



MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Itinerario de racionalización organizativas y Especialista en de estructuras de ordenación de plantillas locales

Año 2013-2014

INDICE

1. BIENVENIDA.....	3
2. LA INSTITUCIÓN Y LOS ITINERARIOS FORMATIVOS.....	3
3. METODOLOGÍA.....	4
4. ITINERARIO DE ESPECIALISTA EN RACIONALIZACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y ORDENACIÓN DE PLANTILLAS LOCALES	
4.1 DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA.....	5
4.2 FECHAS, HORARIOS Y LUGAR DE CELEBRACIÓN.....	5
4.3 DESTINATARIO	7
4.4 OBJETIVO.....	7
4.5 CONTENIDOS DEL PROGRAMA.....	7
4.6 PROFESORADO.....	16
4.7 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL ALUMNO.....	16

1.- BIENVENIDA

Punto de partida de este proyecto es el entorno de reforma y cambio normativo al que las Administraciones locales se han visto abocadas como consecuencia de la crisis fiscal: además de la legislación de pago a proveedores y la de estabilidad presupuestaria, la futura ley de reforma del régimen local traerá consigo una racionalización de las competencias locales y por ende de sus estructuras con una especial incidencia en la ordenación del sector público (sociedades, fundaciones y consorcios).

Todos esos procesos de reformas llevan anexadas nuevas medidas y escenarios para las organizaciones locales: procesos de evaluación de servicios, procesos de transferencias, procesos de fusión, integración y supresión de entes públicos, procesos de externalización y interiorización; es decir, la construcción de escenarios de cambio y transformación organizativa, acabando por la teorización de un previsible modelo de gestión supramunicipal que deberá ser compatible con la existencia de un sistema de poderes democráticos locales de base.

En este contexto las administraciones locales demandan especialistas en la racionalización de estructuras organizativas, reorganización de plantillas y en última instancia en planificación de recursos humanos

Por ello, con un carácter que combina lo teórico y lo práctico, lo presencial y la formación on line, se ha diseñado este itinerario de **Especialista en Racionalización de estructuras organizativas y ordenación de plantillas en las Administraciones Locales** que persigue promover la continua formación de estos profesionales en el ámbito de la administración local.

2.- LA INSTITUCIÓN Y LOS ITINERARIOS FORMATIVOS

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) en su oferta formativa para 2013, continúa con la actualización permanente de los conocimientos y capacidades de los empleados públicos de las administraciones, garantizando el derecho a la formación continua recogida en el Estatuto Básico del Empleado Público.

En esta línea de acción la Subdirección de Programas Formativos en Administración Local ha puesto en marcha **el proyecto de itinerarios formativos** con el que pretende profesionalizar las diversas labores que desarrollan los empleados públicos locales para mejorar la calidad de vida de los vecinos, propiciar la cohesión social

y una democracia de alta calidad.

Su carácter innovador con respecto a otras acciones formativas anteriormente diseñadas responde al hecho de que estos itinerarios, aunque programados como acciones formativas independientes entre sí, permiten obtener una vez realizado el programa completo y superada la fase de evaluación la acreditación de especialista en el área concreta que se trate.

Con el objetivo de compatibilizar el seguimiento del itinerario con el puesto de trabajo se ha previsto que el alumno pueda cursarlo a lo largo de un año o dos, eligiendo qué acciones formativas realiza cada año. Además tienen un elevado componente on line, que elimina los desplazamientos.

Los itinerarios formativos incorporan la metodología práctica consolidada por el INAP por lo que el alumno deberá diseñar un plan o acción de mejora aplicable a la Administración local en la que presta sus servicios, lo que en última instancia redundará en beneficio de la misma.

La oferta formativa de este año incluye ocho itinerarios entre los que se encuentra el de Especialista en Especialista en Racionalización de estructuras organizativas y ordenación de plantillas en las Administraciones Locales.

3.- METODOLOGÍA

La programación del itinerario incluye jornadas presenciales en la sede del INAP, C/ Atocha 106, Madrid, formación online a través de la plataforma Moodle y foros virtuales.

