tramo 4 | C.H                      |

Cada tramo define el grado de desarrollo alcanzado profesionalmente por los funcionarios.

### **2.5.3.- RECONOCIMIENTO DE LOS DISTINTOS TRAMOS DE CARRERA HORIZONTAL. PERIODO DE PERMANENCIA.**

El acceso a un tramo superior requerirá la obtención en los procesos de evaluación de méritos expuestos en el punto 2.5.4 de la puntuación mínima necesaria para acceder al siguiente tramo. El reconocimiento de los distintos tramos de carrera horizontal se realizará obligatoriamente por la Administración en el momento en el que el funcionario haya acumulado los méritos necesarios para acceder al tramo superior.

Esto supone que el avance en la carrera horizontal y la determinación de los méritos a considerar, deberá diseñarse de tal forma que en un periodo de cinco años sea posible alcanzar los méritos necesarios para pasar al tramo de carrera superior, sin perjuicio de que la consecución de dichos méritos pueda obtenerse, a modo de elemento motivador para la plantilla, en un plazo menor al de cinco años.

Los méritos serán, de una parte, los ya conocidos por la propia Administración, al haber sido reconocidos por la organización en la que el funcionario presta servicio, y de otra parte, los méritos adicionales que el funcionario haya acumulado fuera de la Administración donde presta servicio y presentado al Departamento de RRHH para su evaluación.

Los méritos acumulados no caducan.

Se entenderá como tiempo de permanencia el tiempo transcurrido de forma continuada o interrumpida en alguna de las siguientes situaciones administrativas:

- a) Servicio activo
- b) Servicios especiales
- c) Servicios en otras Administraciones públicas
- d) Excedencia por razón de violencia de género
- e) Excedencia por cuidado de familiares
- f) Excedencia forzosa

En el caso de que un funcionario con tramos de carrera horizontal reconocidos y/o méritos pendientes de evaluar en un cuerpo funcional acceda mediante promoción interna a un cuerpo superior, se mantendrán los complementos de carrera reconocidos en el cuerpo funcional de categoría inferior (del mismo modo que conserva los trienios devengados en categorías funcionariales inferiores), al tiempo que conserva los méritos no valorados en el cuerpo funcional desde el que se ha promocionado.

Por otra parte, aquellos funcionarios que desde una situación de excedencia particular soliciten el reingreso al servicio de activo tendrán garantizado el reconocimiento del tramo de carrera horizontal consolidado con anterioridad a la petición de excedencia.

#### **2.5.4.- LA EVALUACIÓN DE MÉRITOS**

De acuerdo con el artículo 17 del EBEP, se deberá valorar:

- 1.- La trayectoria y actuación profesional.
- 2.- La calidad de los trabajos realizados.
- 3.- La formación, en los términos expuestos en el apartado 3.2.4 de éste documento.
- 4.- La evaluación del desempeño

Podrán incluirse, asimismo, otros méritos por razón de la especificidad de la función desarrollada y la experiencia adquirida.

#### **2.5.5.- EL COMPLEMENTO DE CARRERA**

El complemento de carrera remunera el esfuerzo y dedicación individual de cada funcionario, independientemente de su progresión a lo largo de la carrera vertical.

El tramo cero no devenga complemento de carrera. El tramo 1 de carrera horizontal se remunerará con un 6,25% de la suma de conceptos retributivos correspondiente a los Técnicos nivel 26. Los cuatro tramos sucesivos, incrementarán el inicial en un 100%, suponiendo así los tramos 2,3 y4 de carrera horizontal el 12,50%, 18,75%, y 25% de la suma de conceptos retributivos correspondientes a los Técnicos de nivel 26, excluido el propio complemento de carrera horizontal. Una visión de conjunto de lo que supondría este complemento de carrera para los actuales Cuerpos Técnicos puede consultarse en el anexo I del presente documento.

#### **2.5.6.- PERIODO TRANSITORIO**

Se instituirá un periodo transitorio en el que todos los funcionarios serán encuadrados en un tramo de carrera horizontal mediante un sistema que tenga en cuenta la experiencia.

## **2.6.- CARRERA PROFESIONAL VERTICAL**

Recordemos en el comienzo de este apartado que la carrera horizontal, analizada ya en los epígrafes anteriores, se define como un **sistema de carrera administrativa que no requiere cambio en el puesto de trabajo**, manteniendo el funcionario que progresa a lo largo de su carrera horizontal las mismas funciones reservadas al puesto de trabajo que viene desempeñando.

La **diferencia con la carrera vertical** es clara, suponiendo esta última un cambio en el puesto de trabajo y en el tipo de funciones que desempeña. El objetivo de la carrera vertical, que exponemos a lo largo del presente apartado 2.6, es facilitar la promoción profesional al tiempo que la plantilla se integra en las diferentes categorías profesionales que la AEAT y el Ministerio diseñan con el fin de llevar a término con eficiencia los objetivos institucionales que tienen encomendados.

La carrera vertical, además, debe ser un instrumento para el reconocimiento del trabajo realizado por los Cuerpos Superiores Técnicos, independientemente del ámbito donde desarrollan su trabajo.

Analizando la realidad a la que se enfrenta el colectivo de Técnicos de Hacienda en sus puestos de trabajo, consideramos conveniente, a la hora de diseñar un sistema de carrera vertical que responda a los principios de mérito y capacidad, el establecimiento de las siguientes categorías profesionales. El paso desde las categorías inferiores a las superiores, con la excepción de los Técnicos de entrada, se efectuaría mediante la publicación periódica de concursos de provisión de puestos de trabajo, en los términos establecidos en el apartado 2.8.2 de este documento.

### **2.6.1.- TÉCNICO DE ENTRADA**

La observación del trabajo diario de los Técnicos nos hace concluir que, a pesar de que la preparación teórica y técnica exigida para acceder es muy alta, es necesario un periodo de adaptación a la organización y un periodo de formación dentro del propio puesto de trabajo que hace necesario un NIVEL DE ENTRADA.

Una vez superada esta etapa de formación, **de un año de duración**, se produce la reclasificación automática al siguiente escalón de CARRERA VERTICAL, sin perjuicio de su posibilidad de participación en los concursos de provisión de puestos de trabajo.

### **2.6.2.- TÉCNICOS ESPECIALISTAS**

Debe tenerse en cuenta que, una vez transcurrido el estado inicial de la carrera vertical (tramo de entrada), los técnicos toman todos los días decisiones de carácter técnico

que tienen repercusiones directas en el ciudadano. Su trabajo puede desarrollarse en dos ámbitos nítidamente diferenciados:

- Competencias reservadas a los Cuerpos Superiores de Inspectores e Interventores: llevando a cabo las tareas técnicas dirigidas por los Inspectores e Interventores jefes de la unidad administrativa correspondiente. Los Técnicos asumirán la responsabilidad de las tareas que efectivamente realizan.
- Competencias reservadas a los Cuerpos Superiores Técnicos: Asumiendo las competencias atribuidas por la AEAT y el Ministerio a los Cuerpos Superiores Técnicos, desarrollando la actividad decisoria que deriva de las mismas, con o sin apoyo de personal auxiliar.

Los Técnicos especialistas, en el ejercicio de funciones propias de Inspectores e Interventores, son necesariamente dirigidos por los jefes de las unidades en las que se integran, mientras que estos mismos Técnicos, cuando ejerzan funciones propias del Cuerpo al que pertenecen, serán coordinados pero no dirigidos. La diferencia es importante, en particular respecto a la eficacia de su actividad decisoria frente a terceros. En el primer caso, el responsable del acto administrativo es el Inspector/Interventor, mientras en el segundo, al desarrollar competencias propias, la autoría del acto administrativo es del Técnico especialista.

### 2.6.3.- TÉCNICOS COORDINADORES

Una vez alcanzada la suficiente experiencia en la toma de decisiones, los Técnicos coordinadores están al cargo de la coordinación del trabajo que los Técnicos especialistas realizan en desarrollo de las funciones que la normativa de atribución de competencias reserve a los Cuerpos Superiores Técnicos.

La existencia de áreas de trabajo multidisciplinar, así como la necesidad de coordinar una diversidad de unidades a cargo de técnicos, hacen necesaria la existencia de esta categoría.

Será de la competencia de los Técnicos Coordinadores la dirección de tales áreas multidisciplinarias o la coordinación de determinadas unidades a cargo de Técnicos.

#### 2.6.4.- TÉCNICOS EN PUESTOS DE LIBRE DESIGNACIÓN

Es una realidad que muchos integrantes del Cuerpo Técnico están ocupando puestos de trabajo de LIBRE DESIGNACIÓN, con altas responsabilidades en la organización. Es necesario en estos puestos que se reconozca el principio de A IGUAL TRABAJO IGUAL RETRIBUCIÓN, situación que actualmente no está reconocida.

Entendemos que es deseable potenciar la figura del concurso específico para cubrir puestos que actualmente, y abusando de la figura jurídica, se están cubriendo mediante el sistema de libre designación, atendiendo no tanto al principio de mérito y capacidad como al requisito de confianza personal.

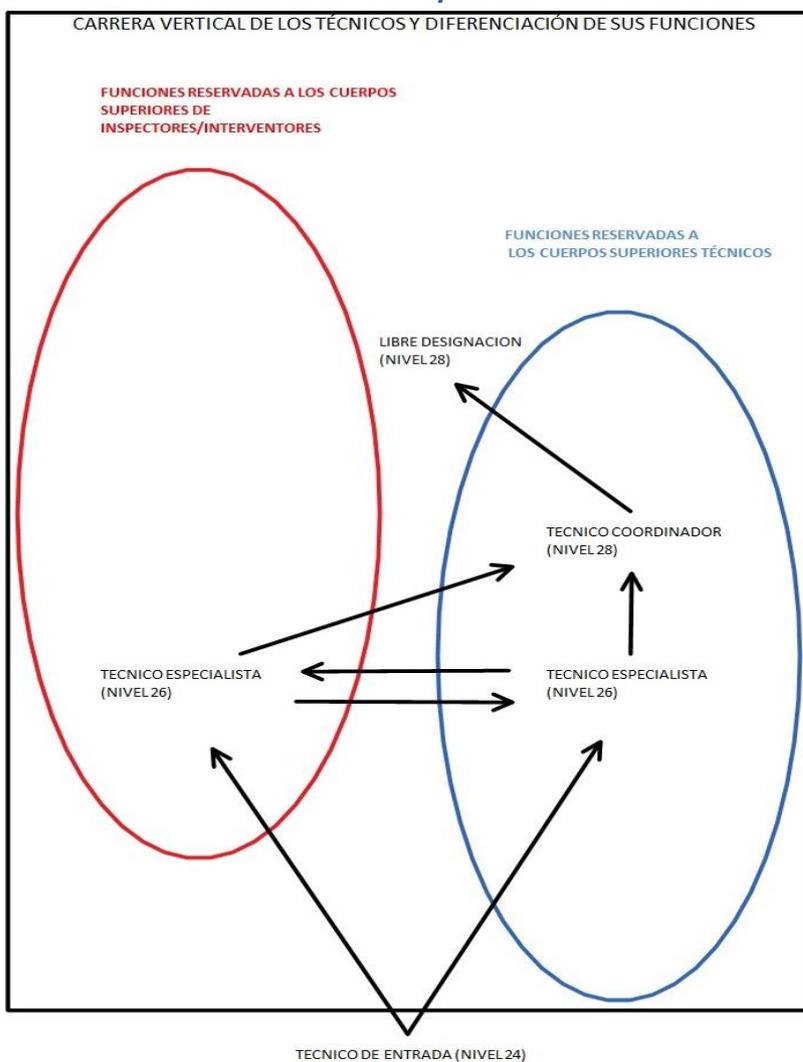
#### 2.6.5.- DETALLE DE NIVELES PROFESIONALES PROPUESTOS

NIVEL	DENOMINACIÓN
28 LD	JEFE DEPENDENCIA, ADMINISTRADOR Y PUESTOS SIMILARES
28	TÉCNICO COORDINADOR
26	TECNICO ESPECIALISTA
24	TECNICO ENTRADA

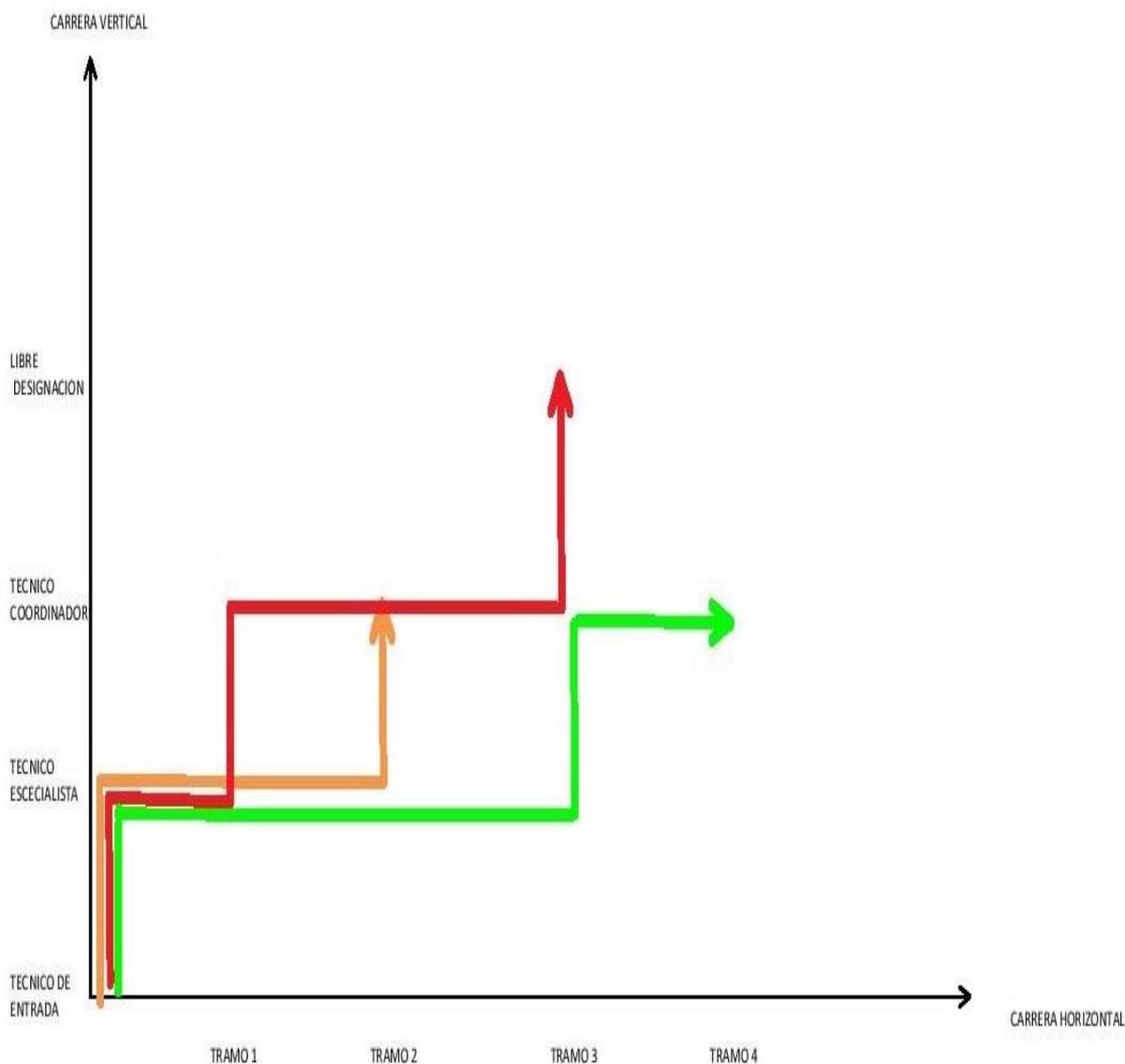
El paso de un nivel a otro se realizaría, como ya se ha señalado, mediante el **concurso de provisión de puestos**, en los términos expuestos en el apartado 2.8.2.

