

# MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL INTERNO ORGANIZATIVO DE LOS GOBIERNOS LOCALES: MÉTODO IPIO

Abril 2024

1a Edición



Diputació  
Barcelona

Área de Buen Gobierno, Asistencia al Gobierno Local y Cohesión  
Territorial Gerencia de Servicios de Asistencia a los Gobiernos Locales  
Servicio de Asistencia a la Planificación y Dirección de Recursos Humanos



## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Conceptualización del sistema IPIO: Relación de factores y niveles .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Tabla de ponderación y puntuación de los factores. ....</b>	<b>11</b>
<b>3. Procedimiento de aplicación del sistema.....</b>	<b>12</b>

## Introducción

---

Durante el desarrollo del proyecto para el relevo generacional para los entes locales, se ha creado una herramienta que tiene por objetivo llevar a cabo un trabajo interno para identificar qué perfiles de empleados tenemos en nuestras organizaciones. Esta herramienta nos facilitará toda la información necesaria para llevar a cabo los procesos de decisión a partir de la información que nos aportan los datos.

El objetivo es crear una metodología para identificar y poder gestionar el potencial interno que existe en nuestras organizaciones sin necesidad de implementar sistemas complejos de evaluación, sino hacerlo a partir de una herramienta útil y fácil de utilizar a implementar por parte del ámbito de recursos humanos, en tanto que precisamente la carencia de este tipo de herramientas que no requieran grandes inversiones tecnológicas o metodológicas, hace que muchas veces no se acaben implementando proyectos o propuestas organizativas.

Esta herramienta no sólo forma parte del proyecto de relevo generacional, sino que es una herramienta que ha adquirido personalidad propia y puede aplicarse en cualquier organización esté o no llevando a cabo un proyecto de relevo generacional. Por eso se presenta como un manual, que sirve de guía a las organizaciones y que les permite obtener los datos necesarios para tomar decisiones con criterios objetivos y técnicos de su realidad organizativa interna.

Uno de los ejes principales para una buena planificación estratégica de nuestras plantillas pasa por hacer una gestión inteligente de las vacantes y por eso es tan importante tener el conocimiento adecuado mediante el análisis interno.

Así pues, antes de iniciar un proceso selectivo externo, se recomienda identificar el potencial interno de la organización para poder cubrir vacantes con personal de la misma organización, ya que conoce su funcionamiento y, al mismo tiempo, se fomentan las posibilidades de carrera profesional de su personal.

Por tanto, este proceso tiene la finalidad de conocer de qué capital humano dispone la organización e identificar qué encaje puede tener a futuro de acuerdo con las necesidades ya sea por jubilación, pero también por vacantes sobrevenidas, bajas o de otras situaciones.

La metodología creada se lleva a cabo aplicando un sistema de evaluación por factores y formulación de cuestiones que permitirá obtener una clasificación de los empleados atendiendo a su perfil profesional y curricular determinando su potencial.

A continuación, se describe en que consiste el **método IPIO**.

## 1. Conceptualización del sistema IPIO: Relación de factores y niveles

Los factores del sistema de evaluación del potencial de los empleados se dividen en dos: **factores básicos y cuantitativos** y **factores complementarios y cualitativos**.

**A. Factores básicos y cuantitativos:** factores con niveles y puntuaciones que responden a criterios básicos de definición del perfil de empleados. Se evalúan todos los factores de cada empleado, algunos se evalúan por parte de recursos humanos, otros por los mandos y otros por ambos. La relación de factores es:

<b>1.Currículum formativo</b>
Los factores miden el nivel o potencial formativo y académico de los empleados respecto a los puestos que ocupan.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel titulación académica</li> <li>• Nivel especialización</li> <li>• Nivel titulación relacionada con ámbitos de futuro</li> </ul>
<b>2.Nivel tecnológico</b>
El factor describe y mide el nivel tecnológico requerido al puesto de trabajo y el que aporta el ocupante
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel tecnológico</li> </ul>
<b>3.Talento interno</b>
Los factores miden el perfil de los empleados que destacan en base a los ítems descritos y en el desarrollo de su puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución del trabajo</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Adaptación al cambio</li> </ul>

### 1. Currículum formativo

Los niveles y valores se describen de la manera siguiente:

#### a) Nivel de titulación académica de los empleados:

NIVEL DE TITULACIÓN ACADÈMICA DE LOS EMPLEADOS		
valor	nivel	Descripción
		Es la titulación de los empleados de acuerdo con la tabla que sigue a continuación:
10	1	Nivel 1: Certificado de estudios primarios o de ESO
20	2	Nivel 2: Graduado escolar, graduado en ESO, Formación profesional de 1er grado o equivalente
30	3	Nivel 3: Bachillerato, Formación profesional de segundo grado, Ciclo formativo de grado superior o equivalente
40	4	Nivel 4: Diplomatura universitaria

NIVEL DE TITULACIÓN ACADÈMICA DE LOS EMPLEADOS		
50	5	Nivel 5: Estudios superiores: Licenciatura universitaria o equivalente
60	6	Nivel 6: Estudios superiores: titulación universitaria de máster y/o postgrado.

