

Captación y retención del talento para los gobiernos locales

2022 - 2030



**Diputació
Barcelona**

**Àrea de Innovació, Governos
Locals y Cohesió Territorial**

CONTEXTUALIZACIÓN

Los gobiernos locales en los próximos años

La planta municipal actual se caracteriza por disponer de numerosos gobiernos locales que, a menudo, no llegan a los mil habitantes (el 29 % de los municipios en el caso de la demarcación de Barcelona), a pesar de abarcar un término municipal muy amplio y de contar una concentración de más del 70 % en una misma área territorial.

Estos gobiernos locales y, por extensión, los que cuentan con un mayor peso demográfico, requieren una serie de recursos humanos, materiales y económicos para desarrollar sus servicios y tareas, sin los cuales la vida municipal no puede llevarse a cabo con normalidad y seguridad jurídica. De ahí la impor-

tancia de determinar, de forma aproximada, qué tipo de personal y en qué medida necesita que un organismo local garantice que funcione adecuadamente; así como el volumen de recursos económicos con los que debería contar en función de las necesidades de gasto que se debe cubrir y, en último término, de cuántos medios materiales debería disponer para gestionar el día a día municipal (suministros, bienes patrimoniales, etc.).

Actualmente, muchos municipios tienen dificultades para cubrir puestos de trabajo estructurales (secretaría-intervención, arquitectura, ingeniería, técnicos en contratación, especialistas en RR. HH., perfiles STEM, etc.). Precisamente, el objetivo de este proyecto es contribuir a paliar estos déficits desde una perspectiva temporal.

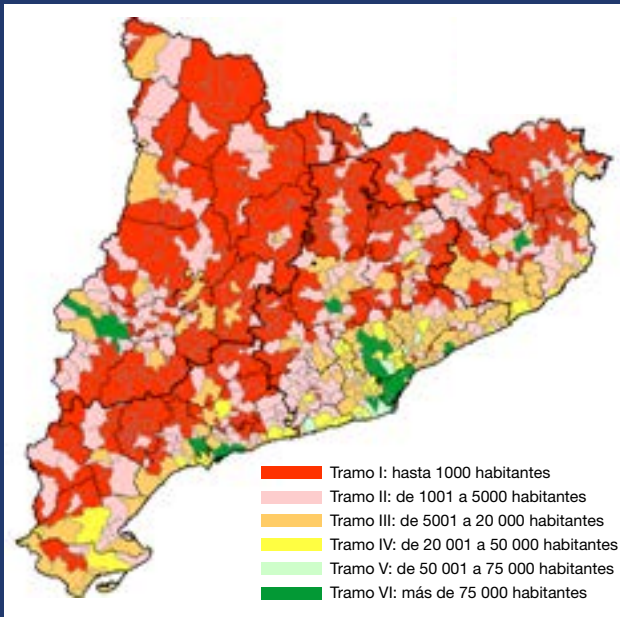


Gráfico 1. Proyección del incremento de la población en 2026

Tabla 1. Plantillas de empleados de los gobiernos locales

Demarcación	N.º Municipios	N.º de efectivos en plantilla
Total Barcelona	311	53 001
Total Girona	221	9217
Total Lleida	231	5115
Total Tarragona	184	10 218
Total Cataluña	947	77 551

La demarcación de Barcelona supone el 68 % de los empleados locales de Cataluña.