## GRAFICOS EXPLICATIVOS DE CARRERA VERTICAL Y HORIZONTAL

### GRAFICO 1.- Carrera Vertical y definición de funciones.



**Gráfico 2.- Combinación de la carrera vertical y horizontal.**



**Nota al gráfico 2:** Las tres flechas en colores son sólo una muestra de las múltiples posibilidades de itinerario profesional que este sistema de carrera ofrece para los Cuerpos Técnicos.

Los cambios a lo largo del eje vertical se producen mediante concurso (excepto el paso desde Técnico de Entrada a Técnico Especialista, que se produce mediante reclasificación). Los cambios de tramo en el eje horizontal se producen mediante acreditación de méritos, en los términos que se explican en el siguiente apartado.

## **2.7.- PROMOCION INTERNA**

Dentro del conjunto de oportunidades de carrera profesional que han de abrirse a los Cuerpos Técnicos de Hacienda, tras hablar en anteriores apartados de la carrera horizontal y vertical del colectivo CTH, para diseñar un sistema global de crecimiento profesional se hace necesario exponer unas breves reflexiones sobre la promoción interna a otros Cuerpos funcionariales.

La Promoción Interna vertical (Art. 16.c) del EBEP) consiste en el ascenso desde un cuerpo o escala de un Subgrupo, o Grupo de clasificación profesional en el supuesto de que este no tenga Subgrupo, a otro superior. La Promoción interna horizontal (art. 16.d) del EBEP, consiste en el acceso a cuerpos o escalas del mismo Subgrupo profesional. El colectivo CTH quedó situado, en virtud del EBEP; dentro del Subgrupo A2, que junto al Subgrupo A1 constituyen el Grupo A. Para el acceso a ambos Subgrupos del Grupo A, en estos momentos se exige un requisito común: estar en posesión del título universitario de Grado.

Ya se ha expuesto en el apartado 2.4 de este documento que el camino natural de reconocimiento del actual trabajo que realizan los Cuerpos Técnicos de la AEAT y el Ministerio de Hacienda pasa por la reclasificación del colectivo con la creación del Cuerpo Superior Técnico. Para este nuevo Cuerpo se habilitaría una promoción interna horizontal, entre el nuevo subgrupo A1 y los tradicionales subgrupos de Inspectores e Interventores. No vamos a insistir en los fundamentos y razones para la creación de este nuevo CTH y la reclasificación de los Técnicos de Hacienda, Auditoría, Contabilidad y Catastro al Subgrupo A1, suficientemente explicados en dicho epígrafe 2.4.

El proceso de acceso a los Cuerpos Superiores de Inspectores e Interventores desde el nuevo CTH debería presentar sustanciales diferencias respecto al sistema actual de promoción interna vertical, tendentes a superar sistemas de selección desfasados y que no son capaces de alentar al capital humano ya disponible en la organización en su desarrollo profesional.

Los principios mínimos que cabe exigir a un sistema de promoción interna serían los siguientes:

1º) El proceso de Promoción Interna se ha de configurar como independiente del de Turno Libre, y debiera ser la forma preponderante de acceso a los Cuerpos Superiores de Inspectores de Hacienda e Interventores del Estado, aunando así preparación académica y experiencia profesional previa antes de desarrollar las funciones encomendadas a estos Cuerpos funcionariales.

2º) En el proceso selectivo de promoción interna tendrá el mayor protagonismo la valoración de los conocimientos prácticos de los aspirantes, frente a pruebas de gimnasia memorística, anacrónicas e impropias de la sociedad digital y de la información en la que vivimos.

3º) Igualmente el proceso selectivo de promoción interna reservará una fase de valoración de currículum de los aspirantes, en la línea de conceder a la experiencia profesional previa el valor que para la organización supone el dar oportunidades de crecimiento profesional a los efectivos con mejor recorrido laboral.

4º) Los conocimientos que se acrediten en el proceso de promoción interna serán valorados, como formación, en todos los aspirantes a efectos de su carrera administrativa, superen o no la parte final del proceso. Esto evitará el despilfarro de esfuerzo y energía que supone la situación actual, en la que años de esfuerzo y sacrificio se despilfarran en el caso de todos aquellos aspirantes que se quedan en el camino sin lograr obtener plaza en los Cuerpos a los que se pretende acceder. Una valoración de los conocimientos adquiridos redundará en creación de valor tanto para la organización, que contará con plantilla mejor formada, como para el trabajador, que encuentra motivaciones tangibles para mejorar sus conocimientos.

En este sentido se considera necesario diseñar, dentro del ámbito de la formación por competencias que se desarrolla en el apartado 3.2.1 de este documento, unos módulos formativos que cumplan un doble objetivo:

1.- Facilitar la preparación de las pruebas de acceso a los Cuerpos Superiores de Inspectores de Hacienda e Interventores del Estado, con la adquisición de los conocimientos necesarios para superar las mismas.

2.- Ser utilizados como elemento evaluable en el desarrollo de la carrera profesional de los Técnicos, de modo que el esfuerzo realizado, tal como señalábamos, siempre tenga compensación. Los módulos podrían ser valorados especialmente en el acceso a puestos de libre designación, que pueden ser ocupados tanto por Técnicos como por Inspectores o Interventores, dependiendo de su configuración en la Relación de Puestos de Trabajo, pero que en la mayoría de los casos suponen el desempeño de las mismas funciones. Por ello, estos módulos formativos podrían también ser muy adecuados para la preparación a efectos de ocupar el referido tipo de puestos de trabajo.

Independientemente de la valoración de estos módulos de preparación, la superación de las distintas pruebas de acceso a los Cuerpos Superiores, debe ser también evaluable a efectos de la carrera profesional de los técnicos.

5º) Al igual que ya ocurre con otros colectivos, en orden a evitar que la conciliación de la vida familiar constituya un obstáculo a la promoción interna, los aspirantes tendrán derecho a plaza en la provincia en la que tenían su destino definitivo al tiempo de participar en el proceso, si así lo solicitan.

6º) El diseño de las pruebas y los temarios evitará la repetición de la evaluación de materias ya superadas

## 2.8. - MOVILIDAD

El Estatuto Básico del Empleado Público ofrece un concepto de movilidad ligado a la provisión de puestos de trabajo, contemplando diferentes supuestos de movilidad: la que se realiza por concurso, la que se da a través de la libre designación, la movilidad voluntaria a sectores prioritarios de la actividad pública con necesidades de efectivos, los traslados por necesidades de servicio o funcionales a unidades distintas a los del destino del funcionario, la provisión provisional, la movilidad por razón de violencia de género, la provisión de puestos y movilidad del personal laboral y la movilidad voluntaria entre Administraciones Públicas. Podemos decir que una posibilidad razonable de movilidad forma parte del derecho a la carrera y desarrollo profesional de los empleados públicos.

Antes de entrar a desgranar nuestras reflexiones sobre los mecanismos de movilidad voluntaria de los empleados públicos, debe hacerse una llamada de atención sobre la movilidad obligatoria en las AAPP, aspiración que alberga la Secretaría de Estado de AAPP en relación a todos los cuerpos de los Grupos A1 y A2, y C1 y C2 que no tengan atribuidas competencias específicas, ni reservas de funciones y de puestos de trabajo. Dichas intenciones pasan por una redefinición de sus puestos de trabajo que afectaría, claro está, también a la movilidad de dichos empleados públicos. En concreto, el informe de la CORA establece lo siguiente:

*Esta redefinición partirá del instrumento esencial de que se dispone, el de las relaciones de puestos de trabajo, que deben permitir mayores facultades en la asignación interna de puestos de trabajo al titular de cada Centro Directivo, o en su caso de la Subsecretaría. Incluso podría contarse con una relación de puestos disponibles para prestar servicios en toda la AGE, con el objeto de atender las necesidades coyunturales que puedan plantearse en las distintas dependencias que la componen.*

*Se trata de contar con una articulación más flexible de lo que es la adscripción del puesto a una unidad administrativa, rompiendo los encorsetamientos existentes.*

Aunque entendemos que la intención de abrir cauces futuros a la movilidad obligatoria tiene su origen en la existencia de áreas excedentarias en efectivos dentro de las AAPP (y este claramente no es el caso de la Hacienda Pública, para la que se reclaman socialmente mayores medios), creemos que es una llamada de atención que nos hace exigir la redefinición de los puestos de trabajo de la organización, asignando competencias y funciones específicas para los Técnicos de Hacienda, Auditoría, Contabilidad y Catastro, de forma que se superen los problemas de ambigüedad de rol que este colectivo siempre ha padecido.

Una vez expuesto lo anterior, podemos pasar a desarrollar la postura de GESTHA sobre los mecanismos de movilidad voluntaria de los Técnicos del Ministerio de Hacienda, y las propuestas de mejora sobre la situación actual.

### 2.8.1.- INTRODUCCIÓN: PROBLEMAS DETECTADOS

No puede desligarse la idea de movilidad funcional del sistema de carrera profesional, tanto vertical como horizontal, que el Estatuto establece. De hecho la norma establece la conexión de la carrera horizontal y de la evaluación del desempeño con la provisión de puestos de trabajo.

El modelo de movilidad aplicado en la actualidad por la **AEAT** no está dando una respuesta adecuada ni suficiente a las necesidades y aspiraciones de los Técnicos de Hacienda, por los problemas que relacionamos a continuación:

**1º) Generalización del denominado “panel”:** La normativa vigente configura el concurso como el sistema legal, ordinario y general para la provisión de puestos de trabajo, teniendo los otros sistemas carácter excepcional. Sin embargo, desde el año 2005, la AEAT ha generalizado, como sistema de provisión de puestos, el llamado “panel”, consistente en ofertar a los funcionarios en activo, con carácter previo a la oferta de plazas para los funcionarios de nuevo ingreso, un elevado número de plazas con niveles 20-22 (desde 2005 a 2013, más de 800 plazas) mediante el sistema de movilidad por cambio de adscripción de puestos de trabajo (cuando el puesto de origen y de destino sean de las mismas características, siendo esta movilidad de carácter definitivo) y/o por comisión de servicios (esta movilidad tiene carácter temporal).

Estos sistemas de movilidad deben emplearse en los excepcionales supuestos de reestructuración de plantillas o urgencia previstos en la normativa, pero no con carácter masivo, por los efectos negativos que genera: fomento del empleo precario, generalización de la pérdida de derechos y extensión de la ausencia de garantías a los trabajadores afectados, por no hablar de las pérdidas retributivas derivadas de la adjudicación de una plaza de menor nivel a aquélla que se venía ocupando.

El análisis conjunto de los paneles y los concursos pone en evidencia que el sistema no se ha utilizado, como se ha querido afirmar, para garantizar el acceso a localidades deseadas a los funcionarios de carrera con prioridad a los de nuevo ingreso, sino que se ha abusado de esta figura hasta tal punto que se ofrecen por el mismo plazas que no se ofertan por concurso ni han quedado vacantes como consecuencia de los mismos. Y todo ello se realiza sin ningún tipo de garantías.

Supone además un abuso de la norma y una utilización desviada de las figuras administrativas destinadas a la provisión de puestos, cuya naturaleza se subvierte maliciosamente, acomodando los usos y prácticas de RRHH a esquivar la aplicación de las normas en lugar de someterse a ellas.

2º) **Problemas que han creado/que no han resuelto las últimas convocatorias de concursos:** en cuanto al concurso como sistema de provisión de puestos, en su configuración actual en la AEAT, surgen las siguientes reflexiones:

A.- Las convocatorias de estos concursos establecen unas bases similares, elaboradas unilateralmente por la Administración, que no fueron objeto de negociación ni consulta con las Organizaciones Sindicales, a pesar de las numerosas peticiones y aportaciones realizadas.

B.- Las actuales bases de concurso impiden alcanzar la puntuación mínima en méritos específicos cuando se solicitan plazas de *tramo superior* a la ocupada, de modo que, por un lado, están impidiendo la promoción y, por otro, están trabando la carrera profesional de quienes obtengan u ocupen plazas de tramo inferior al que debían ostentar por antigüedad, como consecuencia de haberse movido en los concursos de los años 2010, 2011 o 2012 o de haber reingresado al servicio activo desde una situación de excedencia sin reserva de puesto. Los técnicos que se encuentren en alguna de las situaciones mencionadas, no llegan a mínimos para acceder a plazas del tramo que les corresponde por antigüedad.