**b) Nivel de especialización de los empleados: el nivel de especialización de acuerdo con su perfil académico.**

NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN		
valor	nivel	Descripción
0	0	Sin especialización concreta. Titulaciones regladas sin ninguna especialización. Titulaciones de referencia: Certificado de estudios primarios, ESO, Bachillerato, etc.
14	1	Con cierta especialización. Cualquier titulación reglada no universitaria, sea la que sea, que impliquen una relación directa con el puesto a desarrollar (personal de oficios) Titulaciones de referencia: Ciclo formativo de grado profesional, formación profesional de primer o segundo grado.
	1	Con cierta especialización. Titulación universitaria o equivalente sin tener una relación directa o indispensable para al puesto a desarrollar (personal de oficinas) Titulaciones de referencia: Título de grado, licenciatura, diplomatura o equivalente que no guarde relación directa con el desarrollo del puesto.
40	2	Con bastante especialización. Titulación universitaria o equivalente que tiene una relación directa o indispensable para el puesto que desarrolla. Titulaciones de referencia: Arquitectura, Ingeniería, Derecho, Comunicación, Economía, Empresariales, trabajo social, maestro educación infantil, etc.

**c) Nivel de titulación relacionada con ámbitos de futuro.**

NIVEL DE TITULACIÓN RELACIONADA CON ÁMBITOS DE FUTURO		
Valor	nivel	Descripción
		Titulaciones relacionadas con profesiones de futuro, es decir, que forman parte de ámbitos laborales en crecimiento y que dan respuesta a las futuras necesidades profesionales.
0	0	Titulaciones no relacionadas con ámbitos de futuro.
30	1	Titulaciones relacionadas con ámbitos de futuro: medio ambiente, tecnología, informática telecomunicaciones, educación, sanidad, servicios sociosanitarios, márketing digital, estrategia corporativa y contenidos digitales

## 2. Nivel tecnológico

Los valores se describen de la manera siguiente:

<b>NIVEL TECNOLÓGICO / NIVEL DE USO DE LAS TIC (TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN)</b>			
Valor	Evaluación	nivel	Descripción
0	RH	<b>No se requiere</b>	<b>Sin requerimiento tecnológico</b> El puesto no requiere un conocimiento y uso básico de las herramientas tecnológicas.
	RH	<b>1</b>	<b>Con nivel tecnológico bajo</b> El puesto requiere un conocimiento y uso básico de las herramientas tecnológicas, realizando tareas básicas en el entorno digital tanto en el ámbito del software (uso de herramientas ofimáticas a nivel de usuario y gestión básica del software interno) como operaciones online (uso del correo electrónico, navegación, búsqueda y filtrado de datos, cumplimentación de formularios online, etc.) Conoce las herramientas tecnológicas del puesto y las aplica
		Subnivel	
10	Mando	11	NIVELL 1: el ocupante cumple el nivel tecnológico que requiere el puesto de trabajo
20	Mando	12	NIVELL 2: el ocupante supera ampliamente el nivel tecnológico que requiere el puesto de trabajo
	RH	<b>2</b>	<b>Con dominio tecnológico</b> El puesto requiere un uso avanzado de las tecnologías digitales que comprende el uso de herramientas ofimáticas habitualmente, así como de softwares internos y externos, plataformas digitales de otras administraciones y entidades, comunicación y colaboración mediante tecnologías digitales, creación de contenidos digitales, gestión de la identidad digital, utilización creativa de las tecnologías digitales, etc. El puesto requiere actuar con efectividad, adaptabilidad y autonomía.
		Subnivel	
20	Mando	21	NIVEL 1: el ocupante cumple el nivel tecnológico que requiere el puesto de trabajo.
30	Mando	22	NIVELL 2: el ocupante supera ampliamente el nivel tecnológico que requiere el puesto de trabajo.
	RH	<b>3</b>	<b>Con altas competencias tecnológicas</b> El puesto requiere un conocimiento elevado, aprendizaje y uso permanente de las herramientas tecnológicas y entornos digitales, que se puede presentar en los ámbitos de la programación, desarrollo de aplicaciones, diseño web, gestión de redes, análisis de macrodatos, ciberseguridad, diseño gráfico, etc. El puesto requiere innovar, compartir y dar soporte
		Subnivel	
30	Mando	31	NIVEL 1: el ocupante cumple el nivel tecnológico que requiere el puesto de trabajo
40	Mando	32	NIVEL 2: el ocupante supera ampliamente el nivel tecnológico que requiere el puesto de trabajo.

