

*Análisis de puestos de trabajo en los
Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón*

**Ministerio de Administraciones Públicas
INAP
I Curso Superior RRHH.
Madrid 2010**

Maria Angeles Manteiga Fulgueira
Jefa de Servicio de Organización y RRHH
Ayuntamiento de Narón (A Coruña)



“Caminante, no hay camino, se hace camino al andar”
Antonio Machado



ÍNDICE

	Págs.
Resumen Ejecutivo	7
Introducción.....	14
Capítulo 1.- El contexto	15
1.1-Localización y población.....	15
1.2-la organización y el personal	15
1.3-Los servicios de urbanismo	19
1.3.1-El personal	19
1.3.2-El perfil profesional.....	21
1.3.3-El organigrama.....	21
1.4-La normativa.....	22
Capítulo 2- El Diagnóstico	23
2.1-El problema	23
2.2-las causas.....	23
2.3-los clientes	24
2.4- Análisis DAFO	24
2.5- La misión	26
2.6- Los criterios de éxito	26
2.7- la visión	26
2.8- Área de resultado clave	26
2.9- Límites en la elaboración	26
Capítulo 3-La Herramienta	27
3.1- Descripción de la herramienta	27
3.2-Fases del análisis	28
3.2.1-Crear el inventario de tareas	28
3.2.2-Detectar las tareas críticas	29
3.2.3-Análizar las tareas	31
Capítulo 4-El Plan de Mejora	33
4.1-Los Objetivos del plan	33
4.1.1-Objetivo estratégico de la organización	33



4.1.2- Objetivos operativos	33
4.1.3- Objetivos a medio plazo	34
4.2- El método: análisis de puestos	34
4.3- La implantación de los objetivos: las acciones	38
4.4- El coste del plan de mejora y el cronograma	42
4.5- La evaluación	44
4.6- El impacto esperado	45
 Bibliografía	 46
 ANEXO I- Organigrama municipal.....	 47
ANEXO II- Competencias de urbanismo según el reglamento administrativo de Narón	51
ANEXO III- Mapa de procedimientos de urbanismo.....	53
ANEXO IV- Codificaciones para los servicios urbanísticos	56
ANEXO V- Presentación a los trabajadores	62
ANEXO VI- Cuestionario de representatividad.....	66



LISTADO DE ACRÓNIMOS

<i>Acrónimo</i>	<i>Significado</i>
AE	Administración especial
AG	administración general
AGPV	Administración General del País Vasco
APT	Análisis puestos de trabajo
AT	Análisis de tareas
CD	Criterio de desempeño
CDHO,S	Conocimientos, destrezas, habilidades y otras características personales
CIT	Critical Incident Technique (técnica incidente crítico)
CompD	Complemento de destino
DAFO	Debilidades, Oportunidades, fortalezas y amenazas
D.L.	Decreto Legislativo
EBEP	Estatuto Básico del Empleado Público
FPII	Formación profesional 2º grado
IC	Incidente crítico
INAP	instituto nacional administración publica
OPE	oferta pública de empleo
RPT	Relación de Puestos de Trabajo
RRHH	Recursos Humanos
SAPIN	Sistema análisis de puestos de trabajo Integral de Narón



LISTADO DE TABLAS

	Págs.
Tabla 1. Evolución poblacion/presupuesto/gtos personal	16
Tabla 2. Composición de la Plantilla	16
Tabla 3. Puestos de trabajo del servicio de urbanismo	20
Tabla 4. Análisis DAFO	24
Tabla 5. Fórmulas para determinar tareas críticas	30
Tabla 6. Escala de criticidad	36
Tabla 7. Desarrollo de los objetivos	39
Tabla 8. Previsión de costes del plan de mejora	42
Tabla 9. Cronograma	44
Tabla 10. Cuadro de desarrollo de indicadores	44

LISTADO DE GRÁFICOS

	Págs.
Gráfico 1. Trabajadores según vinculación jurídica	18
Gráfico 2. Organigrama de los servicios urbanísticos	22
Gráfico 3. Posición de la tarea en el esquema de trabajo	29



RESUMEN EJECUTIVO

Motivación

En el momento actual los ayuntamientos se enfrentan a la demanda incesante de más y mejores servicios públicos. Esta demanda conduce necesariamente a una revisión profunda del trabajo para determinar si lo que se hace es lo que se debe hacer, si se hace adecuadamente y en qué se puede mejorar.

La motivación que llevó a plantearse este Plan de Mejora, en el que se pretende el análisis de los puestos de trabajo de un área municipal con incidencia clave como es la de Urbanismo es, precisamente, iniciar un camino de “no retorno” hacia una gestión eficiente y eficaz de los recursos humanos, con la pretensión de implicar en el cambio a los trabajadores públicos creando una cultura de servicio y modificando, en lo posible, la percepción del ciudadano hacia los mismos.

El plan se presenta como un proyecto inicial que sirva de “plan piloto” para su extensión a toda la organización. Por ello, aunque inicialmente puede parecer un proyecto limitado, su puesta en marcha es esencial para generar el cambio en la organización. Por otro lado, con este plan se pretenden crear las bases de datos necesarias para la gestión permanente del análisis de puestos en toda la organización.

Se debe destacar que, tras una cierta desconfianza inicial, el proyecto está creando bastantes expectativas entre los participantes, lo que resulta muy ilusionante para el equipo de trabajo que se ha embarcado en esta aventura.

Objetivos

El principal objetivo del Plan de Mejora es el conocimiento profundo de los puestos de trabajo en el Área de Urbanismo.

El Ayuntamiento de Narón necesita saber cuál es el trabajo que se está haciendo y si ese trabajo responde a las necesidades de los ciudadanos.

Para iniciar la andadura los objetivos operativos perseguidos con el Plan de Mejora son, en primer lugar, catalogar las tareas del Departamento de Urbanismo a partir de las funciones (responsabilidades) establecidas para el servicio en el Reglamento Administrativo aprobado por el Ayuntamiento Pleno.

Una vez catalogadas se inicia el segundo objetivo: definir las tareas críticas que constituyen la esencia de cada puesto y que van a servir de unidades de estudio del mismo aportando información esencial para otras intervenciones.

Definidas las tareas se impone el objetivo de analizarlas para llegar al conocimiento de cuáles son los estándares de ejecución en un afán de ajustar el trabajo a unos criterios objetivos de buen hacer. Como no podía ser de otra



manera entre las acciones que se describen para la ejecución de todos los objetivos está la de informatizar el proceso creando las bases de datos correspondientes.

Por último, la inclusión de las aplicaciones informáticas necesarias en la red municipal pretende, primero, la extensión del modelo y, segundo, la “normalización” del análisis con la intención de que se vaya incorporando a la cultura del ayuntamiento.

Metodología

Para la realización de este proyecto se cuenta con un equipo de trabajo formado por personal de Recursos Humanos y de Informática al que puntualmente se incorporan los “expertos” en cada puesto de trabajo.

Los “expertos” son aquellos profesionales especialistas en cada uno de los puestos a analizar, con una experiencia probada de buen hacer y a los que se invita a formar parte del proyecto.

El proyecto se ha diseñado siguiendo la metodología de Análisis de Puestos de Trabajo investigada por Mikel Gorriti y Joseba López e implementada en la Administración General del País Vasco en los años 2002 y 2008 (“Identificación de Criterios de Desempeño a partir del Análisis de Puestos”, Mikel Gorriti y Joseba López, Oñati, 2009. “Análisis de Puestos de Trabajo en la Administración Pública”, Mikel Gorriti y Joseba López, Oñati, 2010).