Además, en el mérito 1.2 “Adecuación de quienes concurren al nivel de responsabilidad del puesto al que opten” se valora con menor puntuación a quienes soliciten un puesto de trabajo con un C.E. que esté incluido en un *grupo inferior* al que pertenece el puesto desempeñado por la persona solicitante, de modo que se está penalizando la obtención de plazas de inferior tramo a los compañeros de más antigüedad y con mayor tramo, por lo que las bases incumplen los principios de mérito y capacidad recogidos en el EBEP.

C.- En los concursos publicados desde el año 2010 se han ofertado muy pocas plazas, (en el Anexo I y sobre todo en el Anexo I Bis) en las zonas geográficas de Cataluña, Canarias y Baleares. Un mayor número de plazas hubiera sido deseable, con el fin de que los compañeros que están trabajando en el ámbito de estas Delegaciones hubiesen gozado de movilidad dentro de o entre estas Delegaciones, antes de ofertar las plazas a los técnicos de nuevo ingreso.

D.- En ocasiones, se han ofertado a los compañeros de nuevo ingreso plazas en destinos "deseados", que se hubiesen podido reservar para ofertar a los Técnicos en un nuevo concurso o, en caso de urgente necesidad, cubrir mediante una comisión de servicios o un cambio de adscripción.

E.- A pesar de que la Administración ha manifestado en numerosas ocasiones que las plazas que se ofertan en concurso son, de las que están vacantes en cada momento, las que requieren ser cubiertas de forma más urgente y siempre atendiendo a las

necesidades del servicio<sup>6</sup>, el criterio mantenido por la AEAT, en contra de la parte social es el de no bajar mínimos en caso de no haber peticionarios con la puntuación mínima requerida y, por tanto, dejar plazas vacantes que, en muchas ocasiones son cubiertas posteriormente por un técnico de nuevo ingreso.

**F.-** Las bases limitan la participación en este concurso a funcionarios de nacionalidad española que pertenezcan al Cuerpo Técnico de Hacienda.

Sin embargo, el CTH procede de la escisión del Cuerpo de Gestión de la Hacienda Pública en tres Cuerpos distintos (CTH, Cuerpo Técnico de Auditoría y Contabilidad y Cuerpo Técnico de Gestión Catastral); por ello, entendemos que se les debe permitir la participación en los concursos para el CTH a todos aquellos Técnicos, independientemente del Cuerpo Técnico en el que actualmente estén integrados, que en su origen pertenecieron al Cuerpo de Gestión de la Hacienda Pública.

**G.-** En este mismo sentido consideramos que, en la valoración del trabajo desarrollado, asimismo limitada al trabajo desempeñado como CTH, se debería tener en cuenta el tiempo trabajado como funcionario en activo en el Cuerpo de Gestión de Hacienda Pública a quienes habiendo opositado al mismo, actualmente están integrados en el Cuerpo Técnico de Auditoría y Contabilidad y en el Cuerpo Técnico de Gestión Catastral.

**H.-** Las bases establecen que las personas con destino definitivo sólo podrán participar en el concurso si han transcurrido dos años desde la toma de posesión de su último destino, exceptuando quien ocupe su puesto de trabajo en el ámbito de la AEAT, en la Secretaría de Estado de Hacienda o en la Subsecretaría de Hacienda y Administraciones Públicas. No obstante, hay CTH destinados en otros organismos del Ministerio de Hacienda y AAPP, por lo que se solicita que también se les incluya en esta excepción a la regla de los dos años.

**I.-** De acuerdo con las bases, si no se dispone de la Especialidad correspondiente al área, no se puede llegar a la puntuación mínima exigida en méritos específicos.

GESTHA no está de acuerdo con la valoración de este mérito ya que desde la creación del CTH, todos los funcionarios que opositan a este cuerpo poseen las especialidades de Gestión, Inspección, Recaudación y Aduanas y, son únicamente los trabajadores que proceden del anterior Cuerpo de Gestión de Hacienda, quienes pueden no disponer de alguna de estas especialidades si, en el momento de la creación del CTH, en el año 2001 no se examinaron de alguna de ellas.

i.- Por tanto, la valoración de este mérito y su alta baremación, determinante para llegar a puntuación mínima en méritos específicos

---

<sup>6</sup> tal y como se recoge en el texto de la Resolución de 30 de noviembre de 2012 de la Presidencia de la AEAT, por la se convoca el concurso 2012 A 02,

discrimina a los funcionarios del extinto Cuerpo de Gestión de Hacienda respecto a los que opositaron ya al CTH, al dar lugar a que no puedan acceder a ciertas plazas si no tienen la especialidad a la que pertenecen las mismas; cuando además, la Administración solo les permitió el acceso a las distintas especialidades en el momento de creación del CTH a través de un examen, no habiendo dado esa posibilidad nunca más.

ii.- Además, nos encontramos con situaciones tan kafkianas como las que se están dando en algunas Delegaciones en las que, a trabajadores que proceden del antiguo Cuerpo de Gestión de Hacienda y que solo tienen una especialidad, por lo que, por la propia normativa del CTH están adscritas a esa área en concreto, la Administración les está realizando el cambio de adscripción a plazas que pertenecen a áreas de las que no tienen la especialidad y, en cambio, conforme a las bases del concurso, estos trabajadores si quisieran pedir esa plaza a la que se le ha realizado el cambio de adscripción, no llegaría a mínimos por no tener la especialidad.

iii.- Asimismo, los funcionarios del Cuerpo de Gestión de Hacienda que poseían la Especialidad de Contabilidad o de Catastro, y que quedaron adscritos al Cuerpo Técnico de Auditoría y Contabilidad y al Cuerpo Técnico de Catastro, pudieron optar al curso de formación para obtener el CTH, quedando adscritos al citado Cuerpo sin adscripción a especialidad, al considerarse que al realizar el citado curso de formación obtuvieron las cuatro especialidades propias del CTH.

Entendemos que la valoración de la especificidad de los diferentes puestos de trabajo debería realizarse a través de la experiencia y el trabajo desarrollado en el área tal y como se establece en el artículo 49.Tres.1 de la Ley 24/2001 de 27 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden: “En los procesos de provisión de puestos de trabajo adscritos al Cuerpo Técnico de Hacienda, convocados por la Agencia Estatal de Administración Tributaria, deberá valorarse de forma diferenciada la experiencia en el desempeño de puestos de trabajo en las respectivas áreas funcionales”

J.- En la valoración del trabajo desarrollado se puntúa con 1 punto/año los puestos de trabajo desarrollados dentro de la AEAT y con 0,5 punto/año los puestos de trabajo desarrollados en el Ministerio de Economía y Hacienda.

En el ámbito del Ministerio de Hacienda y AAPP hay Técnicos que están realizando labores que acreditan un profundo conocimiento de la materia tributaria como es el caso, entre otros, de los técnicos que desarrollan su trabajo en la Dirección General de Tributos o en los TEAR y TEAC. Por lo que la valoración de su trabajo desarrollado, así como la de cualquier otro técnico que, integrado en el Ministerio de Hacienda y AAPP, tenga asignadas funciones relacionadas con la elaboración, interpretación o estudio de normas tributarias, con la resolución de reclamaciones

económico administrativas, con la aplicación del sistema tributario o aduanero y/o con la financiación de las Haciendas Locales, entendemos que debería ser de 1 punto/año.

En cambio, en las bases de los concursos del CSIHE, en la valoración del trabajo desarrollado se asigna la misma puntuación tanto si éste se ha venido desarrollando en el ámbito de la AEAT o del Ministerio de Hacienda.

**K.-** En la valoración del mérito antigüedad, que es donde se computa los años de servicios prestados en las distintas AAPP, se debería valorar con 1 punto/año, igual que se valora la antigüedad en el CTH, el tiempo de pertenencia al Cuerpo de Gestión de la Hacienda Pública de todos los actuales Técnicos, pertenezcan hoy en día al Cuerpo Técnico al que pertenezcan.

Además, también se debería valorar con 1 punto/año a todos los Técnicos que hayan estado o estén integrados en otras áreas del Ministerio de Hacienda y que tengan asignadas funciones relacionadas con la elaboración, interpretación o estudio de normas tributarias, con la resolución de reclamaciones económico administrativas, con la aplicación del sistema tributario o aduanero y/o con la financiación de las Haciendas Locales.

**L.-** En las plazas ofertadas de gestión tributaria no se distingue entre las plazas que pertenecen al área General y las que pertenecen al área de Módulos, algo necesario, dadas las competencias especiales que el área de módulos tiene respecto a las competencias generales del área de gestión tributaria; competencias necesarias para el ejercicio de sus funciones.

Esta situación provoca que los Técnicos que concursan tengan que elegir “a ciegas”, sin saber a qué área de gestión tributaria se les va adscribir, lo que redundará en pérdida de seguridad jurídica para los funcionarios que participen en este concurso y soliciten estas plazas.

**M.-** En el mérito “Experiencia por el desempeño de determinados puestos de trabajo” se establece la posibilidad de que la Comisión de Valoración asigne hasta un máximo de 4 puntos a solicitantes que ocupen puestos del grupo 6 o de libre designación con CE igual o superior a 15.561,98 euros, teniendo en cuenta la experiencia adquirida por el funcionario y el puesto al que opta; no pudiendo superar la suma de puntos asignados por este apartado y los apartados 1.2 y 1.3 los 22 puntos.

Es decir, con este mérito, se pretende que la Comisión de Valoración entre a valorar en base a determinados criterios (que al no venir fijados en las bases del concurso se deberán establecer y aprobar por la Comisión pero que son desconocidos hasta ese momento), la experiencia y adecuación de funcionarios que están ocupando los puestos de mayor responsabilidad dentro del colectivo de Técnicos para que puedan optar a obtener puestos de menor retribución y responsabilidad.

GESTHA considera que el simple hecho de que estos funcionarios estén desempeñando puestos de trabajo de grupo 6 o de LD con CE igual o superior a 15.561,98 euros ya es suficiente mérito que acredita su experiencia y adecuación para puestos de menor retribución y, se supone que, por tanto, de menor responsabilidad, por lo que entiende innecesario la aplicación de este criterio de valoración de la manera que viene recogida en las bases.

**N.-** Respecto a los criterios de aplicación del Plan Concilia, GESTHA considera que en el caso de comisiones de servicio o situaciones similares, la plaza que se debe tener en cuenta para ello es la efectivamente ocupada, no la de reserva, tal y como se hace para la valoración del resto de méritos del concurso, y tal y como se ha venido estableciendo en numerosas sentencias judiciales.

GESTHA considera que sería positivo mejorar el acuerdo AEAT-Sindicatos, no suscrito por nuestra organización, a fin de lograr que el plan concilia produzca las mínimas distorsiones posibles en los concursos.

Asimismo, consideramos que la aplicación de los criterios de conciliación debe tener un carácter finalista, impidiendo que por esta vía se logren otros objetivos distintos de facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

En lo que respecta a la **movilidad y a la provisión de puestos en el Ministerio de Hacienda y AAPP**, la situación también es manifiestamente mejorable, y los abusos vividos en los últimos años han llevado a su Junta de Personal a aprobar, por unanimidad de todos sus componentes (GESTHA, FEDECA, CCOO, UGT, CSIF y CGT), un informe técnico-jurídico en materia de provisión de puestos de trabajo del personal funcionario y el derecho a la promoción profesional, que pone a disposición de los trabajadores.

En la exposición de los motivos que le llevan a esta iniciativa, la Junta de Personal cuestiona la proliferación de soluciones atípicas para la provisión de puestos de trabajo. En concreto, señala:

***La Junta de Personal recomienda evitar el uso desaforado e injustificado de procedimientos administrativos y excepcionales (fundamentalmente la libre designación, la adscripción provisional y la comisión de servicios), en sustitución del procedimiento ordinario de provisión (el concurso) por las posibilidades que ofrecen las formas extraordinarias para regatear los principios de igualdad, mérito y capacidad.***

***En particular, preocupa la falta de publicidad característica de la provisión de puestos mediante adscripción provisional, de ahí que resulten especialmente atractivas para los responsables de las unidades administrativas, tentados de ejecutar una política de personal sin explicaciones – capricho – y con una acusada tendencia por rodearse de rostros conocidos. Sin embargo, cabe subrayar que el principio de interdicción de la arbitrariedad (art. 9.3 CE) prohíbe tal práctica. Además, la obligación constitucional de una***

***administración pública objetiva, independiente y sometida al imperio de la ley, y con vocación de servicio al interés general, justifican la necesidad de interceptar tan indeseables inercias.***

Como se puede apreciar, las prácticas actuales en materia de provisión de puestos deben ser mejoradas tanto en el Ministerio como en la AEAT. Los sistemas de carrera profesional que se proponen en este documento, correctamente implementados, deberían bastar para evitar los problemas expuestos.

### **2.8.2.- CONCURSOS**

El artículo 79.1 del EBEP señala que al concurso como procedimiento normal de provisión de puestos de trabajo, consistiendo éste en la valoración de los méritos y capacidades y, en su caso, aptitudes de los candidatos por órganos colegiados de carácter técnico.

Del articulado del EBEP parece deducirse que la cuestión se reduce a un problema de valoración de méritos y capacidades, naturalmente referidas al puesto de trabajo concreto y que se realizará por unos órganos colegiados especializados, objetivos e imparciales. Pero lo cierto es que se parte de una situación formal ideal que no existe en la realidad de nuestras Administraciones públicas, al ignorarse la proliferación de situaciones de nombramientos provisionales y comisiones, y también el hecho de que los concursos y las pruebas selectivas no se han producido con la regularidad debida.

El concurso, en virtud de esta realidad, ya no es un simple ejercicio de concurrencia de personas que quieren mejorar y que, de acuerdo con sus posibilidades reales, acuden al mismo para ser valoradas, sino que se convierte en un proceso complicado por el que muchas personas acuden para regularizar situaciones jurídicas precarias que los sistemas de provisión de puestos distintos al concurso vienen generando. Es por ello que entendemos que los sistemas de provisión de puestos distintos al concurso debe restringirse estrictamente a los supuestos para los que han sido diseñados, garantizando así que este último quede, tal y como señala la normativa, como procedimiento normal de provisión de puestos, evitando siempre que sea posible la permanencia o persistencia de nombramientos provisionales.