### 3. Talento interno

Para cada uno de los ámbitos de la organización, es necesario identificar a los empleados que destacan de acuerdo con los siguientes criterios: logros alcanzados/ejecución del trabajo, resolución de problemas y adaptación al cambio.

Los factores y sus valores se describen de la manera siguiente:

#### a) Ejecución del trabajo

EJECUCIÓN DEL TRABAJO			
valor	nivel	Descripción	Evidencias/ batería preguntas
0	1	Nivel 1: Cumple con las tareas asignadas.	
12	2	Nivel 2: Realiza el trabajo en el tiempo y forma que se le ha asignado con un buen nivel de calidad.	Logra los resultados en los plazos fijados aportando calidad en el trabajo realizado (2)
45	3	Nivel 3: Supera las expectativas en la realización de las tareas, aplicando innovaciones y mejoras en el servicio y producto.	No solo logra los resultados, sino que también aporta mejoras substanciales en la ejecución de las tareas, ya sean procedimientos de trabajo, servicios o productos (3) El empleado supera los resultados llevando a cabo acciones que como resultado proporcionan un beneficio para el equipo de trabajo y la organización, compartiendo nuevos conceptos y las mejores prácticas con compañeros y equipos de trabajo (3)

#### b) Resolución de problemas

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS			
valor	nivel	Descripción	Evidencias/ batería preguntas
0	1	Nivel 1: Detecta los problemas, los comunica y espera resolución por parte de su jefe.	No aporta nunca nuevas soluciones y delante de una situación nueva espera que le digan que tiene que hacer y lo asume. (1)
12	2	Nivel 2: Buen nivel de resolución. El empleado delante de diferentes problemáticas es capaz de proponer soluciones para resolver los problemas.	Cuando debe consultar la decisión con la persona superior jerárquica, primero analiza el problema, busca todos los datos e información disponible y después lo plantea y aporta soluciones adecuadas para resolver el problema (2) Ante un problema cotidiano en su ámbito, propone una o más soluciones para resolverlo (2)

### RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

45	3	Nivel 3: Elevado nivel de resolución de problemas. Ante los problemas se crece y aporta soluciones innovadoras, creativas y resuelve con éxito la situación que se le plantea de forma eficaz.	Muestra una actitud de anticipación. El análisis de datos y situaciones le ayuda a detectar problemas e incidencias relacionadas con su ámbito de trabajo, unidad o área antes de que se magnifiquen (3) Ante situaciones nuevas que no se resuelven con soluciones tradicionales, las analiza y plantea soluciones innovadoras (3)
----	---	--	--

#### c) Adaptación al cambio

### ADAPTACIÓN AL CAMBIO

valor	nivel	Descripción	Evidencias/ batería preguntas
0	1	Nivel 1: Asume el cambio, aunque muestra cierta resistencia.	
12	2	Nivel 2: Se adapta al cambio.	Percibe los cambios de forma positiva y asume las nuevas formas de trabajar (2) Es capaz de adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos al contexto laboral y en la gestión diaria (2)
45	3	Nivel 3: Se adapta rápidamente al cambio y lo percibe como una oportunidad de aprendizaje	Visualiza los cambios como una oportunidad de aprendizaje, implicándose en las nuevas formas de trabajar para adaptarse lo antes posible (3). Mantiene la mente abierta hacia enfoques inusuales o no testados para probarlos, explorando nuevas formas de trabajar (3).

**B. Factores complementarios y cualitativos:** cualifican la experiencia y el recorrido del potencial en función de la formación del empleado en relación a la plaza que ocupa. Los factores son los siguientes:

#### 1. Trayectoria profesional

El factor cualifica a los empleados atendiendo a la experiencia previa adquirida

#### 2. Recorrido profesional

El factor cualifica a los empleados atendiendo al nivel formativo que tienen en relación a la plaza que ocupan.

### 1. Trayectoria profesional

Esta cuestión tiene como objetivo conocer si el empleado aporta o no experiencia en el ámbito de trabajo actual y/o en otros. Este parámetro es de carácter descriptivo con respuesta si/no.

valor	nivel	TRAYECTORIA PROFESIONAL
no / si		¿Tiene más de 3 años de experiencia en el ámbito de trabajo actual?
no / si		¿Tiene más de 3 años de experiencia en otro ámbito de trabajo actual?

## 2. Recorrido profesional

Este concepto tiene el objetivo de conocer si el empleado aporta una titulación superior a la plaza que ocupa. Este parámetro es de carácter descriptivo con respuesta si/no.