El camino propuesto se resume en las siguientes fases:

Crear un inventario de tareas.– Supone un acotamiento del trabajo en acciones analizables y medibles (tareas) que se codifican en relación a las funciones a las que satisfacen y a los puestos de trabajo a los que se atribuyen. Como premisas para su realización se necesita:

- Identificar los puestos que se van a analizar
- Los trabajadores que ocupan los puestos
- Elaborar un cuestionario representativo donde los encuestados escriben las tareas del puesto

-Los puestos los determinó el Reglamento Administrativo aprobado por el Ayuntamiento Pleno.

-Los trabajadores son las trece personas que en el momento actual prestan servicios en Urbanismo.

-El cuestionario se diseñó para entregarlo a los trabajadores y en él se pide que relacionen las tareas que ejecutan en su puesto.

Se informatizó el sistema creando las bases de datos de los servicios, los puestos, las funciones y las tareas, que a su vez se clasificaron en función de las combinaciones entre un verbo de acción (predeterminado para selección por el sistema), un objeto (también predeterminado) y un ámbito (en este



primer análisis: Urbanismo). También se informatizó el cuestionario de los trabajadores para que pudiesen elegir entre los elementos predeterminados.

Seguidamente se validaron las respuestas por los expertos y los superiores jerárquicos.

Con el resultado, se elaboró un primer informe de los puestos y se inició la segunda fase:

Detectar las tareas críticas.- Siguiendo el principio de Pareto, (el 20% explica el 80%), el 20% del contenido de los puestos, acotan el 80% de la complejidad del mismo, por lo que se determinan aquellas tareas que constituyen algo más del 70% del puesto. Son muchos los criterios que se podrían utilizar para determinar la criticidad de las tareas. En el presente proyecto se han utilizado los criterios de la frecuencia, la duración, las consecuencias de ejecución inadecuada y la dificultad en la tarea.

Una vez detectadas las las tareas críticas a través de los criterios de criticidad, se procede al estudio del incidente crítico (CIT, Flanagan, 1954), basada en el estudio de situaciones de especial importancia, con un análisis de las causas, las consecuencias y la valoración de acciones del ocupante del puesto. Así se determinó un número de tareas críticas por puesto que oscila entre 6 y 8. A partir de ellas se hace la siguiente fase: el análisis de tareas.

Análisis de tareas.- Una de las técnicas del equipo de trabajo de RRHH junto con el experto correspondiente al puesto a analizar se reúnen con cada trabajador y le piden que describa una situación de especial importancia para cada tarea crítica. Una vez descrita la situación, se elige por lo menos un anclaje conductual de entre los 21 seleccionados por la AGPV para analizar las tareas de los puestos de su Administración General, que se ajuste a la situación y a la tarea. A través del proceso se determina por lo menos un criterio de desempeño por cada tarea que presupone objetivamente la ejecución correcta: el estándar de la tarea.

Para determinar el estándar de tarea se siguen tres pasos:

1. Identificación y dibujo del diagrama de flujo (descripción de cómo se hace)
2. Identificación de las destrezas necesarias para la ejecución (que se necesidata saber hacer)
3. Identificación criterios de ejecución.- saber que algo está bien o mal hecho .

Al analizar los flujos de trabajo se ponen en relación con el Mapa de Procedimientos del Área de Urbanismo, aprobado recientemente.

La creación de una taxonomía de funciones propia y los criterios de desempeño resultan un trabajo que excede de las posibilidades del grupo de trabajo, por lo que se opta por adaptar al Ayuntamiento de Narón la propuesta de Mikel Gorriti descrita en “El Diseño de Funciones y Puestos en la administración” y los 21 criterios seleccionados por la AGPV para analizar las tareas de los puestos de su Administración General que condensan las 1200 leyes deducidas de la investigación sobre 300 puestos de trabajo (Mikel Gorriti, Joseba López-Ivap 2009), conjugada con la información suministrada por los trabajadores de Urbanismo.



La aplicación informática.- Cada fase del trabajo requiere una tarea informática posterior creando las aplicaciones necesarias que se incorporan paulatinamente a un sistema general, integrando lo que se ha denominado SAPIN (Sistema de Análisis de Puestos Integral de Narón).

El proceso culminará con la incorporación a la red municipal del conjunto de las bases. Es un sistema abierto a integraciones y modificaciones continuas.

El contexto

El presente proyecto se ha diseñado para el Ayuntamiento de Narón, municipio situado al Noroeste de la provincia de A Coruña, limítrofe con el Ayuntamiento de Ferrol, que cuenta con 40.000 habitantes y que basa su economía en la industria. Su crecimiento ha sido muy rápido.

En la actualidad cuenta con 171 trabajadores de los que el 84% son funcionarios de carrera.

El ayuntamiento está iniciando el proceso de reorganización de sus estructuras: en febrero de 2009 aprobó la creación del Servicio de Organización y Recursos Humanos; en diciembre de 2009 aprobó un Reglamento Administrativo que establece la estructura departamental y jerárquica, además de asignar las competencias a las distintas áreas municipales. Además, con ocasión de la implantación de la Administración Electrónica, se diseñó y aprobó un Mapa de Procedimientos adaptado a la estructura administrativa aprobada en diciembre.

En este año 2010, se crearon el Registro de Personal, el Portal del Empleado Público y el Manual de Acogida.

El problema

En este momento el problema que realmente hay que solucionar es el del desconocimiento sobre el contenido de los puestos de trabajo de la organización. No hay Relación de Puestos de Trabajo, aprobándose con ocasión del Presupuesto un catálogo de puestos que se limita a relacionarlos.

Este desconocimiento sobre el contenido de los puestos, impide avanzar en otras intervenciones en materia de recursos humanos: formación, selección, carrera, evaluación al desempeño...

La incorporación del personal se produce sin estudios previos que garanticen el ajuste entre lo que se debe hacer y lo que se hace o se puede hacer y, en numerosas ocasiones, se acude a soluciones externas a los Servicios Municipales de Urbanismo sin un análisis de los potenciales propios.

Con el ánimo de iniciar el camino con pasos cortos pero firmes, se ha acotado el proyecto al Área de Urbanismo que cuenta con dos Servicios y trece personas, todas funcionarias de carrera. La elección se basa, no sólo en que resulta el área administrativa más estructurada, sino que la paralización en el



sector de la construcción facilita la participación de los trabajadores en el proyecto, además de la buena acogida que el mismo ha tenido por parte de los jefes de servicio.

Este primer estudio se centra en el análisis de las tareas, dejando para una fase posterior, el análisis del perfil de los trabajadores (las aptitudes, los conocimientos, las destrezas y la personalidad) y de las condiciones del puesto (el trabajo en el exterior, las condiciones situacionales críticas, los informes...). En cuanto a las relaciones (supervisión y coordinación) están previamente definidas por el Reglamento Administrativo municipal, sin perjuicio de estudiar aquellas relaciones de carácter informal que se deriven de las encuestas .

El objetivo de este Plan de Mejora es establecer un modelo de trabajo sistemático y formalizado, extensible a toda la organización que contribuya a la racionalización y eficiencia de los procesos de recursos humanos, además de crear una cultura de intervención racional en los mismos.

La justificación de la herramienta

La investigación llevada a cabo por Mikel Gorriti y Joseba López “Análisis de Puestos de Trabajo en la Administración Pública”(Oñati-2010) se configura como un estudio en profundidad de la inmensa mayoría de los puestos de una Administración Pública. El procedimiento seguido está descrito con lógica didáctica que favorece que el grupo de trabajo de Narón, inexperto en materia de análisis de puestos, pueda utilizar el texto como un manual de uso y además posibilita la utilización de las taxonomías y los criterios catalogados en el texto, que resultarían una tarea imposible para el equipo de trabajo si tuviese que partir de cero.

Por otro lado el análisis de las tareas y de los puestos se configura como un sistema abierto que acoge adaptaciones continuas, lo que facilita enormemente el éxito del proyecto de Narón que no puede, en este momento, plantearse proyectos estáticos ni cerrados por su continuo crecimiento.