El concurso, como principal herramienta de gestión de recursos humanos, y de acuerdo con el nuevo sistema establecido de la evaluación del desempeño, que cuenta a efectos de la provisión y carrera, obliga a realizar una valoración que va mucho más allá de ordenar a los aspirantes de acuerdo a su antigüedad en el correspondiente cuerpo o escala funcional: el desempeño en puestos anteriores, la formación recibida e impartida, especialización adquirida, la adecuación, en cada caso, a las funciones o tareas concretas de cada puesto, etc... Son todas ellas nuevas variables que se han de considerar. Por tanto, ya no se valoran sólo los servicios prestados en su dimensión temporal (antigüedad), sino también en su dimensión cuantitativa y cualitativa (contenido y calidad de dichos servicios previos), con lo que el concurso debiera introducir nuevas formas de valoración. La incorporación de

este tipo de valoraciones en la provisión de puestos de trabajo puede hacerse de dos formas, no necesariamente excluyentes:

- aplicación de un baremo establecido previamente de puntuación de méritos y experiencias. Es la forma natural de incorporar la evaluación del desempeño de cada trabajador, requerida por la normativa vigente, como elemento de valoración que incida no sólo en aspectos como sus retribuciones variables (complemento de productividad), sino también en el desarrollo laboral, proporcionando los elementos de juicio que en los que se basará su carrera profesional. Ello requiere de la necesaria coordinación entre las bases de valoración de méritos de los concursos y el sistema de evaluación continua del desempeño de los trabajadores, buscando facilitar y objetivar al máximo el trabajo de las comisiones de valoración de los concursos. La objetivación en esta valoración igualmente coadyuvará a reducir recursos judiciales y procesos contenciosos.

- incorporación en los procesos de adjudicación de pruebas específicas de valoración (entrevistas, trabajos a presentar, explicando el desempeño que corresponde en el puesto de trabajo o puestos de trabajo a los que se aspira). Este tipo de pruebas complementarias, que conllevan un importante esfuerzo de gestión, resultan adecuadas para valorar la idoneidad de los diferentes candidatos a cubrir las ofertas de los puestos de libre designación.

Al margen de lo anterior, pueden realizarse una serie de reflexiones relevantes en relación con la utilización de los concursos como sistema ordinario de provisión de puestos de trabajo.

- La provisión de un puesto de trabajo mediante la utilización del sistema de concurso o el de libre designación vendrá determinada de acuerdo a lo dispuesto en la relación de puestos de trabajo.

- Con el fin coadyuvar a facilitar la planificación de la gestión de los recursos humanos al tiempo que se ofrece a los empleados públicos transparencia sobre sus posibilidades de movilidad, se establecerán convocatorias generales de concursos periódicas, sin perjuicio de las convocatorias específicas que se hagan necesarias. Las **convocatorias de concurso periódicas** comprenderán, con carácter general, todos los puestos de trabajo vacantes adscritos a un cuerpo o escala. Dichas convocatorias se realizarán, **al menos, cada año** para los diferentes cuerpos o escalas. Asimismo y sin menoscabo de lo anterior, podrá convocarse la provisión de puestos individualizados en atención a las necesidades del servicio.

- Entendemos que la valoración del desempeño viene referida al puesto desempeñado, pero puede no tener relación con los puestos a los que se aspira. Es por ello que la incidencia de la evaluación en los concursos ha de ser bien ponderada en relación con la valoración del resto de méritos y factores a considerar.

- Resulta deseable, en la intención de objetivar todo el proceso, normalizar en la medida de lo posible no sólo los criterios de valoración y evaluación, sino asimismo el tiempo de resolución de los concursos de provisión, aspirando a hacer de ellos un proceso racional y ágil. Una evaluación del desempeño continua y recurrente a lo largo del tiempo, ofreciendo previsibilidad a los trabajadores sobre su situación individual, su posición respecto al resto de colectivo que puede concurrir a los procesos de provisión, y sus posibilidades reales de adjudicación, puede ayudar a hacer efectiva dicha aspiración.

- Sin ánimo de exhaustividad, se podrán valorar en el sistema de concurso de provisión de puestos los siguientes méritos:

- a) Antigüedad.
- b) Tramo de carrera horizontal reconocido.
- c) Conocimiento de otros idiomas comunitarios.
- d) Posesión de más de una de las titulaciones académicas oficiales que habiliten para desempeñar el puesto de trabajo.
- e) Resultado de la evaluación del desempeño en destinos anteriores.
- f) Formación.
- g) Actividades científicas, docentes, de investigación y publicaciones.

La previa elaboración de un catálogo de puestos de trabajo, recogiendo las características para cada tipo de puesto, será referencia esencial en la determinación de los méritos que han de ser tenidos en cuenta en la provisión de dichos puestos mediante concurso. De esta forma, se evitan arbitrariedades en la fijación de dichos méritos que pueden tener por objetivo favorecer a candidatos pre-seleccionados, que no obtendrían el puesto de acuerdo a los principios de mérito y capacidad sino es con la ayuda del establecimiento de méritos fijados ad-hoc para dicho candidato, a pesar de que esos méritos “exóticos” nada tengan que ver con las características del puesto de trabajo a cubrir.

- Respecto a determinadas plazas, calificadas actualmente como de Libre Designación sin que admitan el calificativo “de confianza”, pero que conservan características singulares que aconsejan una selección menos genérica que la contemplada en los concursos ordinarios, proponemos que se les apliquen las reglas del concurso específico (art. 45 RD 364/1995). En el sistema de concurso específico podrán valorarse, además de los méritos señalados en el punto anterior, otros conocimientos, capacidades y aptitudes relacionados con las funciones específicas asignadas al puesto de trabajo convocado. Ello reduciría la discrecionalidad y añadiría transparencia en los nombramientos, al tiempo que supondría mejorar la garantía de imparcialidad ante injerencias políticas en la tramitación de los expedientes administrativos.

Para su valoración, la convocatoria podrá incluir la realización de pruebas de carácter práctico, memorias, entrevistas u otros sistemas similares. Se puede

establecer una puntuación máxima a este tipo de pruebas en términos de porcentaje del total puntos a asignar.

A título ilustrativo, en la Ley de la Función Pública de la Comunidad Valenciana (Ley 10/2010, de 9 de julio) establece un máximo del 45 por 100 del total de puntos máximos a asignar.

- Únicamente podrán quedar desiertas las convocatorias de concurso cuando no exista aspirante que reúna los requisitos exigidos en las bases o, en su caso, supere la puntuación mínima exigida en la convocatoria, dejando abierta no obstante, la posibilidad de bajar esta puntuación mínima exigida en función de las necesidades de la organización.

- Las convocatorias deben de prever una segunda fase de adjudicación o resultados. En relación a las zonas geográficas que se muestren más deficitarias (actualmente todas lo son en mayor o menor medida), una vez implementado el sistema de convocatoria periódica de concurso, se establecerán las modificaciones necesarias que garanticen una demanda suficiente entre los empleados públicos de dichas plazas. Dichas modificaciones podrán adoptar la forma de mejoras en el complemento específico en relación a otras zonas geográficas.

Junto al concurso (y la libre designación en las plazas reservadas a este sistema) como forma general de provisión de puestos de trabajo, se establecen otras formas temporales y excepcionales de provisión de puestos.



### 2.8.3.- COMISIONES DE SERVICIO Y CAMBIOS DE ADSCRIPCIÓN

Las comisiones de servicio y los cambios de adscripción se contemplan en la normativa vigente como procedimientos para la provisión de puestos de trabajo diferentes a los normales, y por motivos tasados. En concreto las comisiones de servicio están previstas para los supuestos en que sea necesario cubrir una vacante con carácter urgente e inaplazable, y los cambios de adscripción se justifican en los supuestos de redistribución de efectivos como consecuencia de reorganizaciones o reestructuraciones administrativas.

De ambas figuras se viene abusando en los últimos años en la Agencia Tributaria, por un lado para dar cobertura a los denominados “paneles”, tal y como se ha expuesto en el apartado 2.8.1, y por otro para facilitar numerosos traslados de puestos de trabajo y aumentos retributivos a funcionarios concretos, con la coartada de cubrir las necesidades de servicio, pero sin que se den los motivos tasados expuestos. La situación en el Ministerio no parece mejor, hasta el punto de que la Junta de Personal ha aprobado el informe técnico-jurídico sobre provisión de puestos de trabajo al que se hace referencia igualmente en el epígrafe 2.8.1 de este documento.

Se exige publicidad en las convocatorias para cubrir los puestos de trabajo por los procedimientos de concurso o libre designación, y se publicitan los “paneles”, pero el mayor abuso se produce en la cobertura por comisión de servicio o cambio de adscripción de numerosos puestos que se ofrece a personas concretas, sin publicidad. Los nuevos puestos en ocasiones suponen importantes aumentos retributivos con o sin cambio de destino, utilizando en estos casos la comisión de servicios, en otras suponen traslados incluso entre distintos municipios, para lo que se utilizan los cambios de adscripción en connivencia con el beneficiado.

Contemplamos la comisión de servicios, como la forma temporal y excepcional de provisión de puestos de trabajo que proceda cuando éstos queden desiertos en las correspondientes convocatorias de concurso o se encuentren pendientes de su provisión definitiva. **No se podrá permanecer más de dos años en comisión de servicios** en los puestos de trabajo cuya forma de provisión sea la de concurso de méritos. **Si la forma de provisión de los puestos es la de libre designación, no se podrá permanecer en comisión de servicios más de seis meses.**

Los cambios de adscripción deberán obedecer siempre a supuestos de redistribución de efectivos previstos en la normativa vigente, y, en los casos que para cubrir necesidades de servicio se utilice este procedimiento para la cobertura de puestos de forma individual, será necesario ofertar dicho puesto publicitando la necesidad de su cobertura por el citado procedimiento.

Se establecerán los mecanismos de publicidad, transparencia y control, que eviten situaciones de abuso en la utilización de estas figuras jurídicas.

#### **2.8.4.- ADSCRIPCIÓN PROVISIONAL**

La regulación actual contempla la provisión de los puestos de trabajo por adscripción provisional en los supuestos de remoción o cese en el puesto, supresión del puesto o reingreso del servicio activo. Es en el caso de cese en puestos de libre designación donde volvemos a encontrar, sobre todo en los últimos años, abuso en la forma de provisión de puestos.

Los cesados de puestos de libre designación en muchas ocasiones son adscritos provisionalmente o “nombrados provisionalmente” para ocupar otro puesto de libre designación, sin cumplir el requisito de convocatoria pública, nombramientos que pueden durar meses o años.

Entendemos que la adscripción provisional es una forma temporal de provisión de puestos de trabajo que procedería sólo en los siguientes casos:

- a) Cuando el personal funcionario cese en su puesto de trabajo sin obtener otro por ninguno de los sistemas previstos anteriormente.
- b) Por reingreso al servicio activo.
- c) Por rehabilitación de la condición de personal funcionario

El puesto asignado con carácter provisional se convocará para su provisión definitiva, y el personal adscrito tendrá obligación de participar en la convocatoria solicitando, al menos, el puesto que ocupa provisionalmente. Si no concurriera, quedará en excedencia voluntaria por interés particular.

**Si la forma de provisión de los puestos es la de libre designación, no se podrá permanecer en adscripción provisional más de seis meses.**

#### **2.8.5.- CAMBIO DE PUESTO POR MOTIVOS DE SALUD**

Las solicitudes de cambio de puesto deberán ser valoradas por el órgano competente en materia de prevención de riesgos laborales, que informará sobre la procedencia de adaptación o, en su defecto, cambio de puesto de trabajo, ante la situación puesta de manifiesto.

El traslado estará condicionado a la existencia de puestos dotados y vacantes del cuerpo o escala que tengan asignadas unas retribuciones complementarias iguales o

inferiores a las del puesto de procedencia y al cumplimiento, en su caso, del resto de requisitos del mismo.

Este tipo de cambios de puesto será igualmente de aplicación a las víctimas acreditadas de acoso laboral.

#### **2.8.6.- CAMBIO DE PUESTO POR VIOLENCIA DE GÉNERO**

Las empleadas públicas víctimas de violencia de género que se vean obligadas a abandonar el puesto de trabajo en la localidad donde venían prestando sus servicios para hacer efectiva su protección o el derecho a la asistencia social integral, tendrán derecho a solicitar el traslado provisional a otro puesto propio de su cuerpo o escala, sin necesidad de que sea vacante de necesaria cobertura.

En caso de no existir puestos vacantes en su cuerpo o escala, podrá ser adscrita a otro puesto del mismo grupo al que pertenece, sin que el traslado suponga menoscabo de sus derechos económicos.

### **3 FACTORES QUE DETERMINAN LA CARRERA PROFESIONAL**

Una vez que hemos desarrollado en el apartado 2 las diferentes posibilidades de desarrollo profesional de los Cuerpos Técnicos de Hacienda, vamos a dedicar el presente apartado para exponer los factores que, adecuadamente valorados, van a tener una influencia determinante en la carrera profesional de estos empleados públicos. Estos factores son los siguientes:

- Evaluación del desempeño en el puesto de trabajo.
- Esfuerzo mostrado y aprovechamiento de la formación y capacitación de relevancia para el puesto de trabajo.

#### **3.1.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño está contemplada en el art. 20.1 del EBEP como “un procedimiento por el que se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento”. Este sistema debe tener como propósito lograr un rendimiento superior de los trabajadores, que se verá reflejado en los resultados de la organización y en la propia satisfacción profesional de cada trabajador, permitiendo visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de la organización con los objetivos personales de los trabajadores. En este trabajo aplicamos los principios de la Evaluación de Desempeño al ámbito de la Agencia Tributaria.

La evaluación del desempeño, desde la entrada en vigor del EBEP, va a afectar tanto en las retribuciones complementarias, como en la carrera profesional horizontal (progresión de grado, categoría o escalón sin cambiar de puesto de trabajo y retribuido a través de un complemento denominado de carrera similar diferente del complemento específico), la provisión de puestos de trabajo y en la formación, tal y como establece el art. 20.3 del EBEP. **Se configura, pues, como una pieza clave en el diseño de un sistema de carrera profesional.**

##### **3.1.1.- INTRODUCCIÓN**

La Evaluación del Desempeño debe ser el proceso habitual que permita determinar la actuación de cada una de las personas evaluadas en relación a una serie de factores u objetivos e indicadores establecidos de antemano, que se encuentren bajo control del propio trabajador, con el fin de lograr la consecución de las metas individuales, departamentales y del conjunto de la organización.