Desde el punto de vista metodológico, el curso se configura en base a la realización de 225 horas lectivas en siete módulos en los que:

- Se aportará la documentación comprensiva del contenido de la materia correspondiente.
- Se celebrarán sesiones presenciales en las que se expondrán los aspectos conceptuales y las bases metodológicas que faciliten la aplicación práctica de los conocimientos y/o técnicas que deben ser adquiridos.
- Asimismo, y en la modalidad on line se llevará a cabo la lectura previa sobre el contenido general o aspectos concretos del módulo correspondiente, la participación en el foro de comprensión, el estudio/resolución de un supuesto, ejercicio o planteamiento práctico que se formule por el/los ponente/s del

módulo respectivo y, finalmente si así se estima necesario, la realización de un test sobre los contenidos impartidos.

- El curso finaliza con la presentación y defensa de un plan de mejora, elaborado desde una visión que permita su desarrollo o ejecución en la entidad local correspondiente.

4.- CURSO DE ESPECIALISTA EN RACIONALIZACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y ORDENACIÓN DE PLANTILLAS LOCALES

4.1.- Dirección y coordinación del programa

La dirección del programa estará bajo la tutela de la Jefe de área de la Subdirección de Programas Formativos en Administración Local, Paz Martínez.

La coordinación global del curso la llevará a cabo, Joan Mauri Majó, Profesor de Derecho Administrativo de la Universidad de Barcelona, en colaboración otros profesionales del mundo de la gestión cultural quienes participarán como tutores y profesores a lo largo de toda la formación.

4.2.- Fechas, horarios y lugar de celebración

Mes	Curso	Presencial	On line
Octubre 2013	<i>La racionalización de estructuras organizativas y modos de gestión en las administraciones locales (C1)</i>	20 horas 30 de septiembre, 1 y 2 de octubre	
Octubre 2013	<i>El diseño estratégico (C2) Primera parte</i>	12 horas 24 y 25 de octubre	8 horas
Noviembre 2014	<i>El diseño estratégico y el diseño operativo: análisis y valoración de puestos de trabajo. La relación de puestos de trabajo (C2) Segunda parte</i>	20 horas 25,26 y 27 de noviembre	20 horas

Enero 2014	<i>El diseño estratégico (C2) Primera parte</i>	(a realizar en función de la demanda)	
Enero 2014	<i>Los sistemas de planificación: la planificación estratégica y la planificación para la intervención. Formación para la integración (C3)</i>	20 horas	10 horas
Febrero 2014	<i>El diseño estratégico y el diseño operativo: análisis y valoración de puestos de trabajo. La relación de puestos de trabajo (C2) Segunda parte</i>	(a realizar en función de la demanda)	
Febrero 2014	<i>Las medidas de flexibilidad y de incremento de la productividad (C4)</i>	15 horas	10 horas
Marzo 2014	<i>Los sistemas de planificación: la planificación estratégica y la planificación para la intervención. Formación para la integración (C3)</i>	(a realizar en función de la demanda)	
Marzo 2014	<i>Procesos de intervención para el ajuste de plantillas (C5)</i>	15 horas	10 horas
Abril 2014	<i>Las medidas de flexibilidad y de incremento de la productividad (C4)</i>	(a realizar en función de la demanda)	
Abril 2014	<i>La intervención sobre el personal en la reestructuración de las organizaciones públicas (C6)</i>	15 horas	10 horas
Mayo 2014	<i>Procesos de intervención para el ajuste de plantillas (C5)</i>	(a realizar en función de la demanda)	
Mayo 2014	<i>Los procesos de gestión del cambio y de la reestructuración del sector público (C7)</i>	15 horas	10 horas

Junio 2014	<i>La intervención sobre el personal en la reestructuración de las organizaciones públicas (C6)</i>	(a realizar en función de la demanda)	
Julio 2014	Los procesos de gestión del cambio y de la reestructuración del sector público(C7)	(a realizar en función de la demanda)	
Octubre 2014	Presentación Planes de mejora	15 horas	

4.3.- Destinatarios

Empleados públicos que presten servicios en Corporaciones locales en puesto de responsabilidad en recursos humanos.

4.4.- Objetivo general del programa

El principal objetivo es potenciar las capacidades de los empleados públicos locales en el ámbito de la racionalización de estructuras organizativas y ordenación de plantillas, mediante la adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de sus funciones.