Edad de las plantillas

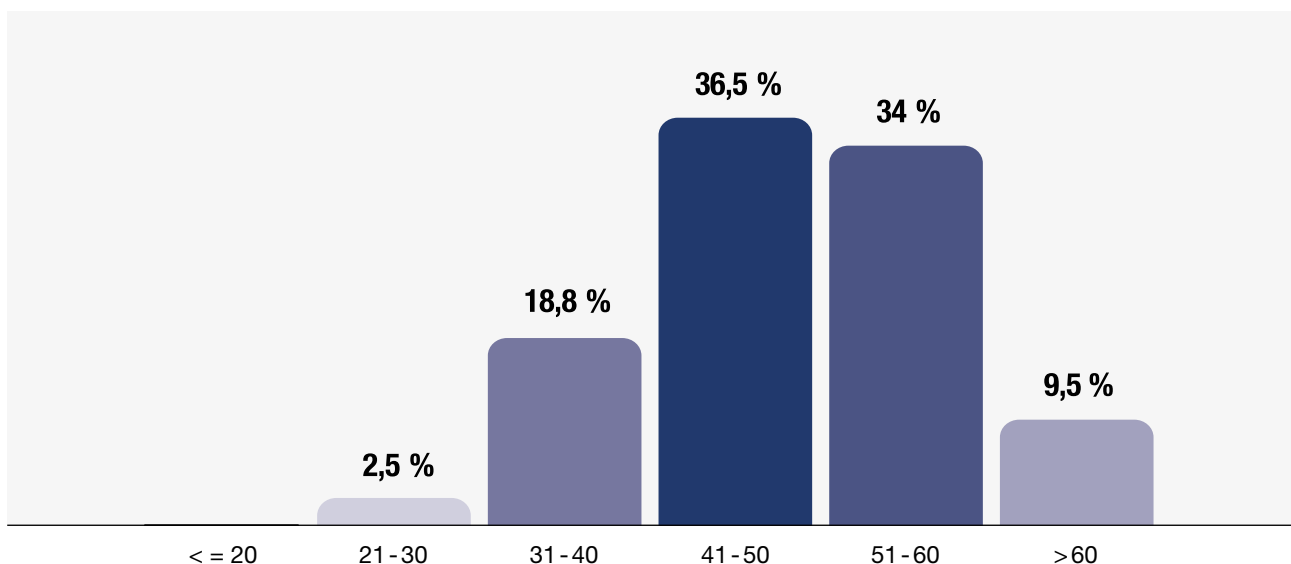
Según los datos de la última **Encuesta de retribuciones**,¹ la media de edad de los empleados de la Administración local es de 48,5 años y, si consultamos los datos de otros ámbitos de la Administración (Administración General del Estado, por ejemplo), la cifra llega hasta a los 51,5 años de media.²

Además de la media de edad, conviene analizar si existe un relevo generacional; es decir, si hay un equilibrio entre los empleados de más edad y los de menos. Esta relación entre ambos grupos de edad la define un índice que el SAOM³ ha denominado «Índice de envejecimiento de plantillas (IEP)». Ac-

tualmente, este índice es de 354 y, por tanto, supera ampliamente el equilibrio, que está marcado en 100.

Si, como parece, no existe un relevo directo del grueso de personas que dejarán la Administración local, se dejarán de realizar las actividades que llevan a cabo estos empleados. ¿Es posible que la inteligencia artificial (IA) o la tecnología sustituyan o compensen la desaparición de estas actividades? Es posible, pero se debería conocer dónde se producirá esta pérdida y cuáles son las funciones o actividades que se dejarán de realizar como resultado de la salida de empleados públicos locales.

Gráfico 2. Distribución de los empleados locales por tramos de edad (2021)



1. Todos los datos sobre los empleados de los gobiernos locales que aparecen en esta publicación se han extraído de la Encuesta de retribuciones, en la que participan la mayoría de ayuntamientos y consejos comarcales de la demarcación de Barcelona.

<https://www.diba.cat/web/assistenciaorganitzacio/estudi-de-retribucions>

2. <https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/funcion-publica/rcp/envejecimiento/Estudio2021.pdf>

3. Servicio de Asistencia a la Organización Municipal. Gerencia de Servicios de Asistencia al Gobierno Local. Área de Innovación, Gobiernos Locales y Cohesión Territorial (Diputació de Barcelona).