El EBEP también establece en su artículo 14:

*Los empleados públicos tienen los siguientes derechos de carácter individual en correspondencia con la naturaleza jurídica de su relación de servicio:*

*a. A la **progresión en la carrera profesional y promoción interna** según principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad mediante la implantación de sistemas objetivos y transparentes de evaluación.*

*b. A **participar en la consecución de los objetivos atribuidos a la unidad donde preste sus servicios y a ser informado por sus superiores de las tareas a desarrollar.***

El sistema de evaluación del desempeño en toda organización **debe tener como propósito lograr un rendimiento superior en sus trabajadores, que se verá reflejado en los resultados de la organización y en la propia satisfacción profesional de cada trabajador y debe permitir visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de la organización con los objetivos personales de los trabajadores.**

Para ello, se precisa que:

- La evaluación debe ser individual, objetiva, imparcial y no discriminatoria.
- El trabajador debe conocer y colaborar en la fijación de los objetivos a conseguir, siendo estos objetivos transparentes, medibles y medianamente alcanzables para evitar la falta de motivación.
- El trabajador debe conocer claramente cómo y sobre qué será evaluado.
- A los encargados de realizar la evaluación se les debe explicar y aclarar el programa de evaluación del desempeño.
- Establecer un período de evaluación suficientemente amplio (1 año), pero realizar revisiones del desempeño de los trabajadores de forma periódica para que el trabajador sepa qué está haciendo bien y qué está haciendo mal.
- El sistema de evaluación del desempeño no puede ser utilizado como un sistema de castigo.

### **3.1.2.- ¿POR QUÉ Y PARA QUÉ EVALUAR LOS RECURSOS HUMANOS?**

Podemos identificar 4 utilidades básicas de la evaluación del desempeño:

**1) Para la toma de decisiones administrativas.** La evaluación tiene como finalidad el establecimiento de una remuneración basada en el rendimiento, el desempeño eficaz y el cumplimiento de los objetivos, es decir, valorar lo que el trabajador aporta a la organización desde su puesto de trabajo y como miembro de la organización. Incluye aspectos como la Retribución variable, Movilidad, Gestionar la disciplina en casos de ineficacia profesional, Identificar los empleados con bajo rendimiento, Documentar decisiones sobre el personal y Reconocimiento.

**2) Procurar retroinformación.** A los empleados se les proporciona información, no solo sobre los resultados de su trabajo sino también cómo mejorarlo y la percepción de la conexión entre su trabajo y las recompensas que obtienen por el cumplimiento de los objetivos.

**3) Proporcionar desarrollo y crecimiento profesional.** Nos permitirá, si conocemos los déficits de habilidades o conocimientos, determinar qué cursos de formación deberá realizar para mejorar sus conocimientos o en qué nuevas habilidades tiene que entrenarse para desempeñar con éxito su trabajo.

**4) Comprobación del funcionamiento de nuestras prácticas de gestión de recursos humanos.** A través del sistema de evaluación se puede comprobar la adecuación de las prácticas de gestión de recursos humanos. Si las evaluaciones son pobres en resultados, cabría pensar que los candidatos seleccionados no sean los más adecuados, puesto que no rinden lo suficiente o no llegan a los objetivos que se les fijan, pero igualmente puede estar sucediendo que la fijación de objetivos no es razonable, que la estructura organizativa es susceptible de mejora o que la formación facilitada a la plantilla no está proporcionando las habilidades y competencias necesarias.

### **3.1.3.- PROBLEMAS DEL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN LA AEAT Y EN EL MINISTERIO**

Desde su creación, la AEAT ha utilizado dos grandes sistemas de valoración del rendimiento de los empleados: uno de ellos dirigido hacia la valoración de los resultados, el otro trata de valorar el desempeño en el puesto de trabajo, es decir, la forma en que los resultados se obtienen. El Ministerio ha venido utilizando sólo este último sistema.

La evaluación centrada en los resultados consiste en que los evaluadores juzgan los resultados que logran los empleados; la herramienta que se ha venido utilizando es la Dirección por Objetivos. Este sistema presenta la ventaja de focalizar la atención de los empleados hacia la obtención de los resultados, si éstos están, correctamente, armonizados con los de su unidad y a su vez éstos con los de otras unidades y con el conjunto de la corporación. Sin embargo, los objetivos, ocasionalmente, presentan dificultades de aplicación, y en ocasiones crean una orientación, excesivamente, dirigida a obtener resultados a «toda costa», en detrimento de otros aspectos. Y eso es lo que ha sucedido en la AEAT.

Por lo que se refiere a la valoración del desempeño, el trabajador no tiene marcados unos objetivos a alcanzar, de cuya consecución va a depender su valoración y su retribución variable, sino que las mismas van a depender de la opinión subjetiva de su superior inmediato. En el caso de la AEAT y el Ministerio, este rudimentario sistema extrema la falta de transparencia y objetividad.

La valoración del trabajo realizado por los empleados se ha reducido a un proceso que, periódicamente vienen realizando los Jefes de Dependencias y Unidades, en el que estiman el

grado de participación de cada uno de ellos en la consecución de los objetivos de la Unidad o el grado de interés mostrado en el desempeño del puesto. Todo ello a los solos efectos de cuantificar el **complemento de productividad**.

Hay que decir que este complemento **no ha cumplido el papel como elemento incentivador**:

- Ha servido para todo menos para lo que está concebido, que es retribuir a la persona y no al puesto.
- Se ha convertido en un concepto pervertido y desnaturalizado, en el sentido que se le han dado utilidades distintas a las que se presume que debe cumplir. Se ha utilizado para compensar diferencias retributivas consecuencia de la defectuosa aplicación del sistema, para corregir desfases en los incrementos de sueldo establecidos en las leyes presupuestarias, para retribuir la prolongación de la jornada de trabajo en coexistencia con otros conceptos más propios para ello, **y en bastantes ocasiones como un mecanismo de favor o de castigo**, en absoluto justificable.
- Está prácticamente desconectado con otras políticas de gestión de los recursos humanos, como la carrera administrativa y la formación.
- Los informes de evaluación que realizan los Jefes de las diferentes Unidades Administrativas han carecido de criterios sistemáticos para la evaluación del trabajo realizado (o los que se han utilizado son muy imprecisos o se limitan a disfrazar la arbitrariedad), por lo que su confección ha comportado un elevado grado de subjetividad.
- La evaluación ha sido realizada por personal no adiestrado para esta tarea.
- En el proceso de aplicación de este sistema se ha impedido la participación de los trabajadores. Estos no colaboran en la definición de objetivos, ni en su reparto, desconocen las competencias asociadas a cada puesto de trabajo o al forma en que se mide el desempeño individual, clave para la asignación del importe de productividad.

La consecuencia fundamental que ello ha provocado es la inexistente relación entre el nivel de desempeño realizado por el funcionario, la valoración obtenida y su consecuente retribución.

Lo que es obvio es que debe introducirse en la estructura retributiva una diferenciación entre lo que se entiende como **retribución centrada en el puesto y centrada en la persona**. La distinción entre retribuciones básicas y complementarias debería enfatizar esta cuestión de tal manera que las retribuciones complementarias presentaran como foco la persona que ocupa el puesto de trabajo y cómo rinde, cómo actúa profesionalmente y cómo progresa profesionalmente, así como cómo contribuye a la mejora organizativa y de su unidad.

En consecuencia, las retribuciones deben vincularse por una parte, a las competencias necesarias para el funcionamiento adecuado de la organización pública, por otra a los resultados obtenidos a nivel individual o como parte de un departamento, **debiendo mantenerse un permanente y reforzado vínculo entre desempeño, rendimiento y retribución.**

Para realizar una correcta medición del trabajo desarrollado es necesario partir de una Relación de Puestos de Trabajo que se pueda convertir en el instrumento de ordenación y clasificación de los puestos de acuerdo con las necesidades de la organización. En este sentido tanto la AEAT como el Ministerio muestra algunas debilidades de ámbito interno:

- La estructura de tareas y funciones no está definida.
- Los objetivos de los diferentes Departamentos no están siempre alineados con los organizativos.
- La comunicación no llega a todos los niveles de la organización.
- La promoción profesional no valora el desempeño.

Las organizaciones analizadas han llevado a cabo un proceso de modernización que se ha fundamentado básicamente en la innovación tecnológica, ahorrando esfuerzos y recursos en el desarrollo de una estructura organizacional que preste más atención a las personas. Necesita contar, en la actualidad, con un instrumento de mejora que permita impulsar actuaciones sobre la gestión de los recursos humanos y que sea una palanca de cambio en la forma de valorar la aportación de cada persona a la organización. Este instrumento permitirá:

1. Avanzar en la necesaria definición de los puestos de Trabajo.
2. Vincular la carrera profesional con el desempeño.
3. Relacionar la evaluación del desempeño con la retribución variable.
4. Detectar las necesidades formativas.
5. Contar con elementos objetivos de valoración del trabajo realizado.
6. Comunicar los objetivos y conocer su grado de consecución.

El cambio en el sistema de evaluación implica reconsiderar las cualidades que han de tener los empleados públicos desde una perspectiva enfocada hacia la gestión, una actitud favorable hacia la formación continua, una capacidad de aceptación de entornos cada vez más cambiantes y una actitud de responsabilidad ante los resultados de la labor individual y colectiva.



### 3.1.4.- ¿QUÉ VAMOS A EVALUAR?

El EBEP establece como elementos de valoración y medición:

1. **El rendimiento o el logro de los resultados.** Medimos lo que un empleado consigue con su trabajo, el “producto de su trabajo”.

Entendemos que constituye un reto de las organizaciones extender el establecimiento de objetivos a todos los puestos de trabajo y hacerlo de forma eficaz. Al tiempo, resulta imprescindible trasladar a los destinatarios las expectativas que respecto a los mismos se tiene.

Cuando evaluamos resultados podemos saber si un empleado tiene o no éxito en su puesto, o incluso si es mejor o su rendimiento es más alto que otro empleado, pero nada nos dice por qué es mejor o cómo podemos mejorar la productividad de aquellos que no tienen rendimientos tan altos.

2. **La Conducta Profesional.** No en todos los puestos de trabajo resulta sencillo valorar el producto de trabajo, lo que lleva a buscar parámetros complementarios de evaluación. El más intuitivo es valorar la «**forma de hacer**», es decir todo aquello que contribuye o que hace que un empleado tenga un buen desempeño en su puesto de trabajo.

Es obvio que no todos los trabajos tienen las mismas funciones, ni las mismas responsabilidades, así pues, **en unos puestos los resultados dominarán sobre los desempeños y en otros el énfasis se realizará sobre los desempeños en detrimento de los resultados.** No obstante, la experiencia en la AEAT y el Ministerio de Hacienda nos lleva a proponer un sistema en el que fundamentalmente se tengan en cuenta parámetros objetivos –los logros-, para que, en cumplimiento del mandato constitucional, logremos erradicar la arbitrariedad en la evaluación del desempeño.

**La evaluación** se centra en valorar las conductas de los empleados, es decir, las acciones físicas, mentales o interpersonales realizadas por los empleados y sus efectos prácticos. Concretar las conductas que se evalúan proporciona a los empleados ejemplos concretos y específicos de las conductas que deben realizar y las que deben evitar para tener éxito.

Lo más recomendable es una **evaluación multidimensional** en la que se combinen diversos aspectos de valoración, desempeños y rendimiento, individuales y de grupo o unidad de trabajo.

No obstante, dado que el sistema persigue un determinado nivel de eficacia, entendemos que las organizaciones han de hacer un esfuerzo para su medición y ello ha de resultar un indicador determinante en la evaluación del desempeño. Sin desconocer los matices que se pueden introducir en esta afirmación, las circunstancias especiales y

excepcionales que pueden incidir decisivamente en el rendimiento, por ello entendemos que **la consecución de los logros establecidos, en su condición de elemento objetivo, ha de tener un peso determinante en la evaluación del desempeño, manteniendo la apreciación del resto de cualidades, de componente más subjetiva, un papel complementario y de apoyo.**

Junto a la determinación de los valores objetivos y subjetivos a valorar, **el sistema de evaluación de desempeño establecerá mecanismos de control y vigilancia, que pueden adoptar un carácter progresivo, siendo más rigurosos cuanto más se aleje la valoración otorgada a un trabajador de los valores normales,** con el fin de dotar a éste de un sistema de reacción en caso de disconformidad con la valoración obtenida.

### 3.1.5.- ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 1.- Es fundamental realizar la descripción del contenido de los diferentes puestos de trabajo. Lo que implica establecer su denominación, así como las funciones y actividades propias del puesto de trabajo y el perfil del puesto haciendo referencia a la formación necesaria y los conocimientos precisos para su desempeño.
- 2.- Estudiar y establecer cuáles son los planes estratégicos de la organización, ya que no se puede establecer un sistema de evaluación del desempeño sin conocer el rumbo que tomará la organización.
- 3.- Definir los elementos que se van a tomar en consideración que, conforme hemos expuesto, habrán de ser:
  - a. Medibles: Los que hemos venido a denominar desempeño –los logros-, que constituirá un pilar fundamental por tratarse de parámetros objetivos, fijados previamente.
  - b. Apreciables: Valoración de las actitudes y habilidades puestas de manifiesto en la consecución de los objetivos.

En relación a los elementos medibles y apreciables podrán evaluarse, entre otros, los siguientes factores:

#### **1.- Desempeño**

A evaluar en todo el personal:

- Cumplimiento de la labor realizada.
- Calidad de la labor realizada.
- Planificación del trabajo.

- Responsabilidad que se asume para el cumplimiento de las metas.

## 2.- Actitudes

A evaluar en todo el personal:

- Actitud hacia los superiores: colaboración
- Actitud hacia los compañeros
- Actitud hacia los contribuyentes
- Capacidad para generar sugerencias constructivas
- Capacidad para aceptar críticas
- Predisposición
- Puntualidad y asistencia

A evaluar en empleados A1 y A2 con personal a su cargo:

- Actitud hacia los subordinados
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de delegación de tareas

## 3.- Habilidades

A evaluar en todo el personal:

- Iniciativa
- Creatividad
- Adaptabilidad
- Capacidad para tomar decisiones en situaciones críticas.
- Esfuerzo

A evaluar en empleados A1 y A2 con personal a su cargo:

- Liderazgo y Coordinación
- Compromiso hacia el equipo
- Manejo de conflictos
- Coordinación del trabajo en equipo
- Habilidades formativas

Estos factores de desempeño, actitudes y habilidades deben estar ponderados en la línea ya expuesta, ofreciendo una ponderación determinante a los elementos objetivos y medibles, que no obstante deberá ir complementada y apoyada por la valoración de los elementos subjetivos, esto es, las actitudes y habilidades desplegadas por el trabajador.