Como objetivos concretos destacan:

- ✓ Proporcionar instrumentos de gestión especializados en materia de racionalización de estructuras organizativas y gestión de personal.
- ✓ Activar el pensamiento innovador, necesarios para generar proyectos transformadores.
- ✓ Impulsar la especialización profesional.
- ✓ Favorecer el intercambio de conocimientos entre los empleados públicos de distintas entidades.

4.5.- Contenidos del programa

C1.- La racionalización de estructuras organizativas y modos de gestión en las administraciones locales en un contexto de estabilidad presupuestaria, reforma de estructuras y compromisos de ordenación del sector público.

Objetivo pedagógico: Aproximarse al entorno de reforma y cambio normativo al que las Administraciones locales se han visto abocadas como consecuencia de la crisis fiscal. Analizar las consecuencias de la reformas y conocer de qué manera las Entidades Locales pueden ver afectadas su estructura municipal, en general y la de sus empresas de servicios en particular.

- Las causas de la necesidad de racionalización de estructuras en el sector público.
- Políticas de estabilidad presupuestaria y racionalización de estructuras y competencias.
- Medidas y acciones derivadas del contexto externo: evaluación de políticas y servicios locales; la transferencia de competencias y servicios; los procesos de fusión, integración y supresión de entes públicos; la externalización y recuperación de la gestión de servicios. Los escenarios del cambio y el dilema del diseño organizativo. Un modelo a descubrir: la gestión supramunicipal de servicios locales.

Horas lectivas: 20 horas presenciales

C2.-El diseño estratégico y el diseño operativo: análisis y valoración de puestos de trabajo. La relación de puestos de trabajo.

Objetivo pedagógico: Crear un marco de referencia en el que adquieran sentido las herramientas y criterios del diseño organizativo, traducidos a la idiosincrasia y legitimidad de las administraciones públicas locales, así como a la coyuntura de restricción económica que sufrimos. También la adquisición de las destrezas básicas para procesos de racionalización de estructuras organizativas mediante metodologías empíricas y diseños cualitativos propios de cada administración.

Contenidos:

El diseño organizativo estratégico implica responder a estas tres preguntas: ¿Qué administrados tengo y quiero seguir teniendo?; ¿qué administrados tengo y no quiero tener, y puedo?; ¿cuáles no tengo y quiero tener?. Para responder a estas preguntas es necesario realizar una serie de análisis y tomar decisiones desde este conocimiento:

- Identificación y validación de las competencias legales que a modo de imperativos acotan en el entorno administrado las necesidades de servicio público que nos incumben y

comprometen.

- Identificación y selección de administrados en función de la estrategia y los programas de Gobierno legitimados por las urnas. Es aquí donde se responde a las preguntas arriba comentadas.
- Análisis de las necesidades de los clientes (administrados) decididos y legitimación de las mismas en función de las competencias legales asumidas.
- Decisiones estructurales básicas: lo relativo a los decretos de estructura. Direcciones, territorialidad, etc.

El diseño operativo: una vez realizado el diseño estratégico y habiendo tomado las decisiones estructurales básicas se realiza el diseño operativo cuyo criterio de éxito es el ajuste: no solape (que dos puestos no hagan lo mismo), y no desfase (que nada de lo que hay que hacer quede sin hacerse).

- Identificación de funciones. Cada una de las necesidades legítimas de los administrados implica una responsabilidad que la administración asume en relación con dicho administrado. Así, las funciones enuncian el compromiso de responder ante dicha necesidad.
- Identificación de los puestos. La agrupación de funciones mediante criterios de horizontalidad (conocimientos) y verticalidad (jerarquía) es la identificación de los puestos de trabajo.
- Identificación de jerarquías. La estandarización de las relaciones entre los puestos implica la aparición de jerarquías. Dicha estandarización surge de la necesidad de coordinación, supervisión y control de los distintos puestos de trabajo. El producto de esta fase es el diseño de organigramas.
- Identificación de las tareas. Las tareas son los procesos de trabajo mediante los que se satisfacen las responsabilidades enunciadas por las funciones. El producto de esta fase es la identificación de todas las tareas de un puesto de trabajo y su jerarquización por frecuencia, duración, consecuencias de ejecución inadecuada y dificultad de aprendizaje.
- Identificación de cargas de trabajo. A partir de los datos de frecuencia y duración de las tareas, se determina la carga de trabajo de los puestos de trabajo y en función de ellas el número de dotaciones necesarias para poder satisfacer las responsabilidades asumidas en las funciones.