NIVEL DE TITULACIÓN ACADÉMICA DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN A LA PLAZA QUE OCUPAN		
valor	nivel	Descripción
		es el nivel académico de los empleados versus el que se pide en cada respectiva plaza que ocupan. Aporta un nivel de titulación superior al grupo/subgrupo de clasificación o categoría profesional superior a la respectiva plaza.
	no	Coincidencia entre nivel de titulación o titulación concreta y grupo o subgrupo de clasificación o categoría profesional de la plaza.
	si	Cuando el nivel de titulación o la titulación concreta es un/dos/tres grupo/subgrupo de clasificación o una categoría profesional superior a la respectiva plaza.

## 2. Tabla de ponderación y puntuación de los factores.

La ponderación de los factores es la siguiente:

		ponderación	
		Mínimo	Máximo
CURRÍCULUM FORMATIVO	Nivel titulación académica	10	60
	Nivel especialización	0	40
	Nivel de titulación relacionado con ámbitos de futuro	0	30
NIVEL TECNOLOGICO	Nivel tecnológico	0	40
TALENTO INTERNO	Ejecución del trabajo	0	45
	Resolución de problemas	0	45
	Adaptación al cambio	0	45
			305

La puntuación de los factores por niveles es la siguiente:

		puntuación							
		0	1	2	3	4	5	6	
CURRÍCULUM FORMATIVO	Nivel titulación académica	-	10	20	30	40	50	60	
	Nivel especialización	0	14	40					
	Nivel de titulación relacionado con ámbitos de futuro	0	30						
NIVEL TECNOLOGICO	Nivel tecnológico	0	10	20	20	30	30	40	
TALENTO INTERNO	Ejecución del trabajo	0	12	45					
	resolución de problemas	0	12	45					
	Adaptación al cambio	0	12	45					
								305	

### 3. Procedimiento de aplicación del sistema

El procedimiento se inicia evaluando los factores cuantitativos de cada empleado:

- **Currículum formativo** (RH): la evaluación se lleva a cabo por recursos humanos.
- **Nivel tecnológico**: (RH-Mando): la evaluación se lleva a cabo primero por recursos humanos y en segundo lugar por el mando.
- **Talento interno** (Mando): la evaluación se lleva a cabo por el mando.

El resultado de la evaluación permite obtener una **relación de empleados ordenada** y clasificada en función de la puntuación obtenida, **mayor puntuación mayor potencial** y se determina el grado del sistema alcanzado en términos porcentuales.

Recursos humanos **establece un umbral de referencia**, a nivel de puntuación o porcentaje, a partir del cual se clasifica los empleados en dos grupos: '**con potencial**' y '**con menor potencial**'.

Del grupo de empleados 'con potencial' se aplican los factores complementarios de trayectoria y de recorrido profesional y se clasifican en la siguiente matriz:



A partir de su ubicación, se identifican distintos grupos de empleados con potencial interno. Estas agrupaciones permiten clasificar a todos aquellos empleados con potencial interno y que aportan o no experiencia en el ámbito donde se produce la vacante y el recorrido que pueden tener o no a nivel de titulación, favoreciendo la promoción/provisión interna horizontal o la promoción interna vertical.

A continuación, se relacionan las agrupaciones de empleados atendiendo a los citados criterios cualitativos:

grupos	experiencia		recorrido
1	Si experiencia (ámbito)	Si experiencia (otro ámbito)	Si recorrido (titulación superior a la plaza)
2	Si experiencia (ámbito)	Si experiencia (otro ámbito)	No recorrido (titulación igual a la plaza)
3	Si experiencia (ámbito)	No experiencia (otro ámbito)	Si recorrido (titulación superior a la plaza)
4	Si experiencia (ámbito)	No experiencia (otro ámbito)	No recorrido (titulación igual a la plaza)
5	No experiencia (ámbito)	Si experiencia (otro ámbito)	Si recorrido (titulación superior a la plaza)
6	No experiencia (ámbito)	Si experiencia (otro ámbito)	No recorrido (titulación igual a la plaza)
7	No experiencia (ámbito)	No experiencia (otro ámbito)	Si recorrido (titulación superior a la plaza)
8	No experiencia (ámbito)	No experiencia (otro ámbito)	No recorrido (titulación igual a la plaza)

**La tabla muestra una clasificación de empleados con potencial interno** y agrupados en función de su experiencia y posibilidad de recorrido profesional.

Cuando existe la necesidad organizativa de cubrir una vacante se identifica aquel o aquellos grupos de empleados que mejor encajen con el perfil que se requiere en la organización, con más o menos experiencia en el ámbito y con la titulación adecuada a la vacante.