El peso de cada uno de los factores y/o concepto, bajo estos principios generales de ponderación, puede ser modificado a la hora de evaluar puestos de trabajo de carácter auxiliar, puramente técnicos y de mando.



### 3.1.6.- ÓRGANOS EVALUADORES

Los órganos evaluadores son:

- **El superior directo.** Para que el evaluador disponga de un mayor grado de objetividad e imparcialidad es necesario que reúna al menos tres requisitos:

- 1) Que conozca el puesto de trabajo, los desempeños y los resultados esperados en él.
- 2) Que conozca bien a los evaluados.
- 3) **Que esté entrenados para emitir juicios fiables y válidos.**

**La misión de los evaluadores** consiste en observar, registrar, valorar e informar sobre el rendimiento y el desempeño de las personas que están bajo su tutela. Pero, además, se espera de ellos que ofrezcan *feedback* a los empleados para que mejoren su rendimiento y su desempeño, señalándoles aquello que deben mejorar. Diagnostican las necesidades de formación. Planifican la formación de los empleados, una vez conocen sus puntos de mejora, no solo de las personas, también del equipo de trabajo y de los procesos o métodos de trabajo y, finalmente, observan e informan sobre el potencial de los evaluados. Un superior directo que haga las primeras tareas (valorar), pero no las segundas (*feedback*, planificar formación, asesorar al subordinado, etc...) no estará haciendo correctamente su trabajo, y así debiera recogerse en la propia valoración que de su trabajo se realice.

- **El equipo o la Unidad de trabajo del Área administrativa del funcionario evaluado:** En los casos en que sea necesario por las características del puesto de trabajo. La valoración de los compañeros y/o subordinados es una garantía más de este sistema de valoración; esta evaluación podrá ser anónima.

- **La Comisión de Evaluación:** La Comisión garantiza la ejecución del proceso en tiempo y forma, mediando cuando se produzcan discrepancias entre evaluador y evaluado. También deberá velar y vigilar por el correcto funcionamiento, objetividad, transparencia y homogeneidad en las valoraciones.

Esta Comisión de Evaluación estará constituida por miembros permanentes y estables con formación adecuada en la materia (incluso alguno de estos miembros podría pertenecer a una empresa externa o a un Ministerio diferente al que pertenece el organismo donde se está efectuando la evaluación, en el caso de la AEAT o Ministerio podría ser alguien de Función Pública), y su labor será la de conseguir que se mantenga la estabilidad y la homogeneidad en las evaluaciones para evitar distorsiones en el método de evaluación aplicado.



### **3.1.7.- SISTEMA DE EVALUACIÓN**

El proceso de evaluación seguirá el siguiente esquema:

**1º Informe de actitudes y habilidades por parte del jefe directo**, ya que es él, el que posee las condiciones para seguir el seguimiento y la verificación de las **actitudes y habilidades** de cada subordinado, diagnosticando a su vez cuáles son sus fortalezas y debilidades.

El desempeño, es decir, el logro de objetivos y demás parámetros medibles, vendrá recogido en el informe en forma de datos que expondrán tanto la descripción detallada de los objetivos realizados como el grado de cumplimiento. Estos datos son revisables a petición del evaluado si considera que existe algún error u omisión.

Sin embargo los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar el plan sistemático de evaluación de su personal, que es función del Departamento de Recursos Humanos que es quien proyecta, fija y realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta manera el jefe mantiene su autoridad y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado, mientras el órgano de los Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas a través de la orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

Los informes de actitudes y habilidades los realizará el jefe directo, en ellos se recogerán las notas, debidamente fundamentadas, con las que él valora a cada uno de los funcionarios a su cargo.

Estos informes se harán llegar a cada uno de los trabajadores evaluados; el evaluado podrá manifestar su desacuerdo si las notas no se adecuan a lo que él considera justo a través de un escrito de alegaciones y una entrevista con el evaluador.

Si se llega a un acuerdo se remitirá el Informe de actitudes y habilidades que se derive del citado acuerdo a la Comisión de Evaluación.

Si no se llega a un acuerdo se remitirá a la Comisión de Evaluación el Informe inicial y las alegaciones escritas del trabajador. Estas alegaciones podrán contener además, observaciones del propio evaluado relativas a los factores de actitud y habilidad del superior que le ha evaluado.

**2º Según el puesto de trabajo, informe de evaluación sobre los factores de habilidades y actitudes, ascendente y/o por tus compañeros.**

**3º Evaluación final por la Comisión de Evaluación.** Una vez que el trabajador evaluado reciba el Informe de Desempeño elaborado por su superior jerárquico:

a) **Si existe acuerdo en la citada valoración entre el trabajador y su jefe evaluador**, bien por no haber presentado el primero ningún tipo de alegación o, por haber llegado a un acuerdo vez presentadas las alegaciones por el evaluado: la Comisión de Evaluación realizará la Evaluación definitiva teniendo en cuenta también la evaluación de actitudes y habilidades realizada por los subordinados y/o compañeros, y calificará y acordará las notas finales multiplicándolas por los coeficientes establecidos para cada factor y concepto.

b) **Si no existe Acuerdo entre el trabajador y el evaluador**, una vez recibido el correspondiente Informe y las alegaciones del evaluado y, teniendo en cuenta la valoración de los factores de habilidades y actitudes aportados por los subordinados y/o compañeros, la Comisión de Evaluación, podrá en base a todos estos datos: tomar una decisión y emitir la Evaluación definitiva o realizar una reunión con el evaluador y evaluado si lo considera conveniente o si lo ha solicitado el evaluado en su escrito de alegaciones y se estima pertinente; y a partir de las conclusiones que obtenga de la misma realizar la Evaluación, que debe ser motivada.

En estos casos, puede ser útil para la toma de decisión la comprobación por parte de la Comisión de Evaluación del resultado del resto de evaluaciones realizadas por el mismo evaluador a los otros trabajadores que dependen jerárquicamente de él, al objeto de comprobar si existen acuerdos o discrepancias entre el evaluador y el resto de trabajadores sometidos a su evaluación (esta información también se podrá utilizar también para el proceso de evaluación del propio evaluador). Igualmente, en la toma de decisión puede contarse con el resultado de la evaluación del propio evaluador, realizada, a su vez, tanto por su superior directo como por sus subordinados y/o compañeros. En resumidas cuentas, en los supuestos de discrepancias es donde mayor protagonista puede cobrar la evaluación ascendente y horizontal como complemento de la descendente.

Si el trabajador no está de acuerdo con la Evaluación final realizada por la Comisión de Evaluación podrá presentar un recurso de reposición ante el Departamento de RRHH.

### **3.1.8.- ACTUACIÓN Y RECURSOS FRENTE A LA EVALUACIÓN NO CONFORME**

- En una primera fase, las alegaciones del evaluado ante el evaluador en caso de discrepancia con el Informe de actitudes y habilidades, así como la entrevista entre ellos para tratar la cuestión.
- En una segunda fase, en caso de desacuerdo con la Evaluación final elaborada por la Comisión de Evaluación, una vez que se le ha notificado formalmente, la presentación de un recurso de reposición ante el órgano competente del Departamento de RRHH de la Agencia Tributaria.

### 3.2.- FORMACIÓN

#### 3.2.1.- INTRODUCCIÓN: FORMACIÓN POR COMPETENCIAS, UNA HERRAMIENTA DE DESARROLLO PROFESIONAL

En el entorno actual, y en especial en el sector público, cada vez es más importante contar con un equipo de profesionales debidamente preparados, motivados y sobretodo encajados de forma óptima en el puesto de trabajo a desarrollar.

Gestionar personas en este contexto, comporta estimular el desarrollo, activar el talento, motivar y fidelizar no sólo mediante el Salario Económico sino también mediante el Salario Emocional. Por eso consideramos tan importante el proyecto de formación y desarrollo de carrera profesional dentro de la AEAT y del Ministerio.

La Comisión para la Reforma de las AAPP también ha mostrado sensibilidad en relación a la formación de los empleados públicos, necesidad estratégica a cubrir para garantizar el mejor servicio público. Concretamente, en su informe de junio 2013 señala:

*La carrera administrativa y la progresión a lo largo de ella, llevarán asociada, junto con el establecimiento de tramos o escalones, la **definición de itinerarios formativos**, contribuyendo con ello a una mayor profesionalización de la función pública, en la que las trayectorias profesionales de sus miembros van ligadas no sólo a legítimas expectativas individuales sino, fundamentalmente, a las necesidades organizativas y al servicio público.*

Dentro de los esfuerzos realizados por incorporar las acciones formativas a la política de RRHH, merece una mención destacada el denominado sistema de formación por competencias. El sistema de FORMACIÓN POR COMPETENCIAS es una herramienta concebida para adaptar la formación recibida en una organización al desarrollo profesional de todos los empleados. En particular y por lo que respecta a nuestra realidad, supondrá la adaptación de las acciones formativas desarrolladas en la AEAT y el Ministerio al desarrollo profesional de los Técnicos de Hacienda, Auditoría y Contabilidad.

Consta de diferentes procesos que abarcan desde la valoración del grado de contribución de cada Técnico a la Organización y orientarlo directamente a su carrera profesional, hasta la identificación de perfiles profesionales que nos permitan dar respuesta a las necesidades de la Administración.

El objetivo de toda formación debe ser detectar el potencial de sus trabajadores, dotarles de los elementos de formación necesarios y sobretodo permitir que ese potencial y conocimientos sean directamente volcados en la carrera profesional y trabajo desarrollado por los empleados dentro de la AEAT y del Ministerio.

En este sentido, se hace oportuno remitirnos a que la propuesta ha salido ya del plano teórico y abstracto y empieza a tomar forma práctica en las Administraciones Públicas. Así, el Instituto Nacional de Administración Pública, en el proyecto de definición de competencias

profesionales ya comentado anteriormente<sup>7</sup>, expone que dicho esfuerzo de catalogación va a ser utilizado para programar y planificar las actividades formativas de los trabajadores, acordes a sus puestos y que tengan en cuenta las necesidades de la AGE.

### 3.2.2.- ¿QUE OBJETIVOS PERSIGUE?

- ▶ Conocer, a nivel individual lo que la organización espera de cada Técnico, en términos de qué hacer (responsabilidades) y cómo hacerlo (conocimientos y competencias requeridas)
- ▶ Facilitar el desarrollo profesional, reconociendo el esfuerzo, evaluando los logros alcanzados e identificando las acciones de mejora necesarias.
- ▶ Servir de información objetiva para la aplicación de otros sistemas de RR.HH. (Compensación, Formación, Desarrollo...)
- ▶ Facilitar la toma de decisiones de cada jefe con las personas de su equipo para provocar y acompañar su crecimiento personal, así como adaptar a cada Técnico a su puesto de trabajo óptimo.
- ▶ Constituir una valiosa herramienta de *management*, para **gestionar la carrera profesional** de los Técnicos de Hacienda.
- ▶ Y sobre todo, adecuar el perfil del Técnico con la formación recibida y posteriormente el trabajo desarrollado.

### 3.2.3.- ¿EN QUE CONSISTE EL SISTEMA?

Se trata de un Sistema Global que incluye los siguientes procesos:

- A. Determinación de una serie de roles o perfiles profesionales, que permitan a los Técnicos, tras su primer año de contacto con la Administración, determinar el perfil profesional que mejor se acomoda a sus capacidades y desarrollo de carrera profesional deseada dentro de la misma.  
El ROL estará definido por: Competencias, Responsabilidades y Conocimientos requeridos en cada posición de la carrera profesional.
- B. Dentro de cada ROL establecer un Catálogo de Cursos, así, el Técnico de Hacienda, una vez determinado el perfil o perfiles profesionales deseados podrá elegir empezar a

---

<sup>7</sup> Ver nota 4, en la página 13 del presente documento.

formarse dentro de la organización realizando paulatinamente y con un dirección totalmente acorde a la formación global deseada los cursos de dicho Catálogo.

- C. Cada Catálogo de cursos tendrá un bloque global con la formación necesaria para obtener los conocimientos para el desarrollo del trabajo realizado por los Técnicos y un bloque específico con conocimientos propios del perfil profesional a potenciar.
- D. Una vez efectuados y aprobados los cursos de cada Rol Profesional se extenderá Certificado acreditativo de obtención de Perfil Profesional, a efectos de cubrir los puestos de trabajo según las tareas a realizar con aquellos Técnicos mejor formados en el mismo.

Por último, es necesario que se den los siguientes aspectos:

#### **Reconocimiento por parte de la Administración:**

- La organización debe destinar todos los recursos posibles a desarrollar los conocimientos y habilidades profesionales de los Técnicos, proporcionándoles además un claro desarrollo de futuro.
- La organización debe evitar situaciones donde los Técnicos de Hacienda estén desaprovechados y o realicen tareas que no respondan a sus perfiles profesionales.
- La organización debe de establecer mecanismos internos de búsqueda de talentos y potencial para responder con eficacia a la exigencia de determinados trabajos realizados en la misma.

#### **Reconocimiento por parte del Técnico de Hacienda:**

- El Técnico debe tener la garantía de que su formación repercutirá positivamente en su carrera profesional y en su puesto de trabajo.
- El Técnico debe tener total libertad de elección de Rol profesional, adecuándose su formación a sus habilidades y potencial.
- La formación recibida y aprovechada será un elemento importante en supuestos de movilidad funcional.



### **3.2.4.- LA FORMACIÓN COMO MÉRITO A EVALUAR**

La formación comprenderá los siguientes ámbitos de valoración:

- 1.- Formación recibida
- 2.- Formación impartida o transmisión del conocimiento
- 3.- Innovación o creación del conocimiento

Los méritos derivados de la formación serán objeto de valoración en las diferentes vertientes de carrera profesional expuestos en el apartado 2 del presente documento (carrera horizontal, carrera vertical y movilidad derivada de participación en concursos).