La accesibilidad del proceso y su carácter abierto, justifican la utilización de esta herramienta que se posiciona como la puerta de entrada a todo tipo de intervenciones en materia de recursos humanos en el Ayuntamiento de Narón.

Los objetivos y su implantación

El objetivo estratégico es el de racionalizar los servicios municipales (Servicio de Urbanismo) para obtener la eficiencia en el servicio a la ciudadanía.

Como objetivos operativos, el proyecto se centra en:

1).- Catalogar las tareas.- Se concreta en:

- Constituir el equipo de trabajo para el APT
- Elaborar el Cuestionario de Representatividad



- Realizar las entrevistas personales y revisarlas con los jefes y los expertos
- Clasificar y codificar las tareas resultantes vinculándolas a las funciones previamente codificadas
- Diseñar la aplicación informática para el cuestionario

El informático trabaja en paralelo con los analistas de tal forma que, a la par que se ejecutan las acciones, se elaboran las aplicaciones informáticas.

El tiempo estimado de ejecución es de 6 meses y los indicadores de evaluación son:

- El % de entrevistas terminadas y revisadas en 2 meses sobre el total de los puestos a analizar
- El nº. de tareas codificadas e informatizadas en 3 meses
- El % de aplicación del modelo sobre el total de la organización en 6 meses

El coste aproximado es de 4.014€, fundamentalmente en horas de trabajo en jornada ordinaria, de las cuales destacan por su número (80) las horas del informático.

II).- Definir las tareas críticas de cada puesto.- En función de los datos reflejados en el Cuestionario de Representatividad, se procede a la identificación de las tareas críticas a través de las siguientes acciones:

- Elaborar las aplicaciones informáticas necesarias para realizar el cálculo de las tareas críticas
- Revisar los resultados por parte del grupo de trabajo en colaboración con los “expertos” y los jefes del servicio

El tiempo estimado es de 2 meses (septiembre y octubre 2010) y se establece como indicador:

- El % de tareas críticas definidas respecto al total de los puestos del Servicio de Urbanismo en 3 meses

El coste estimado es de 3.013 €, fundamentalmente en horas de trabajo, con la mayor carga en el informático.

III).- Analizar las tareas: diagramas de flujo y criterios de desempeño.- Para el análisis de las tareas ya definidas como críticas, se diseñan las siguientes acciones:

- 1) Realizar unas entrevistas personales para la descripción de los incidentes críticos respecto a cada una de las tareas críticas
- 2) Estudiar los resultados de las entrevistas con el experto de cada puesto para determinar los criterios de desempeño adecuados y con la participación de los superiores jerárquicos del puesto a analizar
- 3) Incorporar las aplicaciones necesarias a las bases de datos

El tiempo estimado de estas acciones es de 2 meses a partir de la definición de las tareas críticas de cada puesto (octubre y noviembre 2010) y los indicadores son:



- El % de puestos analizados en 6 meses sobre el total de los puestos de Urbanismo
- El % de modificación del Mapa de Procedimientos de Urbanismo respecto al aprobado durante el proceso de análisis
- El número de bases de datos diseñadas necesarias para el análisis

El coste estimado es de 1.963 €.

IV.- Incorporar la aplicación informática en la red municipal.- La ejecución del plan, se completa con las siguientes acciones:

- 1) Integrar todas las bases de datos elaboradas
- 2) Informar de la herramienta a través del Portal del Empleado Público
- 3) Diseñar el Manual Operativo
- 4) Formar a los trabajadores en el empleo del SAPIN

El período de ejecución de este objetivo se establece en 3 meses (octubre, noviembre y diciembre 2010).

Los indicadores para su evaluación son:

- El % de tareas incorporadas a la aplicación en 3 meses
- El número de cuestionarios cubiertos vía intranet en los 12 meses siguientes a la implantación
- El número de visitas a la aplicación en el primer mes de implantación
- El % mensual de visitas en 12 meses (a 31/12/2011)
- El nº. de puestos con disponibilidad en la red de la aplicación informática en 6 meses (a 01/06/2011)
- El nº. de intervenciones utilizando la base de datos de análisis de puestos en los 12 meses siguientes (a 31/12/2011)

El coste es sensiblemente superior a las otras acciones (7.759 €), debido fundamentalmente a que se incluye la previsión de coste anual del contrato con el servidor de intranet y de 2 becas profesionales para informáticos que colaboren en la integración del sistema.

El coste total se estima en 16.748 €, de los cuales un 10% se calcula para gastos generales (luz, telecomunicaciones, papel...).

Para terminar, reiterar que el proyecto que se presenta, puede parecer modesto en su ejecución (el plan abarca el análisis de trece puestos de trabajo) pero, si se produce el resultado esperado, supondrá un cambio esencial en la concepción de los recursos humanos en el Ayuntamiento de Narón.



INTRODUCCIÓN

El Servicio de Recursos Humanos en el Ayuntamiento de Narón tiene una vida muy corta, puesto que fue creado por acuerdo del Ayuntamiento Pleno el día 27 de febrero de 2009.

Desde su creación, se han iniciado algunos proyectos con más entusiasmo que medios. Algunos están terminados: el Registro de Personal, el Reglamento Administrativo y la Bolsa de Empleo Temporal. Otros están a punto de culminarse: el Manual de Acogida y la Intranet del Empleado Público.

La primera tentación al hacer el planteamiento de este proyecto era diseñar un Plan Integral de Recursos Humanos para Narón, sin embargo, gracias al inestimable consejo de profesores y compañeros del curso del Inap, se ha optado por un planteamiento real, mucho más modesto, pero que sienta las bases para ir introduciendo poco a poco la cultura de recursos humanos en clave de eficacia del servicio público.

Cabe destacar que la creación del Servicio de Recursos Humanos, se produce en ejecución del Plan de Mejora realizado como trabajo de fin de la sexta edición del Curso de Directivos Públicos Locales en el año 2007, por lo que se puede considerar el presente plan, como una consecuencia del mismo proyecto del año 2007, o como un proyecto de evolución continua que no se culmina con la ejecución concreta de un plan.

La vocación de los recursos humanos se entiende como un proyecto de **reingeniería permanente**. La **renovación** y la **innovación** forman parte de su razón de ser. Una vez iniciado el camino, fluye solo. No se puede parar de caminar.

El reto más importante en este momento es definir los puestos de trabajo de la organización, tarea que nunca se planteó en el Ayuntamiento de Narón, en el que se ha procedido históricamente al reclutamiento de personal sin hacer ningún estudio previo, sin una definición de funciones y con la única justificación de un informe de necesidades del responsable de la unidad en el mejor de los casos. Para ello se ha decidido iniciar un procedimiento de **Análisis de Puestos de Trabajo** y, además, se va a circunscribir a un servicio concreto: el Servicio de Urbanismo. ¿Por qué concretamente ese servicio?. Entre otras razones, porque tiene personal muy heterogéneo, porque los jefes de los servicios técnico y jurídico muestran interés en el resultado, y porque físicamente se ubica en la última planta de la Casa Consistorial, lo que imprime al proyecto un carácter de “inicio” que se trasladará en cascada a las plantas sucesivas: 5ª, 4ª... Todo ello lo convierte en un firme candidato a ser utilizado como “prueba piloto” que después se pueda trasladar a los demás servicios municipales.

El presente documento pretende constituirse en una guía práctica que posibilite el conocimiento de los contenidos de cada uno de los puestos de trabajo de tal forma que la organización sepa **lo que se hace, cómo se hace y por quién se hace** y pueda tomar decisiones que permitan los ajustes



necesarios entre lo que se hace y lo que se debe hacer y, además, cuantificar el coste de este ajuste.