- Valoración. En función de las consecuencias de ejecución inadecuada que la asunción de responsabilidades implica se determina la valoración del complemento de destino. En función de la complejidad de las tareas se determina el valor del complemento específico. Por último se asocia dicho valor conjunto a un nivel retributivo.
- Elaboración del informe de racionalización.
- Proceso de sanción administrativa y publicidad en la Relación de Puestos de Trabajo (RPT).
- Confección de la Relación de Puestos de Trabajo: El alumno deberá ser capaz de traducir en clasificaciones de puestos las conclusiones derivadas del análisis técnico, organizativo y funcional, planificando los contenidos del proyecto tendente a aprobar el instrumento de ordenación, sus fases, su tramitación procedimental, sus mecanismos de actualización y gestión, así como su soporte jurídico, incluyendo la negociación correspondiente con los agentes sociales.

Horas lectivas: 60 horas: 32 presenciales y 28 on line

C3.- Los sistemas de planificación: la planificación estratégica y la planificación para la intervención. Formación para la integración

Objetivo pedagógico: Como técnica de dirección, la planificación estratégica es la adaptación, debidamente contextualizada, de la moderna gestión pública de recursos humanos a una entidad local. Como sistema de estructuración desde la perspectiva del Derecho público, los Planes de Ordenación, son el modo mediante el cual la organización hace posible la transformación de su estructura de efectivos, la plantilla existente, a la cartera de servicios (programas y políticas públicas) decidida por el equipo de gobierno, concretada posteriormente en forma de funciones (puestos de trabajo) y perfiles profesionales. En la situación actual, la planificación de recursos humanos es la herramienta que hace posible el dimensionamiento de plantillas, la definición del mercado laboral interno, a partir del cual derivar los siguientes subsistemas que conforman la política de personal (movilidad interna y reasignación de efectivos, formación, programas retributivos y sistemas de evaluación del desempeño).

- o Al término del curso los alumnos dispondrán de un marco conceptual que les permitirá ser capaces de afrontar el reto de la planificación estratégica de personal en un

contexto de fuertes restricciones presupuestarias, familiarizándose con los medios que la hacen posible: Planes de Ordenación y Ofertas de Empleo Público.

- o De modo específico, los alumnos dispondrán y ejercitarán los modelos operativos que harán posible afrontar los problemas más habituales en las entidades locales relacionados con la planificación de plantillas: planes y programas de racionalización de efectivos, de ordenación del empleo temporal de carácter estructural, así como otros relacionados.

Contenidos:

- La planificación estratégica como concreción de los modelos organizativos y de gestión en el ámbito de las administraciones locales. Acepciones.
- La planificación en el ámbito local. Marco normativo vigente en el entorno local. EBEP y Ley de Medidas de 1984. Programación de efectivos y Ofertas de Empleo Público. La problemática de la Tasa de Reposición de Efectivos y las Leyes de Presupuestos.
- El diagnóstico con fines de planificación de personal: qué variables analizar. Cálculo de plantillas y estimación de necesidades de personal. Caso práctico.
- Los planes de ordenación de recursos humanos. Elaboración, procedimiento y gestión práctica.
- Los procesos de reestructuración y los Planes de ajuste: Medidas de racionalización. Ejemplos de medidas en tiempos de crisis. Caso práctico. Programas específicos: personal estructural, adecuación de regímenes jurídicos, movilidad y redistribución de efectivos.

Horas lectivas: 30 horas: 20 presenciales y 10 on line

C4. Las medidas de flexibilidad y de incremento de la productividad.

Objetivo pedagógico: Crear un marco de referencia que permita la introducción de instrumentos de gestión flexible de los recursos humanos para mejorar la capacidad de ajuste y de adaptación. Conocer las diferentes técnicas que permiten la adopción de medidas de flexibilidad interna prestando una especial atención a la que se pueda obtener a través de la utilización de las diferentes formas de

trabajo contingente, la movilidad, la gestión del tiempo de trabajo y la diversificación de los sistemas de compensación.

Contenidos:

Se trata de calificar al alumno en la consideración y uso de distintas formas de trabajo prestando una especial atención a:

- El tratamiento de la contratación temporal y de las relaciones interinas como factor flexibilidad.
- El uso del trabajo a tiempo parcial en los servicios públicos.
- La contratación de empresas de trabajo temporal para la cobertura de contingencias en los servicios públicos.