#### **3.2.4.1.- Formación recibida**

Se entenderá por formación el conjunto de actividades que, a través del aprendizaje planificado, tienen como objetivos el mantenimiento y la mejora de la competencia profesional, con el fin de contribuir a elevar la calidad de los servicios, la consecución de los objetivos de la organización y el desarrollo profesional de los empleados públicos.

La Administración debe garantizar una oferta de cursos en número bastante para que la asistencia y aprovechamiento de los mismos se traduzca para el empleado público en méritos suficientes para avanzar en su carrera profesional horizontal.

#### **Formación objeto de valoración:**

Se valorarán los cursos de capacitación, especialización o ampliación de estudios y, en general, los de cursos de perfeccionamiento convocados por la AEAT, el Ministerio de Hacienda, el IEF o cualquier otro organismo que se establezca al efecto.

#### **Criterios de valoración:**

La valoración de los cursos deberá ser superior cuando dichas acciones formativas culminen con certificado de aprovechamiento que cuando lo hagan con certificado de asistencia.

#### **Información:**

El órgano competente para establecer, organizar y desarrollar la acción formativa facilitará, con una periodicidad anual, la información sobre las puntuaciones del ejercicio y acumuladas que en concepto de formación recibida se hayan obtenido.

Es imprescindible garantizar que, de forma previa a la impartición de los cursos formativos, los empleados públicos reciben información de la forma en que dichos cursos van a ser considerados como mérito valorable en su carrera profesional

Los cursos formativos susceptibles de ser considerados como méritos deben ser ofertados de forma general, evitando que la insuficiencia de oferta formativa pueda convertirse en una ventaja comparativa para aquéllos trabajadores que disfrutaron de cursos que no pudieron ser seguidos por todos los trabajadores interesados en ellos.

### **3.2.4.2.- Formación impartida o transmisión del conocimiento**

Se entenderá por formación impartida el conjunto de actividades, realizadas por los funcionarios, dirigidas a la difusión del conocimiento técnico y organizativo en materias relacionadas con el ámbito profesional del mismo.

Serán objeto de valoración en concepto de formación impartida o transmisión del conocimiento las siguientes actividades desarrolladas por los funcionarios:

- a) Impartir formación al personal de la AEAT y del Ministerio de Hacienda o a otros empleados públicos en virtud de acuerdos de colaboración, dentro de las acciones formativas organizadas por dichos organismos, el IEF o cualquier otro organismo o institución que se establezca al efecto.
- b) Realizar trabajos en Universidades como profesor asociado, en materias relacionadas con el ámbito profesional del funcionario.
- c) Impartir formación a personal propio de entidades privadas en virtud de acuerdos de colaboración con la AEAT o el Ministerio de Hacienda, en materias relacionadas con el ámbito profesional del funcionario.
- d) Detección de necesidades formativas
- e) Coordinación o participación en grupos de trabajo constituidos al efecto para la elaboración y puesta en práctica de un proyecto profesional sobre una temática de interés para la Administración.
- f) Formación “de campo” en los centros de trabajo a funcionarios de nuevo ingreso o que provengan de diferentes áreas funcionales.

### 3.2.4.3.- Innovación o creación del conocimiento

Se entenderá por innovación el conjunto de actividades dirigidas a la investigación en materias propias de la AEAT y el Ministerio de Hacienda.

Serán objeto de valoración en concepto de innovación o creación del conocimiento las siguientes actividades:

- a) Participación en trabajos de investigación, innovación o calidad relacionados con la actividad profesional o institucional.
- b) Gestión del conocimiento, entendida como la difusión e intercambio de conocimientos y procedimientos útiles para la realización de tareas profesionales, mediante la elaboración de documentos, informes o materiales didácticos utilizados en la impartición de cursos. Para la valoración de este mérito, dichos documentos deberán ser depositados ante el órgano competente que se establezca al efecto, al objeto de su difusión en libre acceso.

## **4** RETRIBUCIONES

### **4.1.- RETRIBUCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

Las retribuciones de los funcionarios vienen reguladas en sus principios básicos por el Estatuto Básico del Empleado Público que en su exposición de motivos ya distingue entre unas **retribuciones básicas**, fijadas por la Ley General de Presupuestos y unas **retribuciones complementarias**, para cuya fijación se otorga una mayor libertad a las distintas AAPP y señala que podrán vincularse al grado, nivel o categoría alcanzada en la carrera, a las características del puesto desempeñado y al rendimiento, iniciativa, interés o esfuerzo aplicado al desempeño.

### **4.2.- ¿POR QUÉ UNA VALORACION?**

Al establecerse, como se ha dicho, una mayor libertad para la fijación de las retribuciones complementarias y dada su propia naturaleza, es sobre éstas sobre la que se suscita la mayor controversia a la hora de su valoración, lo que así ha sido reconocido por los propios Tribunales de Justicia. Reiterada jurisprudencia del Tribunal Supremo establece que los complementos específicos asignados a cada puesto de trabajo en las Relaciones de Puestos de Trabajo (en adelante RPT) han de estar asentadas sobre **valoraciones explícitas** de los distintos puestos.

Entendemos que tras esto está la voluntad de crear una relación salarial lógica, consistente y equitativa entre puestos que, a su vez, pueda motivar y satisfacer a los empleados, contribuyendo a la mejora de la eficiencia de la organización.

### **4.3.- POR DONDE EMPEZAR**

En línea con los estudios existentes de la materia, creemos firmemente que a la hora de establecer un sistema retributivo ha de primarse la simplicidad, eliminando la discrecionalidad no fundamentada, y, en la medida de lo posible, mecanismos que ayuden a reducirla. En otro orden de cosas, ha de concederse suficiente importancia a los problemas en la política de comunicación, lo que en síntesis significa que el sistema ha de ser lo suficientemente transparente y que los empleados conocen los mecanismos de progresión en el mismo.

Los estudios empíricos y comparativos realizados en los últimos años ratifican los siguientes problemas en el ámbito del sector público:

- Divergencia de contenido y denominación de puestos de trabajo directivos y de coordinación de semejante perfil y contenido.

- Diferencias en la horquilla de complemento de destino sin obedecer a razones organizativas relevantes.
- Jornadas de trabajo distintas sin incidencia en la retribución.
- Percepción de arbitrariedad en el reparto de incentivos por productividad.
- Existencia de diferentes atribuciones de complementos específicos para puestos de contenido similar, etc.

En el ámbito de la Agencia Tributaria, el Acuerdo de reclasificaciones de 2007 en la AEAT impuso a los Técnicos una división de los específicos en seis escalones retributivos. Esta diversidad de puestos no tenía un reflejo real en las características de los puestos de trabajo ni de las funciones atribuidas a los mismos. Entendemos que el número de tramos profesionales recogidos en dicho Acuerdo es excesivo, y que el número de tramos profesionales de carrera vertical que proponemos en el apartado 2.6 del presente documento se ajusta mejor a la naturaleza de las tareas que los Técnicos desarrollamos en nuestro ámbito laboral.

Hay que valorar de manera adecuada los puestos de trabajo por sí mismos y en relación al resto de la organización y a nuestro juicio esa valoración debe ser realizada por expertos independientes.

Por último insistir que la valoración a realizar debe abarcar también las retribuciones consideradas complementarias; es decir, las vinculadas al grado, a la situación del empleado público dentro de la carrera profesional, a las características del puesto desempeñado y a las que se relacionan con el rendimiento.

#### **4.4.- FACTORES A TENER EN CUENTA**

Un estudio de valoraciones de puestos de trabajo requiere para su completa estructuración el estudio de los puestos no sólo de forma individualizada, sino que deben analizarse en el conjunto del área en el que están incardinados. También los Tribunales han considerado viable, en numerosas ocasiones, comparar el contenido de varios puestos de trabajo para ver si el CE fijado resulta coherente con el contenido.

Los factores que influyen en la valoración son:

A) La **complejidad de las funciones que se deben desarrollar**, atendiendo a:

- 1.- Dificultad técnica.
- 2.- Los conocimientos teóricos específicos complementarios a la titulación y formación de acceso que se deben poseer, adquirir y mantener actualizados,

3.- Los conocimientos prácticos a adquirir en el puesto (adaptación) o en otros puestos (experiencia previa),

4.- La autonomía del puesto y, por tanto, la capacidad profesional que deben poseer los/las ocupantes de cada puesto, para adoptar las decisiones que se puedan plantear en el desarrollo de sus tareas.

B) Los **requisitos inherentes al desempeño de los respectivos puestos y las responsabilidades asumidas**, atendiendo a:

1.- El servicio proporcionado y, por tanto, la incidencia que de las acciones de los/las ocupantes del puesto se pudieran derivar respecto a la calidad del mismo y sus posibles repercusiones internas y/o en la imagen de servicio de la organización, percibido por los/las ciudadanos/as.

2.- El acceso o elaboración, en su ejercicio profesional, de información confidencial o de uso reservado.

3.- La consecución de sus objetivos de servicio, cuando ello conlleve el mantenimiento de relaciones profesionales con personas ajenas a la Organización.

4.- La coordinación del trabajo de otros puestos, con responsabilidad funcional o jerárquica.

#### **4.5.- LOS PRINCIPIOS RETRIBUTIVOS**

Los principios básicos que han de regir el sistema retributivo son el de **equidad** y el de **igualdad**, como se ha hablado.

La consecución de estos objetivos requiere, en el ámbito de la **equidad interna**, hacer una valoración adecuada de los puestos de trabajo, una adaptación de las personas a los puestos y estructurar un sistema salarial que traduzca económicamente, en forma objetiva, esas valoraciones. Y ello precisa del ineludible esfuerzo de estructurar herramientas metodológicas de clasificación de los puestos de trabajo que ordenen la importancia específica de los distintos cargos, tarea nada fácil y en la que es preciso encontrar la diferencia equitativa adecuada entre los distintos empleos; requiere, asimismo, una adecuada agrupación de puestos a efectos retributivos; exige el establecimiento de escalones retributivos asignando el valor monetario a cada escalón con un límite máximo y mínimo; y requiere asimismo, y por último, la definición del criterio de variación del salario dentro de sus límites.

La **equidad externa**, por su parte, exige que las remuneraciones sean satisfactorias respecto de las que perciben otros empleados del mismo mercado laboral o con las mismas o equivalentes funciones. Y aquí tampoco se puede improvisar. También dicho aspecto exige un

esfuerzo de definición sobre el nivel retributivo en el que la organización desea situarse sobre la base de los objetivos que persigue, delimitar el mercado público y privado de referencia para los distintos profesionales de la organización, obtener información sobre los salarios del mercado delimitado para cada tipo de puestos (de aquí la importancia de que se estructuren observatorios de políticas retributivas en el ámbito público que emitan informes y recomendaciones), y exige, por último, calcular el desfase entre la organización y el mercado delimitado planificando medidas correctoras de las deficiencias detectadas.

Por lo que se refiere al **principio de igualdad**, consagrado por nuestra constitución, informa todo el sistema. En el ámbito laboral una abundante jurisprudencia ha determinado que su aplicación supone que el mismo trabajo debe estar retribuido con el mismo sueldo (a igual trabajo, igual retribución). En este sentido, debe garantizarse igualdad retributiva para aquellos puestos de trabajo que de conformidad con la relación de puestos de trabajo tienen un contenido equivalente, con independencia del ámbito geográfico o del cuerpo/escala de la persona que lo desempeña.

El **principio de proporcionalidad** ha de conectarse necesariamente con el régimen de dedicación, jornada efectivamente desempeñada y el tiempo de servicios prestados. En nuestro sistema de empleo público es bien reciente la plena aceptación del mismo, pero, en la actualidad, se avanza plenamente en su aceptación (régimen retributivo de la jornada, pagas extraordinarias, devengo de las retribuciones, huelga, etc.) y lógicamente ello no es, en último término, sino una consecuencia específica del principio de equidad al que ya hemos aludido.

Este principio está ampliamente recogido por la Administración en general (véase la proporcionalidad guardada en las retribuciones básicas – sueldo base – de todos grupos funcionariales, desde el grupo E hasta el A), pero también en la AEAT y Ministerio de Hacienda en particular (como se deduce de los tramos retributivos establecidos para los empleados de la AEAT en el Acuerdo suscrito entre la dirección de la AEAT y determinados sindicatos en noviembre de 2007). Simplemente se trata de extender su aplicación al conjunto de las retribuciones de los empleados públicos, evitando las desproporciones actualmente existentes, en términos de complemento específico y complemento de productividad, entre los empleados del Cuerpo de Inspectores e Interventores y el resto de empleados de la AEAT y Ministerio de Hacienda.

Una posible propuesta de proporcionalidad retributiva para los Cuerpos Técnicos de Hacienda, Auditoría y Contabilidad se recoge en el siguiente cuadro:

NIVEL	DENOMINACIÓN	COMP. ESPECIFICO
28 PLUS	JEFE DEPENDENCIA, ADMINISTRADOR Y OTROS CARGOS DE LIBRE DESIGNACIÓN	IGUAL SUELDO QUE INSPECTORES/INTERVENTORES EN MISMOS PUESTOS DE LIBRE DESIGNACIÓN
28	TECNICO COORDINADOR	75% LIBRE DESIGNACIÓN
26	TECNICO ESPECIALISTA	75% TECNICO COORDINADOR
24 TECNICO ENTRADA	----	75% TECNICO ESPECIALISTA

La Constitución española en su art. 35 establece el **principio de remuneración suficiente**, lo que no puede implicar otra cosa que permitir el mantenimiento de un nivel de vida adecuado, que coadyuve a garantizar la imparcialidad e independencia que ha de inspirar las funciones de un empleado público. Se ha de valorar, sobre todo en aquellos sectores que prestan servicios y bienes esenciales, que la lealtad y dedicación que ha de exigirse al empleado público tengan como contraprestación una retribución acorde a su categoría y responsabilidad.

Un posible **escenario retributivo**, resultante de la combinación de carrera horizontal y vertical para el colectivo CTH, viene **recogido en el Anexo I** de éste documento. Dicho abanico retributivo sería de aplicación en tanto se constituya el grupo de expertos independientes que han de evaluar los puestos de trabajo de toda la organización (desde Grupo A hasta E), a fin de determinar las características específicas de cada uno de ellos en una nueva relación de puestos de trabajo.