En el primer capítulo se relata la situación física y económico-social del Ayuntamiento de Narón en el momento actual. En el capítulo 2 se hace un diagnóstico del problema a resolver, en el capítulo 3 se describe la herramienta que se va a utilizar y en el capítulo 4 se presentan los objetivos que se quieren alcanzar, se proponen las acciones para conseguirlos, y se marcan los tiempos y las formas de implantación.

CAPÍTULO 1- EL CONTEXTO

1.1- Localización y población

Narón es un municipio situado a 60 Km de A Coruña, dentro de la Ría de Ferrol. Comparte con la ciudad de Ferrol una vía principal (la antigua carretera Nacional VI), hoy convertida en calle urbana y alrededor de la cual se desarrolló la ciudad de Narón.

El territorio se divide, como en la inmensa mayoría de los municipios gallegos, en parroquias; concretamente ocho, la mitad de las cuales son rurales, 3 son urbanas y una es eminentemente industrial.

Narón cuenta con tres polígonos industriales con una extensión total de algo más de 6 km². Uno de ellos “Río do Pozo”, constituye en la actualidad, el polígono industrial más de grande de Galicia (4.000.000 de m²) y está dividido en 4 áreas en pleno funcionamiento, donde se mezclan la industria pesada (cementeras, metalúrgica...) con empresas comerciales y de industria ligera (Inditex, Logística de LIDL para el Noroeste de España...).

El crecimiento de Narón es relativamente reciente (últimos 30 años), pasando de tener menos de 20.000 habitantes en 1980 a los 40.000 actuales. No obstante, en los últimos cinco años se produce un incremento poco regular.

El crecimiento industrial tuvo mucho que ver en este incremento, así como el hecho de actuar como cinturón residencial de la ciudad de Ferrol.

La población de Narón es relativamente joven, con un índice de natalidad aceptable y una importante comunidad inmigrante.

1.2.- La organización y el personal

Narón tiene un crecimiento relativamente rápido y muy reciente, lo que hace que su organización todavía no se haya adaptado a la nueva realidad del municipio. Hasta 2009 no se había planteado ningún estudio organizativo ni se había aprobado ninguna estructura, así que, como ya se ha dicho, la práctica del reclutamiento de personal ha sido la de cubrir las necesidades según iban surgiendo sin seguir un plan con previsiones estudiadas.



El edificio municipal se inauguró en 1999; es un edificio de 9 plantas, cada planta alberga dos o tres servicios, excepto la 2ª, que es donde se sitúa la Alcaldía y las salas de reuniones, la 3ª que es donde se sitúan los grupos políticos, las Tenencias de Alcaldía, los representantes de los trabajadores y la prensa y la última planta, más reducida en sus dimensiones que las demás, que es donde se ubica la cafetería municipal en forma circular y con vistas sobre toda la ciudad.

Aunque el Palacio Municipal, es el centro neurálgico de la actividad municipal, hay 5 centros de trabajo más: el Centro Deportivo, el Palacio de la Cultura, el Centro de Formación Municipal, la Biblioteca Pública, el edificio de Servicios Básicos y Policía Local y el edificio de Protección Civil.

El equipo de gobierno, formado por un grupo nacionalista de centro minoritario (Terra Galega), gobierna en minoría (cuenta con 10 concejales de 21), aunque habitualmente obtiene mayoría con pactos puntuales con cualquiera de los otros grupos de la Corporación. En los grupos de oposición están el Partido Popular (PP), con 5 concejales; el Partido Socialista (PSOE) con tres concejales y el Bloque Nacionalista Galego (BNG) con 3 concejales.

No se detectan graves problemas de gobierno alcanzando la aprobación por el Pleno el 95% de las propuestas que se presentan a comisiones informativas.

Tabla 1

Evolución general de la población y del presupuesto respecto al cap. 1 (gtos.de personal) en los últimos 5 años

Año	Presupuesto¹	Capítulo 1¹	%C1/Pr²	Población	Nº trab.
2010	29.486	7.334	24,87	38.283 hab.	171
2009	31.434	7.153	22,76	37.712 hab.	158
2008	31.846	7.770	24,40	37.008 hab.	160
2007	24.106	6.333	26,27	36.379 hab.	159
2006	20.928.	5.490.	26,23	35.664 hab.	154
2005	22.074	5.252	23,79	35.083 hab.	140

Datos de elaboración propia e INE

¹ cantidades en miles de euros

² porcentaje del Capítulo 1 sobre el total del presupuesto

Tabla 2

Composición de la plantilla

Grupo	Rég.	Dot	Escala	Coste medio	Situación	Observ.
A1/I	Fun.	3	FHE	80.000€	Definitiva	
	Fun.	4	AG	56.000€	Definitiva	
	Fun.	3	AE	55.000€	Definitiva	
	Lab.	1	PL	56.000€	Definitiva	



	Lab.	1	AE	50.000€	Programa	
A2/II	Fun.	6	AG	47.000€	Definitiva	
	Fun.	17	AE	39.000€	Definitiva	
	Fun.	2	PL	55.000€	Definitiva	
B/III	Lab.	2	AE	36.000€	1 prg. 1 servicio	
C1/IV	Fun.	30	AG	35.000€	28 def. 2 int.	
	Fun.	3	PO	38.000€	Definitiva	
	Fun.	35	PL	45.000€	Definitiva	
	Lab.	1	AG	31.000€	Programa	
C2/V	Fun.	25	AG	24.000€	18 Def.7 int	
	Fun.	21	PO	35.000€	Definitiva	
	Lab.	3	AE	30.000€	Programa	
E/VI	Fun.	2	PO	32.000€	Definitiva	A extinguir
	Lab.	12	PO	32.000€	Programa	
TOTALES :				total	%	
Nº. total trabajadores				171		
Nº. total de funcionarios en puesto definitivo				142	83,04	
Nº. total de funcionarios interinos				9	5,26	
Nº. de laborales por programas cofinanciados				19	11,11	
Nº. de laborales por obra o servicio				1	0,58	
Nº. de trabajadores de administración general				65	38,01	
Nº. de trabajadores de administración especial				26	15,20	
Nº. de funcionarios de policía local				38	22,22	
Nº. de trabajadores de personal de oficios				38	22,22	

Fuente: plantilla municipal 2010

Rég: Relación jurídica con el ayuntamiento

Dot: Número de dotaciones

Coste medio: Se estima el coste medio por trabajador incluida la Seguridad Social por año

Situación: Situación de la provisión actual. Para funcionarios: puesto definitivo o funcionarios interinos y en el personal laboral por programa (contratos realizados para realización de programas cofinanciados con otras administraciones) y por obra o servicio para programas municipales concretos de duración indefinida pero determinada.