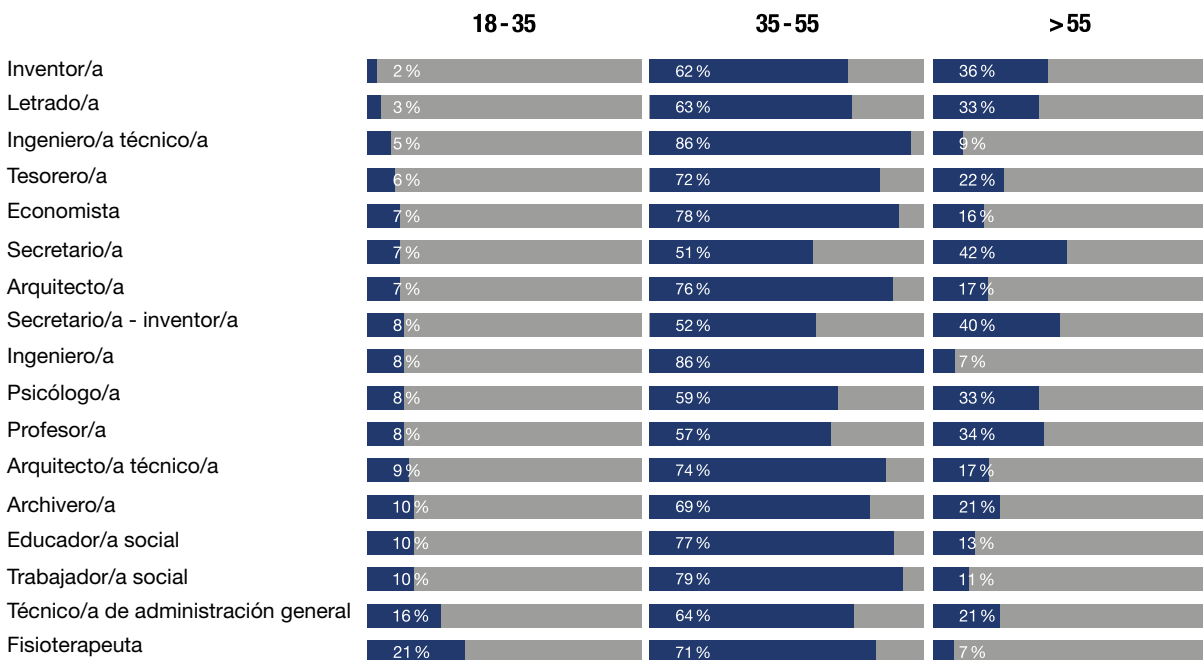
En la tabla inferior, se puede ver la distribución por edades en los puestos técnicos de los gobiernos locales; se aprecia claramente que hay posiciones clave en las que más de una cuarta parte de los ocupantes «saldrán» antes de diez años sin un ritmo de relevo equivalente.

Ante este escenario, las administraciones (en este caso los gobiernos locales) deben planificar y preparar sus organizaciones para que no mermen de ninguna manera los servicios que prestan⁴.

Este hecho coincide con la irrupción de la tecnología y la digitalización de los gobiernos locales, por

lo que también cabe pensar en incorporar a una serie de profesionales para que contribuyan a esta nueva realidad. La introducción de estos elementos tecnológicos que, de hecho, ya empieza a producirse lentamente, supone un cambio disruptivo en la prestación de servicios públicos y en la atención a la ciudadanía. En este sentido, será clave que, en los próximos años, los gobiernos locales incorporen personal a sus organizaciones con competencias de innovación y digitales (independientemente de su rol o categoría) que, además de facilitar esta transformación, la impulsen. Por tanto, es muy necesario incorporar y retener talento para prestar los servicios que requiere la ciudadanía.

Gráfico 3. Distribución de empleados en puestos técnicos por tramos de edad



Fuente: encuesta de retribuciones de 2021



Más del 27 % de los empleados de los gobiernos locales se habrá jubilado en menos de diez años, aproximadamente más de 12 000 personas.

4. Guía de relevo generacional para los gobiernos locales https://www.diba.cat/documents/189253/0/Guia+de+releu+generacional+per+als+governos+locals_CAT+%282020%29.pdf/26dbe7c1-cc70-4dcf-b28d-1d29d14332bc?t=1643007699883



NECESIDADES EMERGENTES

Identificación y tratamiento

Si se analizan los tipos de puestos de trabajo de perfil técnico existentes en la actualidad en los gobiernos locales y se comparan con las demandas emergentes de la sociedad, se puede comprobar que existe una carencia de perfiles técnicos. Dicha carencia se suma a la que ya existe en los perfiles tradicionales de secretaría-intervención, arquitectura, ingeniería, etc.