En la misma dirección también tendrán que ser objeto de consideración las técnicas de flexibilidad interna consistentes en:

- La movilidad funcional y la modificación de condiciones de trabajo en las Administraciones públicas.
- La disponibilidad de las condiciones de trabajo pactadas en los diferentes instrumentos convencionales existentes.
- Las previsiones sobre intensificación y disposición del tiempo de trabajo en el sector público.
- El tratamiento de la incapacidad laboral y la gestión del absentismo en el sector público.
- El diseño de estructuras de compensación y retribución con la introducción de pautas de consideración del valor diferencial aportado por la persona y los puestos a la organización.

Se pretende ir más allá de una mera transmisión de conocimientos y experiencias procurando capacitar al alumno para elaborar hipótesis e instrumentos de intervención que le permitan revisar las políticas de recursos humanos de su organización facilitando una gestión flexible del sistema de personal.

Horas lectivas: 25 horas: 15 presenciales y 10 on line

C5. Procesos de intervención para el ajuste de plantillas

Objetivo pedagógico: Proporcionar instrumentos que permitan modificar con seguridad el número de efectivos en el ámbito público ajustándolos en cada momento a las necesidades del servicio y a las

disponibilidades presupuestarias. Adquirir una serie de conocimientos operativos que garanticen la correcta contextualización de las causas y los procedimientos que permiten la extinción de relaciones de trabajo por tiempo determinado e indeterminado en las entidades del sector público y en las Administraciones Públicas.

Contenidos:

Partiendo de una correcta delimitación de los puestos a desempeñar por personal laboral y funcionario y de las necesidades a cubrir por personal con relaciones de trabajo duración determinada, se deberá determinar el régimen jurídico aplicable a cada situación que garantice en cada caso el mayor grado de flexibilidad de salida.

Planteado el ajuste como una opción de último recurso se deberá identificar las situaciones y conocer los procedimientos a utilizar para:

- Extinguir relaciones laborales de duración determinada
- Extinguir relaciones laborales por falta de asistencia al trabajo y por falta de adaptación a las innovaciones técnicas
- Extinguir relaciones laborales por causas económicas, organizativas y de producción en el sector público y conocer las específicas que resulten de aplicación a las Administraciones
- Suspender o reducir la jornada del personal laboral de las entidades del sector público
- Reducir las jornadas del personal funcionario y laboral con situaciones o contratos de duración determinada

Se procurará la adquisición de una comprensión específica de los marcos jurídicos comunitarios y nacionales que puedan resultar de aplicación a los procesos enunciados que actúan a modo de condicionamiento o restricción, así como el conocimiento de los problemas prácticos apreciados a través de la doctrina judicial que se ha suscitado recientemente sobre las formas y los procedimientos de actuación en estas materias, con la finalidad última de capacitar para un análisis de las dificultades específicas que pueden plantearse en una situación concreta en el seno de una determinada organización.

Horas lectivas: 25 horas: 15 presenciales y 10 on line

C6. La intervención sobre el personal en la reestructuración de las organizaciones públicas.

Objetivo pedagógico: Conocer los procesos en marcha de reestructuración del sector público estatal, autonómico y local y su

impacto sobre el sistema de personal. Mejorar la capacidad de acción para la gestión del cambio y la reestructuración a través de una adecuada comprensión de las operaciones de reorganización de la actividad entre entidades públicas y entre entes públicos y empresas, anticipándose a las dificultades suscitadas por los procesos de externalización y internalización.

Contenidos:

Se pretende dotar a los participantes de conocimiento y capacidad de análisis sobre:

- Los procesos de reestructuración en curso en el sector público estatal y en el de las comunidades autónomas que más se han significado en la reorganización, como pueden ser el País Valenciano y Andalucía.
- Los procesos de reestructuración de entes públicos que se pueden llegar a plantear como consecuencia de la previsible aprobación de la legislación de racionalización y sostenibilidad de la Administración local.