FHE: Funcionarios de habilitación estatal

AG: Administración general

AE: Administración especial

PO: Personal de oficios

PL: Policía local

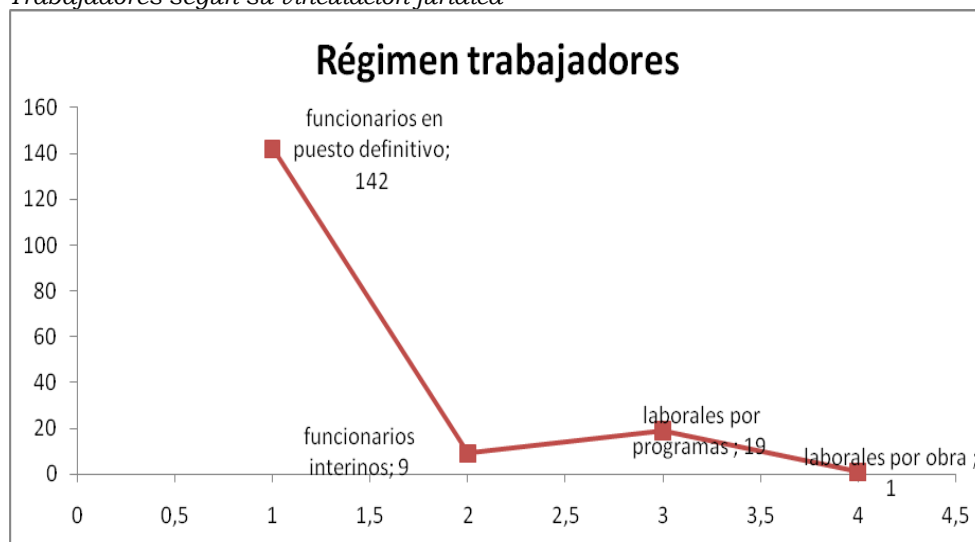
Por decisión del Pleno en el acuerdo regulador vigente, los puestos del antiguo grupo E, se declaran a extinguir, dando al personal la posibilidad de promoción interna al C2 en un período de 3 años. Los nuevos puestos de



funcionarios que se creen, según el mismo acuerdo regulador, sólo serán a partir del grupo C2.

Gráfico 1

Trabajadores según su vinculación jurídica



Fuente: plantilla municipal 2010

Se debe de tener en cuenta que el Ayuntamiento de Narón ha firmado un convenio con el personal laboral en el que las categorías profesionales y las tablas salariales se asimilan a la de funcionarios; por ello, en los grupos se establece indistintamente el grupo de funcionarios o laborales correspondiente.

Para dar cobertura inmediata a los puestos que quedan vacantes por bajas por enfermedad con una previsión superior a 1 mes, a los permisos de maternidad o paternidad, a la acumulación de tareas por circunstancias imprevistas o en tanto no se cubren en propiedad las plazas que se ofertan cada año en la OPE, se ha aprobado un reglamento de provisión en el que se establecen unas listas de candidatos por categorías profesionales. Estas listas abren su convocatoria anualmente, una vez terminado el proceso de selección y provisión de la OPE, y donde el 60% de la puntuación lo constituye haber superado alguna de las pruebas de oposición a la categoría a la que se pretende el acceso.

No hay ningún trabajador que tenga la consideración de indefinido por sentencia ni, hasta el momento, ha habido ninguna reclamación en este sentido.

Dentro de la estructura municipal, existen los siguientes puestos de jefatura (el organigrama funcional se recoge en el anexo I):

- 3 jefes de área
- 7 jefes de servicio
- 6 jefes de sección
- 12 jefes de negociado

En el personal de Oficios:



- 1 encargado de oficios
- 4 jefes de brigada

En la Policía Local:

- Un intendente (asimilado a jefe de servicio)
- 2 inspectores (asimilados a jefes de sección)

Además hay dos organismos autónomos administrativos (Deportes y Cultura) con sendos gerentes como responsables administrativos (ambos son funcionarios).

El contenido de estos puestos no está analizado ni justificado en ningún documento administrativo. Se fueron creando con ocasión de la modificación de la plantilla presupuestaria anual con excepción de la Jefatura de Servicio de Organización y Recursos Humanos que se creó en 2009 a través de un acuerdo plenario que recoge una ficha de contenidos y requerimientos del puesto.

De los anteriores datos se puede extraer un número extraordinario de análisis que sería excesivamente extenso para el presente proyecto, por lo que se van a extraer únicamente tres apuntes que pueden ser de utilidad en el presente estudio:

1. La plantilla está poco dimensionada: la ratio de trabajadores por cada mil habitantes es de 4,5 (incluida la policía local), cuando la media de la provincia de A Coruña es de 12,5 trabajadores por cada mil habitantes.
2. El 84% del personal es fijo y, además, es funcionario (en los Servicios de Urbanismo el 100%). Es por ello que se puede decir que la plantilla municipal está formada mayoritariamente por personal que tiene una relación laboral permanente, que está integrado en la estructura municipal con vocación de continuidad y al que cualquier actuación en materia de recursos humanos le afecta y, por tanto, se le presupone interés en la misma.
3. No existe coherencia en los costes entre los grupos ni entre las escalas. Esta afirmación es fácilmente comprobable en la tabla 2, en la que se observa cómo los costes entre distintos grupos se superponen y, así, un puesto del grupo E puede superar a uno del grupo C2 e incluso del C1. Dentro del mismo grupo, llegan a existir diferencias del 63% del coste. Considerando que una parte del coste lo constituyen las retribuciones básicas que necesariamente son proporcionales por grupos, la consecuencia es que las diferencias se producen en las retribuciones complementarias, lo que, sin existir una valoración de puestos, lleva a determinar la falta de justificación en las cantidades.

1.3.- Los Servicios de Urbanismo

1.3.1.- El personal



Las razones para la elección del Servicio de Urbanismo para comenzar el análisis de puestos en la organización, ya se indicaron con anterioridad. Sólo cabe indicar que estamos ante un servicio muy estructurado, donde los puestos están claramente definidos y las funciones son inequívocas. Esto supone unas premisas organizativas suficientemente consolidadas, inexistentes en otras áreas funcionales, que permiten intentar entrar en el análisis sin contar con una experiencia previa con la herramienta.

Se debe confesar además, que por parte de los responsables de los servicios urbanísticos, existe mucho interés en el resultado e, incluso, entusiasmo por las posibilidades que se pueden abrir a partir del conocimiento exhaustivo de los puestos, lo que supone un incentivo al grupo de trabajo que intuye que la gestión del cambio en este servicio, generará una cultura distinta que se transmitirá a los demás servicios.

Tabla 3

Puestos de trabajo en los servicios urbanísticos

Servicio técnico:

Puesto ocupado	Titulación/escala	Grupo	Nivel CompD/grado
1 jefe de servicio	Arquitecto/ AE	A1	28
1 jefe de seccion inspeccion	Arquitecto técnico /AE	A2	26
2 técnicos	Arquitecto técnico/ AE	A2	24
1 delineante	FPII delineacion /AE	C1	22

Servicio jurídico:

Puesto ocupado	Titulación/escala	Grupo	Nivel CompD/grado
1 jefa de servicio	Lic.derecho /AG	A1	28
1 técnica medio ambiente	Bióloga/AE	A2	22
1 jefe negociado licencias	Diplomada/AG	C1	22
1 administrativa	Bachiller sup./AG	C1	19
1 administrativa	Diplomada/AG	C1	19
1 auxiliar adtivo.	Bachiller sup./AG	C2	17

Ambos servicios – Atención al ciudadano Urbanismo

2 aux. administrativas	Diplomadas/AG	C2	17
------------------------	---------------	----	----

Fuente: catálogo y plantilla presupuestaria 2010

Ambos servicios comparten la atención al ciudadano.

El número total de personas que prestan el servicio es de 13. Además, se mantiene un contrato de asistencia técnica con una empresa especializada en la elaboración del Plan General, actualmente en fase de aprobación inicial y un contrato de asistencia técnica para la redacción de proyectos de obra públicos.



1.3.2.- El perfil profesional en Urbanismo

La cualificación del personal.- Por el nivel de titulación de la plantilla en los servicios, se advierte que estamos en un departamento con un perfil técnico cualificado:

- 3 licenciados
- 7 diplomados
- 1 formación profesional de 2º grado (equivalente a un ciclo superior)
- 2 bachilleratos superiores

Especialización.- Un porcentaje importante del personal (el 46%) pertenece a la administración especial:

- 6 funcionarios de Administración especial
- 7 funcionarios de Administración general

El régimen jurídico.- Son todos funcionarios.

En cuanto al nivel de formación profesional específico todos ellos han realizado al menos 2 cursos específicos (urbanismo, medio ambiente, sostenibilidad...) en los últimos 5 años.