Hoy en día, prácticamente no existen puestos de trabajo de los llamados «perfiles STEM»⁵. Salvo algunas excepciones, tampoco existen analistas de datos masivos o personal técnico en ciberseguridad o incluso especialistas en robótica o cadenas de blogs. De acuerdo con numerosos estudios, estos ámbitos serán necesarios a medio plazo. También cabe mencionar que es necesario contar con especialistas en contratación y recursos humanos, por ejemplo.

Los gobiernos supramunicipales deben tener un papel determinante en el tratamiento y la búsqueda de soluciones para estas necesidades que comienzan a emerger. En este sentido, desde el Área de Innovación, Gobiernos Locales y Cohesión Territorial, se

ha profundizado en la colaboración con los consejos comarcales⁶ para nutrir a estos organismos con los perfiles técnicos necesarios para prestar el servicio de asistencia local en ingeniería, arquitectura y, por supuesto, con perfiles clásicos como el de secretaría-intervención. También se ha puesto en marcha, desde la Gerencia de Asistencia al Gobierno Local, una línea de trabajo para gestionar el relevo generacional⁷ que contempla las necesidades presentes y futuras de los gobiernos locales en materia de puestos de trabajo, no solo de los perfiles funcionales actuales, sino de los que se necesitarán en un plazo corto o medio, y determinar los lugares clave para los gobiernos locales y cómo se podrá realizar la transferencia de conocimiento tan necesaria. En este sentido, desde la Dirección de Formación y mediante el Banco de Acciones Formativas (BAF), se pone al alcance de las personas interesadas una gran cantidad de recursos formativos, tanto para preparar los temarios de los procesos selectivos como para obtener certificaciones de formación complementaria que mejoren el desarrollo personal y las capacidades, actitudes y aptitudes profesionales de las personas que conforman los gobiernos locales.

5. Science, Technology, Engineering and Mathematics.

6. A modo de ejemplo, el desarrollo del protocolo general para los municipios de menor estructura mediante los consejos comarcales: tecnificación, digitalización y talento. <https://www.diba.cat/web/assistenciagovernlocal/captacio-de-talent>

7. Guía de relevo generacional para los gobiernos locales https://www.diba.cat/documents/189253/0/Guia+de+releu+generacional+per+als+governos+locals_CAT+%282%29.pdf/26dbe7c1-cc70-4dcf-b28d-1d29d14332bc?t=1643007699883