En este marco el alumno ha de ser capaz de identificar y aplicar correctamente:

- El concepto de ajuste y transmisión de actividades en las reestructuraciones del sector público.
- Las garantías individuales y colectivas asociadas a los procesos de transmisión de la actividad.
- Los problemas derivados de la aplicación del principio de igualdad y mérito en la sucesión de actividades públicas
- Los problemas asociados a los procesos de integración, transferencia y adscripción de personal funcionario en la sucesión de entes públicos.
- Los supuestos específicos que suponen la externalización y la interiorización de actividades públicas
- Las posibles conductas irregulares de los contratistas en la transmisión de actividades de las Administraciones públicas

En especial el alumno deberá obtener una capacidad suficiente para anticipar los conflictos de personal derivados de la supresión o comprensión de entes públicos y resolver los problemas de integración y rediseño de las actividades públicas con el mínimo coste

posible, manteniendo el necesario equilibrio entre los derechos de los empleados públicos y las potestades de organización de la Administración.

Horas lectivas: 25 horas: 15 presenciales y 10 on line

C7. Los procesos de gestión del cambio y la reestructuración

Objetivo pedagógico: Crear una conciencia clara de la necesidad de un proceso de anticipación y gestión responsable del cambio y la reestructuración que tenga en cuenta a los diferentes actores implicados. Promover un análisis específico de los conceptos de flexibilidad, ajuste y reestructuración en la negociación colectiva que permita elaborar conclusiones útiles para la actuación de los gestores locales y de sus interlocutores sociales. Crear marcos de referencia de las medidas sociales que puedan acompañar a los procesos de reestructuración de procesos, plantillas y organizaciones públicas.

Contenidos:

En esta dirección se pretende proporcionar una serie de conocimientos y análisis sobre los aspectos siguientes:

- La incidencia de la crisis en la negociación colectiva del sector público.
- La promoción del cambio anticipado e inteligente.
- Los instrumentos de la flexibilidad en la negociación colectiva.
- La negociación colectiva del ajuste y la reestructuración.
- Las medidas sociales de acompañamiento.

El objetivo último de este módulo es aportar conocimiento para la acción a través del análisis de una serie de prácticas positivas que puedan servir de fuente de inspiración en cuanto a las medidas a adoptar y las acciones a instrumentar.

Horas lectivas: 25 horas: 15 presenciales y 10 on line

C8.- Jornada de presentación y evaluación de proyectos

Repasar de manera global los conocimientos adquiridos por los alumnos

- Aportar Feedback sobre los proyectos realizados

- Evaluar los conocimientos adquiridos

Horas lectivas: 15 horas

4.6.- Profesorado

- Rafael Jiménez Asensio. Profesor de la Universidad Pompeu Fabra.
- Jesús Maza Burgos. Consejero delegado de EMASESA. Presidente de ELIGE.
- Román Gomez Millán Quintanilla. AUREN-Corporaciones Locales.
- Mikel Gorriti Bontigui. Doctor en Psicología. Responsable de Recursos Humanos de la Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco.
- Joseba López Basterra. Técnico de Recursos Humanos. Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco.
- J. Javier Cuenca Cervera. Jefe de Recursos Humanos del Consorcio provincial de Bomberos de Valencia.
- Juan Fernando Fariña Guillén, Consultor de Administraciones Públicas.
- Joan Josep Mauri Majós. Profesor de Derecho Administrativo de la Universidad de Barcelona.
- Carolina Gala Duran. Profesora titular del derecho del trabajo y seguridad social. Universidad autónoma de Barcelona
- Susana Rodríguez Escanciano. Catedrática del derecho del trabajo Universidad de León.
- Remedios Roqueta Buj. Catedrática del derecho del trabajo y seguridad social. Universidad de Valencia.

4.7.- Sistema de evaluación del profesorado y de la organización.

Cada curso tendrá una evaluación en un baremo de 0 a 10 puntos. Las evaluaciones inferiores a 5 puntos serán calificadas como no

aptas.

La evaluación de cada curso tendrá como resultado la puntuación de las actividades evaluativas presenciales y on-line

Los alumnos que hayan sido superado, en su totalidad, las evaluaciones establecidas por cada curso y quieran obtener la titulación de Especialista en racionalización de estructuras organizativas y ordenación de plantillas locales, deberán presentar un trabajo individual que versará sobre la realización de un Plan de Mejora de Gestión aplicable a la organización en la que prestan sus servicios.

Por Resoluciones de este Instituto se establecerán los criterios generales para la realización del trabajo, y se designarán los profesores-tutores para su dirección y orientación.