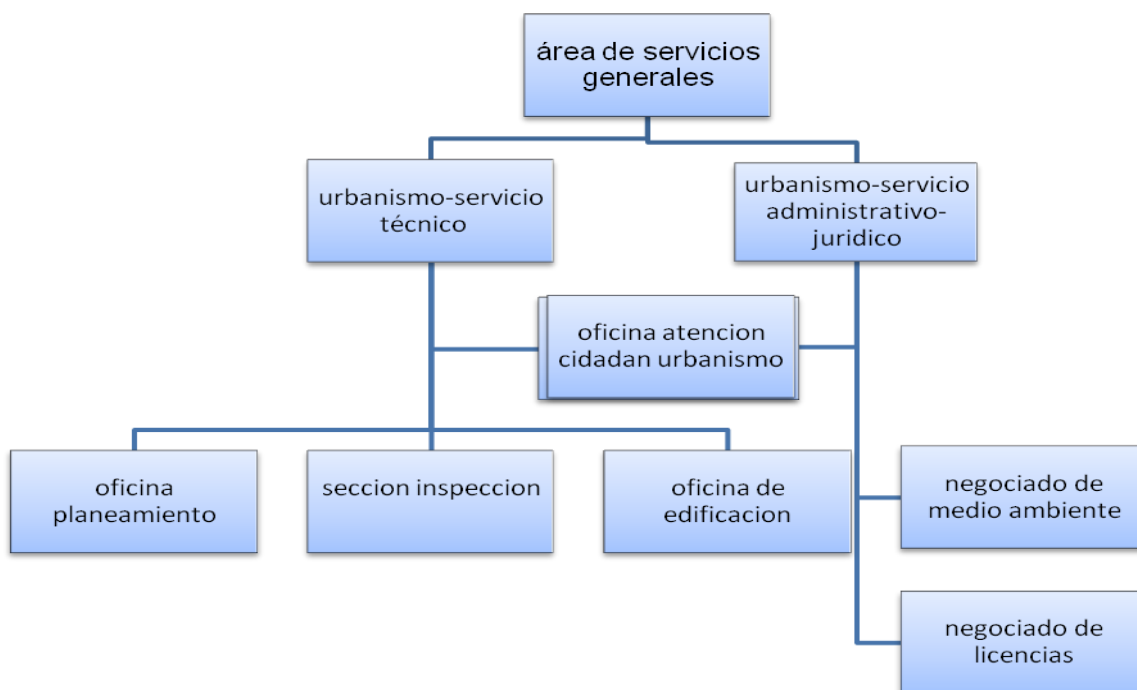
1.3.3.- Organigrama de Urbanismo

El Ayuntamiento de Narón, el día 30 de diciembre de 2009, aprobó un reglamento en el que se establece una estructura básica administrativa, y se enumeran las competencias materializadas en servicios municipales, por unidades administrativas. El reglamento incluye la enumeración de los puestos directivos dentro de la estructura administrativa, (jefes de área y servicio), los puestos ejecutivos (jefes de sección, de negociado y de brigada) y los puestos base.

La estructura aprobada para los Servicios de Urbanismo, gráficamente, es la siguiente:

Gráfico 2

Organigrama de Servicios de Urbanismo



Fuente: Reglamento Administrativo del Ayuntamiento de Narón

En el Reglamento Administrativo, se determina el ámbito competencial vinculado a los Servicios de Urbanismo (se reproduce en el anexo II).

El primer proyecto de Mapa de Procedimientos Municipal se está implementando en el proyecto de Administración Electrónica de Narón (e-narón) y se incorpora como anexo (anexo III), en el apartado relativo a los servicios urbanísticos.

A partir de aquí se procede a estudiar los problemas que se intentan solucionar, las causas, las consecuencias, los medios con los que se cuenta, y la herramienta o herramientas más adecuadas para su solución.

1.4.- La normativa

El encuadre legal del plan de mejora, tiene como primera norma de referencia, el Estatuto Básico del Empleado Público (ley 7/2007 de 12 de abril), en el artículo 72 del citado Estatuto, se da cobertura legal a la potestad de autoorganización de las Administraciones públicas, para reestructurar los



recursos humanos de acuerdo con las normas establecidas en el mismo capítulo II dedicado a la reestructuración del empleo público.

En desarrollo del EBEP, la Comunidad Autónoma de Galicia, ha preparado un anteproyecto de Ley de aprobación del Estatuto Gallego del Empleado Público, en el que se define el puesto de trabajo como un conjunto de funciones, actividades, tareas u otras responsabilidades identificadas bajo una concreta denominación y para el desempeño de las cuales son exigibles determinados requisitos, méritos, capacidad y, en su caso, experiencia o categoría profesional. Regula así mismo el contenido mínimo de los instrumentos de ordenación de los Recursos Humanos en las Administraciones Gallegas.

Dentro de la normativa municipal, se deberá tener en cuenta el Reglamento Administrativo que aprueba la estructura y el organigrama básico de los servicios municipales.

Por último, el plan de mejora, deberá ajustarse al catálogo de puestos aprobados con ocasión de la aprobación del presupuesto y la plantilla municipal para 2010

CAPÍTULO 2- EL DIAGNÓSTICO

2.1.- El problema

Falta de conocimiento del trabajo realizado- El problema principal que se quiere atajar es la falta de conocimiento que tiene la organización sobre el trabajo que se hace en cada puesto, cómo se hace, si se hace todo lo que se debe, o si se hace dos veces lo mismo.

Provisión de puestos sin un estudio de los perfiles profesionales adecuados- Como no hay conocimiento sobre el contenido de los puestos de trabajo, se procede a la provisión de los puestos sin saber cuál es el perfil más adecuado entre los candidatos. El ajuste entre perfiles y puestos probablemente mejoraría la prestación del servicio o acortaría los tiempos de adaptación mejorando la eficacia y la eficiencia de la misma.

Externalización no justificada- Las contrataciones de servicios a empresas externas no están precedidas de unos estudios que determinen la necesidad u oportunidad de optar por esta vía en lugar de la prestación directa con los medios municipales.

2.2.- Causas del problema

El crecimiento de los servicios sin la reflexión previa sobre los medios adecuados para prestarlos- Esta falta de estudios previos a la creación de puestos e incorporación del personal a los mismos, produce desajustes entre lo que se debe hacer y lo que realmente se hace o se puede hacer y, en numerosas ocasiones, se acude a soluciones externas a los servicios municipales de Urbanismo sin un análisis de los potenciales propios.

2.3.- Los clientes

Los clientes internos: el propio personal del servicio, la Corporación Municipal. Clientes externos: los usuarios de los servicios de Urbanismo, las empresas externas que se contratan y, en general, los ciudadanos residentes en Narón.