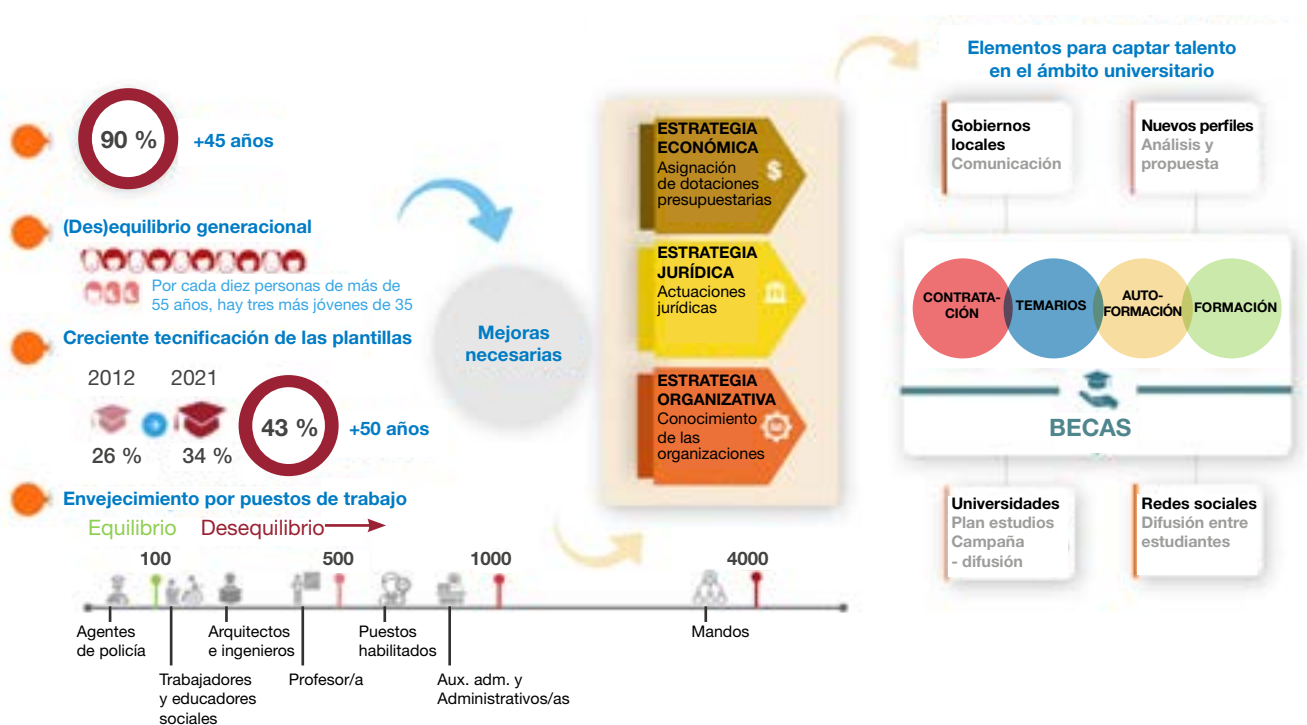


Todas estas modificaciones sistémicas también requieren una ampliación de perfiles y una modificación de competencias de los perfiles presentes en el ámbito de los recursos humanos y la contratación.

En la actualidad, una parte de la población no considera la Administración pública una salida profesional interesante (según indican múltiples estudios). No obstante, es innegable que la Administración pública necesita los mejores perfiles para abordar la trans-

formación que tendrá lugar en los próximos tiempos; por este motivo, deben ponerse en práctica actuaciones para encontrar personal que cuente con el talento y las motivaciones necesarios para impulsar los cambios. Desde la Diputació de Barcelona, se están empezando a desarrollar una serie de estrategias para contactar debidamente con el talento y las personas que pueden nutrir los puestos de trabajo en nuestros gobiernos locales. Con este objetivo, se plantean líneas de actuación, algunas de ejecución más inmediata y otras a medio y largo plazo, para impulsar un cambio que no será automático.

Algunos factores descriptivos de las plantillas de los entes locales





LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Proyección a medio y largo plazo

Es evidente que estas carencias no se resuelven a corto plazo, pero también es cierto que, para resolverlas a medio plazo, es necesario empezar de forma inminente. Por eso, a continuación, se plantean una serie de líneas de actuación para potenciar y motivar a las personas con habilidades y conocimientos que actual-

mente se encuentran en una etapa formativa para tener en cuenta a la Administración local como una salida profesional enriquecedora. Para ello, se deben impulsar nuevas estrategias de aprendizaje y nuevos sistemas de formación y retención del talento, y crear espacios colaborativos de aprendizaje.

1. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

Comunicar, mediante plataformas y herramientas a las que acceden los estudiantes o recién graduados, a través de canales que les resulten próximos, y facilitarles contenido que genere interés por la Administración pública.

Se llevarán a cabo acciones comunicativas que tengan en cuenta sus motivaciones, ideas y opciones de cambio en relación con su comunidad y, a partir de aquí, se extraerá un mensaje que despierte interés en participar en su comunidad y, especialmente, en los proyectos transformadores: «Únete a nosotros para mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía»; «¿quieres conseguir más carriles bici? Intégrate en el equipo que lo hace posible, tu ayuntamiento». «¿Quieres conocer cómo funciona internamente la Unión Europea? ¿Quieres crear y desarrollar proyectos europeos? Incorpórate a nuestra oficina de Bruselas y podrás acceder». «Únete a nuestro proyecto ARI, nuestro robot virtual de atención ciudadana». Estos son algunos de los ejemplos para motivar una mayor proximidad entre los jóvenes titulados y los gobiernos locales.



2. ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

Facilitar el contacto entre los nuevos graduados y lo que ofrece la función pública, y atender las inquietudes que planteen en relación con el acceso y las funciones que se deben desarrollar.

Organización de encuentros (estilo hackatón) para desarrollar soluciones aplicables a programas y proyectos de la Administración pública, tanto en el campo tecnológico como en el social, entre otros, o incluso establecer cursos formativos intensivos (*bootcamps*) que puedan servir para captar talento. El objetivo convocar a grupos de estudiantes para intentar solucionar problemáticas públicas y que puedan servir para atraer a estas personas y, en especial, a las que presenten más cualidades y motivación por la Administración pública.



3. ESTANCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN

Programa piloto para atraer a personas con titulación de grado o máster en la función pública local, mediante una estancia de prácticas retribuidas en una entidad local.

Se propone un sistema de convocatoria de becas más innovadoras para la preparación profesional de los graduados y titulados universitarios, mediante la realización de labores de apoyo a las actividades propias de los gobiernos locales. Los perfiles serían principalmente del ámbito del derecho, la economía, la arquitectura y las STEM. Se plantea incorporar la mentoría del talento, desde la visión del talento interno para captar el talento externo. Se pretende que estas estancias también proporcionen incentivos de todo tipo para ayudar a los nuevos graduados en los procesos de selección de nuevo personal.



4. ESTUDIOS ESPECÍFICOS

Incorporar, en las distintas facultades que preparan para diferentes profesiones, la visión de las particularidades que presenta la profesión en concreto si se desarrolla en la Administración pública.

Las funciones teóricas de un arquitecto, por ejemplo, no son las mismas que desarrolla un arquitecto en una administración pública. Por tanto, se considera necesario incorporar recursos o acciones formativas específicas que traten estos temas. A modo de ejemplo, se puede plantear el caso del arquitecto municipal en la administración local, sus responsabilidades, tareas, peculiaridades, etc. Se plantea la necesidad de preparar, desde la universidad, a estos profesionales para que desarrollen sus funciones en el ámbito municipal, que son esencialmente diferentes a las que desarrolla la profesión en el ámbito privado.

En este sentido, se propone:

- **Crear recursos o acciones formativas específicas** para la Administración dentro de los planes de estudio u otras actividades docentes de diversas profesiones (arquitectura, ingenierías, informática, documentación, derecho, etc.).
- **Contribuir a la participación en los estudios de tercer ciclo específicos** que habilitan para acceder a la función pública que ya existen y ampliar su abanico. Se proponen, por tanto, ayudas a la formación específica en contacto con la habilitación profesional.



5. PROPUESTAS DE INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS SELECTIVOS

En la medida de las posibilidades, se deben fomentar cambios para facilitar el acceso en general y, específicamente, plantear opciones de acceso para posiciones estratégicas y personal con talento, sobre todo en lo que respecta a la selección en procesos de primera estancia en las administraciones⁷. El trayecto para alcanzar estos y otros accesos como el *fast-tracking* británico es interesante y motivador para encontrar iniciativas para los gobiernos locales.



6. ¡MIRAMOS TODAVÍA MÁS ALLÁ!

A partir del desarrollo de estas cinco primeras acciones y en la medida en que el proyecto tiene una vocación de perdurabilidad y progresividad, se irán definiendo nuevas líneas que ayuden a consolidar el espíritu de este proyecto y se abarque también la retención del talento actual que existe en nuestros gobiernos locales y el que se habrá incorporado en el desarrollo de estas acciones se inicia ahora.

En este sentido, se puede consultar el trabajo reciente titulado *Los procesos selectivos en el mundo local: retos de futuro y elementos de innovación*.

7. https://www.diba.cat/documents/294618829/0/Plantilla_digital+v2.pdf/6c3c0ede-5a26-05d0-d07f-170c0cae3867?t=1654166789646



**Diputació
Barcelona**

Área de Innovación, Gobiernos
Locales y Cohesión Territorial

Gerencia de Servicios de Asistencia a los Gobiernos Locales

C/ Comte d'Urgell, 187

Edificio 14, 2ª planta

08036 - Barcelona

Tel. 934 049 400

Fax. 934 022 050

www.diba.cat