Señalaremos también los principios de **transparencia y participación** de los empleados públicos en la determinación retributiva y reducción de la arbitrariedad.

La retribución ha de poseer una estructura transparente, dado el carácter público de nuestras instituciones, y figurar claramente establecida en los Presupuestos de la entidad determinándose con los destinatarios de la misma y no al margen de éstos.

Todo ello exige, junto al pleno reconocimiento del principio de transparencia, una correcta política de comunicación y explicación del paquete retributivo, las posibilidades que ofrece éste, las posibilidades de incremento de dicha retribución por el empleado, etc...

Ello implica necesariamente la articulación de procedimientos para la revisión retributiva de los puestos de trabajo a través de sistemas claros y objetivos y con garantías de imparcialidad en la decisión sobre los mismos, en el que se debe incluir la participación de los mismos.

Para garantizar la máxima transparencia se debe articular un sistema al que se dé la suficiente publicidad, incluyendo las cuantías en las relaciones de puestos de trabajo y en las normas presupuestarias y estableciendo la obligación del conocimiento público, y específicamente de los representantes sindicales, de complementos ligados al desempeño o remuneraciones que compensen el trabajo extraordinario realizado dentro y fuera de la jornada normal de trabajo.

Por último el **principio de simplicidad** condiciona a que cada concepto retributivo responda claramente a un objetivo.



#### **4.6.- ESTRUCTURAS RETRIBUTIVAS Y ABANICO SALARIAL**

La discusión sobre la estructura retributiva de los diferentes puestos de una organización y sus incidencias en los resultados de la misma suele suscitar las mayores controversias en los diferentes estudios sobre la materia.

Aunque ya nos hemos pronunciado en este trabajo sobre la necesidad de una valoración independiente para el caso de los puestos de trabajo pertenecientes a la AEAT y al Ministerio de Hacienda no dejamos pasar la oportunidad para inclinarnos por estructuras más igualitarias que las actuales, por convicción y también con el apoyo de diversos estudios que señalan que, de esa forma, estas estructuras son especialmente indicadas en organizaciones como la nuestra en la que los objetivos son comunes y dependen de todo el colectivo, buscando así reducir las disfunciones y promover mayor satisfacción y rendimiento de los empleados.

Los estudios que defienden una mayor dispersión retributiva se han asociado a sistemas de trabajo independientes, siendo contraproducente en organizaciones con objetivos globales. La AEAT y el Ministerio de Hacienda han consagrado y defendido hasta la saciedad el trabajo en equipo, pero esta aspiración es incongruente con la alta dispersión retributiva que existe en la actualidad en las retribuciones complementarias.

Para concluir, dos datos que informan nuestra toma de postura:

- El primero referido a la empresa privada: en los tiempos de crisis que vivimos las empresas con mayores índices de eficiencia y menor destrucción de empleo presentan un reducido abanico salarial, con relaciones de 3 a 1 entre los salarios más altos y los más bajos.

- El segundo que estudios realizados en una universidad pública han concluido que a medida que la dispersión retributiva es mayor, los trabajadores están más insatisfechos, tienden a colaborar menos entre ellos para emprender iniciativas fructíferas y su nivel de productividad también es menor.

#### **4.7.- RETRIBUCIONES COMPLEMENTARIAS. PRODUCTIVIDAD.**

El EBEP determina “El grado de interés, iniciativa o esfuerzo con que el funcionario desempeña su trabajo y el rendimiento o resultados obtenidos” como un factor que modulará las retribuciones complementarias haciendo referencia a las pagas por productividad.

Se diseña pues este complemento de naturaleza subjetiva e individual con absoluta independencia de las funciones propias del puesto de trabajo que desempeñe el funcionario

encaminándolo a retribuir la forma concreta y el resultado con que cada funcionario desempeña su puesto de trabajo.

Se ha considerado, desde el punto de vista doctrinal, la necesidad de que los distintos repartos se realicen bajo el principio de luz y transparencia, de acuerdo a unos criterios y a un proceso de aplicación de los mismos claros que eviten cualquier oportunidad a la arbitrariedad. Estos principios se extienden no sólo al conocimiento de los parámetros con carácter previo a su desempeño, sino al proceso de reparto concreto y a su motivación.

Aunque no es pretensión de esta propuesta abordar en detalle la distribución de los diferentes complementos de productividad entre los trabajadores de la AEAT y el Ministerio, no podemos dejar de señalar algunas ideas que deben estar presentes en los necesarios trabajos que, entendemos, deben tener lugar en el seno de Mesas de Trabajo específicas, con participación de la dirección de la organización y los representantes de los trabajadores con el objetivo de implementar progresivamente mejoras en el sistema.

#### **4.8.- PROBLEMAS DETECTADOS EN EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO.**

Es cuestión generalmente aceptada que la aplicación de los complementos de productividad ha sido uno de los puntos más débiles del sistema de retribuciones en el ámbito de las AAPP.

Como reflexión de base, cabe señalar que la retribución por especial rendimiento no ha cumplido el papel asignado como complemento incentivador y se ha utilizado, en demasiadas ocasiones, para compensar diferencias retributivas consecuencia de la defectuosa aplicación del sistema, para corregir desfases en los incrementos de sueldo establecidos en las leyes presupuestarias, para retribuir la prolongación de la jornada de trabajo en coexistencia con otros conceptos más propios para ello, e, inclusive, como un mecanismo de favor en absoluto justificable.

La propia Comisión de Expertos para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público señaló cuatro causas que han podido contribuir a esta situación.

- a) La primera de ellas ha sido su desnaturalización, es decir, su utilización para finalidades distintas a las contempladas en la norma, ya que se ha utilizado, en demasiadas ocasiones, para compensar diferencias retributivas derivadas de los incrementos de sueldo establecidos en las leyes presupuestarias, retribuir la prolongación de la jornada de trabajo y, en algunos supuestos, incluso, como un mecanismo de favor injustificado.
- b) La notoria ausencia de capacidad de gestión en las unidades de recursos humanos para la aplicación del mismo.

- c) La práctica desconexión de este complemento de otras políticas de gestión de los recursos humanos en el sector público, como la carrera administrativa y la formación.
- d) Por último, su escasa relevancia en el montante global de las retribuciones y el hecho de no constituir un complemento salarial necesario, expresión manifiesta de la escasa confianza de los gestores en su virtualidad y eficacia como elemento motivador.

Podemos reconocer cada uno de estos problemas en el modo como se han desarrollado las asignaciones del complemento de productividad en la AEAT y en el Ministerio de Hacienda desde su nacimiento.

A ello hay que sumar algunos otros defectos que han abundado en la mala imagen que los trabajadores de la AEAT y del Ministerio mantienen respecto a este complemento:

1. Falta de transparencia: Al solo objeto de eliminar garantías para los destinatarios de los repartos.
  - a. En su diseño: Se ocultan las normas e instrucciones de reparto.
  - b. En los objetivos asignados
  - c. En la motivación de los repartos: Se esquivo, en todo lo posible, facilitar concretas explicaciones sobre los mismos.
2. Arbitrariedad: El secretismo en las reglas y razones del reparto, así como las conductas desviadas, que la organización no pretende corregir, generan la sensación de arbitrariedad.
3. Inequidad: El sistema de dotaciones por grupos es tan desigual e injusto, que se percibe como un botín a manos del colectivo más privilegiado.

Con estas prácticas se consigue el efecto contrario al perseguido por esta retribución. Si no se conocen los objetivos, los criterios conforme se es valorado y los detalles de tal valoración, difícilmente puede orientarse la conducta a satisfacer aquello que no se da a conocer.

Si además se percibe como un sistema injusto, del que se vale la dirección de la AEAT y del Ministerio para favorecer de forma desmedida al colectivo al que ellos mismos pertenecen, el resultado es una fuerte desvaloración del mismo por el resto de trabajadores.

Ello ha generado no sólo insatisfacción entre los empleados, sino que ha dado lugar a una altísima conflictividad en los Tribunales de lo Contencioso-Administrativo, bien haya sido planteada directamente, bien a través de los distintos órganos de representación. Este hecho avala de forma tajante nuestro posicionamiento por una reforma de los procedimientos de asignación de esfuerzos, valoración de los mismos y cuantificación de cantidades a asignar de modo que el papel incentivador del salario en el sector público salga claramente reforzado.

Entendemos para finalizar que los principios básicos que deben integrar las reformas a realizar deben ser los expuestos en el apartado 4.5 del presente documento.

**ANEXO I.- ESCENARIO RETRIBUTIVO PROPUESTO Y COMPARATIVA CON OTRAS ADMINISTRACIONES**

**PROPUESTA RETRIBUTIVA TÉCNICO DE HACIENDA (CSTH): COMPLEMENTO ESPECÍFICO (C.E.)**

<b>NIVEL (C.D.)</b>	<b>Descripción Puesto</b>	<b>Complemento Específico</b>
28 PLUS	LIBRE DESIGNACIÓN	35.000
28	TECNICO COORDINADOR	26.250
26	TECNICO ESPECIALISTA	19.688
24	TECNICO DE ENTRADA	14.766

**PROPUESTA RETRIBUTIVA TÉCNICO DE HACIENDA (CSTH): COMPLEMENTO CARRERA HORIZONTAL**

Tramos carrera horizontal	en %	en Euros
Tramo 1	6.25	2 758
Tramo 2	12.50	5 516
Tramo 3	18.75	8 274
Tramo 4	24.99	11 032

**ABANICOS RETRIBUTIVOS EXISTENTES EN OTRAS ADMINISTRACIONES**

<b>CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL FUNCIONARIOS A1 GENERALITAT VALENCIANA</b>	
<b>TRAMO DE CARRERA</b>	<b>COMPLEMENTO CARRERA HORIZONTAL (EUROS)</b>
GDP I	3.000
GDP II	6.000
GDP III	9.000
GDP IV	12.000



<b>RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (AGENCIA TRIBUTARIA AYUNTAMIENTO MADRID)</b>			
<b>Oficina Atención integral al Contribuyente</b>			
<b>DENOMINACIÓN PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>C.D.</b>	<b>C.E.</b>	<b>Cuerpo/Escala</b>
JEFE DE UNIDAD TECNICA	26	26.725,16	A1/A2
ADJUNTO A SECCION	22	19.291,86	A2/C1
ADMINISTRATIVO/AUX.ADMVO.	17	13.181,56	C1/C2
JEFE DE NEGOCIADO	22	14,291,48	C1
JEFE DE UNIDAD TECNICA (ARQUITECTO TÉCNICO)	26	26.725,16	A1/A2

<b>RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (DIPUTACIÓN DE GUIPUZCOA)</b>			
<b>DENOMINACIÓN PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>C.D.</b>	<b>C.E.</b>	<b>Cuerpo/Escala</b>
JEFE DE SECCIÓN GESTION DE CALIDAD	26	35.327,58 €	A/B
JEFE DE SECCIÓN SERVICIOS GENERALES	25	19.302,06 €	A/B
JEFE DE SECCIÓN DE RENTA Y PATRIMONIO I	26	35.327,58 €	A/B
JEFE DE SECCIÓN DE RENTA Y PATRIMONIO II	26	35.327,58 €	A/B
JEFE DE SECCIÓN DE SOCIEDADES I	26	35.327,58 €	A/B
JEFE DE SECCIÓN DE SOCIEDADES II	26	30.466,67 €	A/B
JEFE DE SUCESIONES Y DONACIONES	25	29.639,18 €	A/B
JEFE DE GESTIÓN IVA II	26	32.880,95 €	A/B
JEFE DE SECCION IVA I E IMPUESTOS SUSTITUIDOS	26	32.880,95 €	A/B
JEFE DE SECCIÓN TRASMISIONES PATRIMONIALES Y A.J.D. Y TASAS J.	26	30.466,75 €	A/B
JEFE SECCIÓN IMPUESTOS ESPECIALES	26	30.466,75 €	A/B
JEFE SECCION BIENES INMUEBLES E I	26	30.466,64 €	A/B
JEFE SECCION ATENCION CIUDADANA	25	29.639,11 €	A/B
JEFE SECCION COORDINACION RECAUDATORIA	25	29.639,18 €	A/B
JEFE SECCION CONCURSAL	25	29.639,18 €	A/B
JEFE SECCION GESTION RECAUDATORIA ORDINARIA	24	27.911,00 €	A/B
JEFE SECCION APLAZAMIENTO Y M.ES.	26	30.466,75 €	A/B
JEFE SECCION DE SELECCIÓN Y COMPROBACION	26	35.327,58 €	A/B
JEFE DE UNIDAD INFORMATICA	26	32.880,95 €	A/B
JEFE SECCION GESTION DE FINANCIACION	26	30.466,75 €	A/B
JEFE SECCION TRATAMIENTO Y MEJORA INFORMACION	25	29.639,18 €	A/B
JEFE SECCION CONTROL DE INGRESOS PUBLICOS	25	29.639,18 €	A/B
JEFE SECCION GESTION DE FINANCIACION INSTITUCIONAL	26	30.466,75 €	A/B
JEFE SECCION ESTUDIOS	26	30.466,75 €	A/B
JEFE DE SECCION ASISTENCIA MUNICIPAL Y FONDOS EUROPEOS	25	29.639,18 €	A/B


**RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN EL TRIBUNAL DE CUENTAS:**

DENOMINACIÓN PUESTO TRABAJO	C.DESTINO	C. ESPECIFICO	SUBGRUPO	COMETIDOS PRINCIPALES
Verificador	24	23.609,04	A2	Realización de trabajos de análisis contables
Jefe de Negociado N.20	20	17.278,94	C1	Apoyo administrativo
Jefe de Grupo de Unidad Fiscalizadora	26	25.940,32	A2	Supervisión y coordinación de las actividades fiscalizadoras asignadas a la Unidad. Ejecución de las tareas encomendadas por el Jefe de la Unidad.
Jefe de Negociado de Documentación	22	18.502,12	C1	Apoyo administrativo
Ayudante Asesoría Técnico Jurídica	24	23.609,04	A2	Colaboración en las tareas asignadas a la Asesoría Técnico-Jurídica
Técnico N.26	26	25.940,32	A2	Supervisión y coordinación de las actividades fiscalizadoras asignadas a la Unidad. Ejecución de las tareas encomendadas por el Jefe de la Unidad.