2.4.- Análisis DAFO

Con el fin de determinar esquemáticamente las posibilidades del presente proyecto, se reflexiona sobre el siguiente análisis DAFO:

Tabla 4

ANÁLISIS DAFO

Organización	
Puntos fuertes	Puntos débiles
▪ El Reglamento Administrativo recientemente aprobado que cataloga las competencias municipales por servicios ▪ El Mapa de Procedimientos Administrativos recientemente aprobado y en fase de informatización ▪ El estudio de una consultora sobre el Plan de Formación Municipal que aportó un informe sobre las necesidades formativas en cada puesto ▪ La falta de una Relación de Puestos de Trabajo previa que condicione el contenido o el perfil de ningún puesto ▪ El apoyo político al proyecto ▪ La plantilla poco dimensionada ▪ La crisis de la construcción deja más tiempo al personal de Urbanismo para que colabore	▪ Las reticencias de los representantes de los trabajadores que piensan que es una valoración de puestos encubierta ▪ Las reticencias de los trabajadores que se sienten “examinados” ▪ El equipo de trabajo es reducido por la escasez de personal en RRHH ▪ Los medios económicos para el proyecto son muy limitados ▪ La falta de personal informático para el diseño de las bases de datos ▪ La gestión del cambio puede generar situaciones no previstas que afecten a la ejecución del proyecto
Entorno	
Amenazas	Oportunidades
▪ Las posibles medidas del Estado que afecten a OPES futuras ▪ No existe una cultura de análisis de puestos en el entorno	▪ La crisis general permite trabajar sin la presión del incremento retributivo

Análisis Dafo



Si se analizan individualmente los puntos débiles y las amenazas se pueden intuir algunas posibles actuaciones orientadas a minimizar sus efectos:

Las reticencias de los representantes de los trabajadores ante la posibilidad de una valoración encubierta.- La solución más evidente es la información veraz. Una presentación abierta del trabajo a realizar y, sobre todo, para qué se realiza, puede limar estas reticencias. Se propone una presentación de la herramienta previa al análisis. En principio no se interesan por una valoración porque las retribuciones de muchos puestos, en este momento, no están debidamente justificadas y temen que una racionalización en la valoración ponga sobre el papel situaciones que son totalmente evidentes y que afectan a los colectivos mayoritariamente representados en la Junta de Personal.

Las reticencias de los trabajadores que se sienten examinados.- La solución puede ser la comunicación y, la fórmula, la entrevista personalizada que debe discurrir en un ambiente de mutua confianza y dejando claro al trabajador que, en este momento, no se está buscando evaluar su trabajo, sino analizar el puesto que ocupa: qué trabajo se hace, qué se debe hacer y cómo se debe hacer para cumplir los objetivos del puesto.

El equipo de trabajo es reducido por la escasez de personal en RRHH.- Este es un punto débil de difícil solución por las limitaciones económica y de efectivos personales en este momento. No obstante, terminado el período de incorporaciones de la Oferta Pública de Empleo, las tareas de mecanización e introducción de datos pueden derivarse al personal auxiliar del Departamento de Personal. Se trabaja para que en los análisis de los puestos de la siguiente unidad que se vaya a analizar, ya se disponga de la herramienta informática para que los propios trabajadores introduzcan los datos.

Los medios económicos para el proyecto son muy limitados.- En este ejercicio y hasta que las intervenciones derivadas del análisis permitan determinados ahorros, o la situación coyuntural de crisis pierda intensidad, los medios seguirán siendo limitados y, consecuentemente, las intervenciones de muy lenta implantación.

La falta de personal informático para el diseño de las bases de datos.- Aunque resulte una medida poco ortodoxa, establecer un convenio con el Instituto donde se imparte el Ciclo Superior de Informática para la realización de unas prácticas becadas de sus alumnos, puede dar cierta agilidad al proceso.

Las posibles medidas del Estado que afecten a OPES futuras.- Esta amenaza puede ser una medida limitativa a la ejecución del proyecto si del resultado del análisis se desprende la necesidad de más dotaciones. Sin embargo se puede convertir en una oportunidad puesto que la limitación legal puede permitir que la organización actúe sin la presión sindical dentro del marco del análisis de los puestos existentes y el objetivo de contención del gasto en materia de personal.

La falta de una cultura de análisis de puestos.- En el entorno administrativo del Ayuntamiento de Narón el análisis de puestos no es una herramienta utilizada, ni tan siquiera conocida. Este desconocimiento puede perjudicar la



introducción de la herramienta en los procedimientos normales de los recursos humanos municipales. Nuevamente, la información, materializada en charlas formativo-informativas a los trabajadores, sobre todo orientadas a dar a conocer las posibilidades de la herramienta en el ámbito cotidiano del trabajo, puede paliar el problema, aunque en un principio no se contempla esta actuación en el Plan de Mejora.

2.5.- La misión

La misión del Departamento de Urbanismo es servir a los intereses de la ciudadanía mediante la prestación de unos servicios orientados a crear una ciudad sostenible.

2.6.- Criterios de éxito

La eficacia: Una respuesta rápida y correcta a los problemas de los ciudadanos.

La eficiencia: Los servicios se tendrán que prestar con criterios de calidad y con un coste mínimo.

La seguridad: El conocimiento sobre las tareas a realizar aporta seguridad en el trabajo.

La igualdad: El establecimiento de criterios objetivos, induce a la igualdad de trato entre las personas.

El ajuste entre las funciones, los puestos y las tareas a realizar.

La automatización de los procesos y de los procedimientos para hacer del análisis de puestos, una práctica normal y habitual en la gestión de los recursos humanos municipales.

La comunicación a todos los niveles del trabajo a realizar y de las consecuencias que se derivan de introducir sistemáticamente intervenciones en materia de recursos humanos.

2.7.- La visión

El Servicio de Urbanismo está destinado a convertirse en el referente municipal y extramunicipal de una gestión pública eficiente dentro de unos criterios de calidad en los servicios públicos.

2.8.- Áreas de resultado clave del Plan de Mejora

El área de resultado clave del presente plan es el conocimiento exhaustivo del contenido de los puestos de trabajo en los servicios urbanísticos, para la toma de decisiones que permita nuevas intervenciones en el área y el establecimiento de un modelo de trabajo extensible a toda la organización.

2.9.- Límites en la elaboración del Plan de Mejora

Los límites en el presente Plan de Mejora están determinados por la escasez de medios humanos y técnicos, puesto que el equipo de trabajo actúa sin experiencia en la materia y comparte la ejecución del proyecto con las tareas



habituales de sus respectivos puestos de trabajo, tanto en el Servicio de Recursos Humanos, como en Urbanismo y en Informática.

CAPÍTULO 3- LA HERRAMIENTA

3.1.- Descripción de la herramienta

Tras hacer un esquema general del problema que se quiere resolver y los resultados que se quieren alcanzar, resulta imprescindible la elección de las herramientas para conseguirlos.

El análisis de los puestos de trabajo, (tal y como se define por M.Gorriti, Inap 2010), se configura como la herramienta más adecuada para diseñar un sistema de actualización constante de los puestos de trabajo de la organización.

El análisis de puestos se basa en considerar las funciones propias del puesto como responsabilidades estables que pueden ser asumidas y satisfechas mediante procesos y tareas distintas, que se adaptan a la realidad cambiante de la organización (cambios de contexto, tecnológicos, conyunturales...). Estos procesos y formulaciones constituyen las diferentes tareas que materializan la ejecución de las funciones.

El puesto de trabajo es un conjunto de responsabilidades que se definen por funciones que se deciden por tareas:

Necesidad → Conjunto respons → Responsabilidad → Ejecución

CLIENTE ⇨ PUESTO ⇨ FUNCIÓN ⇨ TAREAS

En la concepción del puesto, las responsabilidades que se definen por las necesidades de los ciudadanos, se satisfacen mediante tareas que existen con independencia de las personas que las ejecuten; sin embargo, las tareas que materializan esas funciones son las que realizan las personas que ocupan el puesto y donde se imprime el buen o mal hacer personal. En este momento se entra en el ámbito de los recursos humanos.

El análisis de los puestos de trabajo nos permite llegar a tener un conocimiento exhaustivo del trabajo que se realiza, porque **es capaz de determinar el qué y el cómo de las tareas que configuran las funciones de un puesto de trabajo, si hay duplicidades o carencias, si las dotaciones de un puesto son suficientes, excesivas o escasas.**

Por otro lado, **establecer un sistema estable de análisis de puestos**, permite acometer otras herramientas de mejora que faciliten la toma de decisiones en la organización: los procedimientos de evaluación al desempeño, unas ofertas de empleo adecuadas a las necesidades reales, unos planes de carrera y promoción interna o un análisis de costes en materia de recursos humanos.



El problema descrito ajusta sus características a la herramienta de APT definida por Mikel Gorriti (2010) como un APT de enfoque multimetodológico que utiliza una combinación de distintas tendencias doctrinales en el APT como son:

- El Análisis de Incidentes Críticos (CIT, Flanagan 1954). Se basa en el estudio de las situaciones de especial importancia, con un análisis de las causas, las consecuencias y las valoraciones de las acciones del ocupante del puesto.
- El Análisis de Elementos (Job Element Method, Primoff, 1975). Analiza los conocimientos, las destrezas, las habilidades y las características personales adecuadas para el puesto (CDHO,S).
- La Escala de Habilidades Requeridas (ARS, Fleishman, 1975). Conforma una clasificación de 52 aptitudes humanas que representan todo el abanico posible de aptitudes laborales dentro de cuatro categorías (mentales, físicas, psicomotoras y sensoriales) para todos los puestos.
- El Análisis Funcional (FJA, Fine y Wiley,1971). Consiste en el establecimiento de una estructura básica en la definición de las tareas: verbo de acción + objeto de la acción + descripción del propósito y una clasificación de funciones que se organizan jerárquicamente en relación a los datos, las personas y las cosas con un total de 24 funciones diferentes. La tarea se valora en función de la escala de las funciones en la que se encuadra.

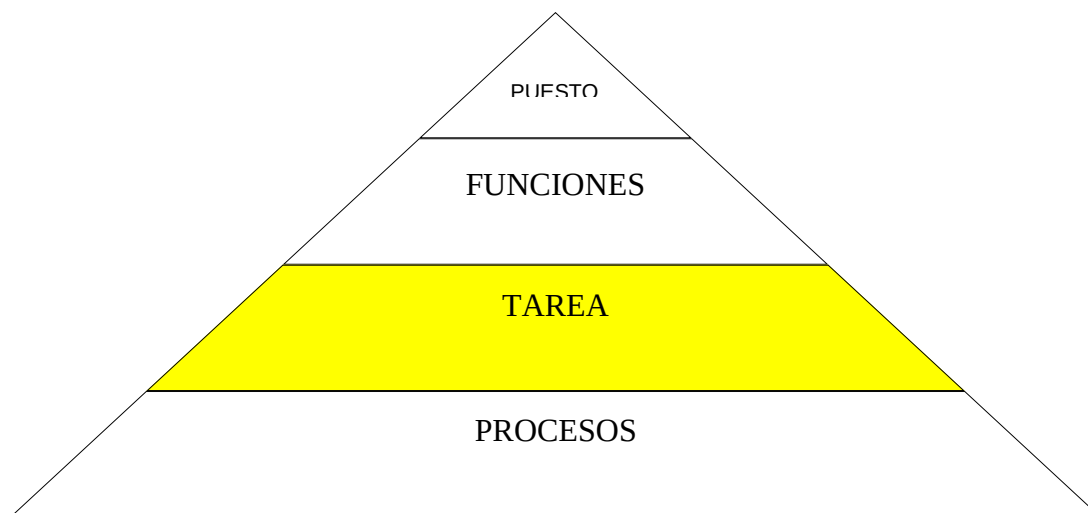
3.2.- Fases del análisis

3.2.1.- Crear un inventario de tareas

Supone un acotamiento del trabajo en acciones analizables y medibles (tareas) que se codifican. En una visión global del trabajo, la tarea estaría en un tercer lugar (por debajo estarían los procesos y por encima las funciones y el puesto:

Gráfico 3

Posición de la tarea en el esquema de trabajo



Fuente: Propio

Premisas necesarias:

- Identificar los puestos a analizar
- Los trabajadores que ocupan los puestos (la totalidad)
- Elaborar un cuestionario representativo donde los encuestados escriben las tareas del puesto

Procedimiento de elaboración:

- Suministrar el cuestionario a los trabajadores condicionando una estructura en las respuestas: ámbito, funciones, tareas (verbo+ objeto+ especialidad). En cualquier caso, deberán dividir su trabajo en tareas concretas
- Validar las respuestas por parte de los superiores y los expertos
- Analizar los resultados por el grupo de trabajo
- Elaborar los informes de los puestos con los resultados decididos: estándar del puesto
- Informatizar el proceso incluyendo un menú de selección de tareas codificadas y opciones encadenadas desde el ámbito de actuación

3.2.2.- Detectar las tareas críticas

Implica la determinación de las tareas que fundamentan el puesto en función de los objetivos pretendidos en el análisis, objetivos que van a determinar los criterios a utilizar.



Los criterios más habituales son la frecuencia (número de veces que se realiza), la duración (tiempo que dura la ejecución), las consecuencias de cumplimiento inadecuado, la dificultad de aprendizaje, la formalización (grado de estandarización), la dependencia (grado de autonomía frente a otras tareas), la tolerancia (tiempo permitido de dilación en la ejecución) y la latencia (tiempo entre la incorporación al puesto y la primera ejecución).

En el presente proyecto se utilizan fundamentalmente los criterios propuestos por Mikel Gorriti (Inap, 2010): la frecuencia, la duración, las consecuencias de una ejecución inadecuada y la dificultad en la tarea, porque:

- El objetivo principal del análisis es el conocimiento de las tareas que se hacen, si se ajustan a las que se deben hacer, si hay duplicidades o si los puestos o las dotaciones son suficientes para cubrir las necesidades del servicio. El tiempo de ejecución y el volumen de trabajo son elementos muy importantes en este primer análisis (la frecuencia y la duración).
- Otro objetivo del plan es detectar cuál es el grado de complejidad y dificultad de las tareas para ajustar en lo posible los perfiles profesionales y la formación necesaria con el fin de evitar ejecuciones inadecuadas con consecuencias para el servicio y para la ciudadanía (las consecuencias inadecuadas y las dificultades en la tarea).
- Baremados cada uno de los criterios para cada tarea, se obtienen unos valores que debidamente tratados, alcanzan a determinar aquellas tareas que constituyen la esencia del puesto de trabajo. Estos cálculos se sintetizan en los siguientes:
 1. El peso absoluto de los valores indicados en los datos (el producto de todos ellos)
 2. El peso relativo de cada tarea respecto a la totalidad
 3. El peso acumulado de las tareas que determina la saturación del puesto

Ejemplo:

Tabla 5

Fórmulas para determinar las tareas críticas

1) Determinación de los valores de frecuencia, duración, consecuencias y dificultad

TAREA	FREC	DURA	CONS	DIFI
1. Redactar Oferta Pública de Empleo	1	7	4	4
2. Redactar plantilla personal	1	5	6	3
3. Redactar propuesta bases de selección	2	5	5	6
4. Supervisar la preparación de procesos selectivos	3	7	4	5
5. Redactar documentos en tribunales de procesos selectivos	3	7	5	5



2) Cálculo del peso absoluto

1) Peso absoluto de la tarea		
• Tarea 1	(1*7*4*4)	112
• Tarea 2	(1*5*6*3)	90
• Tarea 3	(2*5*5*6)	300
• Tarea 4	(3*7*4*5)	420
• Tarea 5	(3*7*5*5)	525
		1447

Ordenado en función de su peso absoluto, la fórmula se aplica de la siguiente forma:

3) Cálculo del peso relativo y determinación de las tareas que condensan el puesto

Tarea	p.absoluto	p.relativo	peso acumulado
Tarea 5	525	(525*100/1447) 36,28	peso relativo tarea 5 36,28
Tarea 4	420	(420*100/1447) 29,03	p.relati. tarea 5+4 65,31
Tarea 3	300	(300*100/1447) 20,73	p.relati. (5+4)+3 86,04
Tarea 1	112	(112*100/1447) 7,74	p.relati. (5+4+3)+1 93,78
Tarea 2	90	(90*100/1447) 6,22	p.relati. (5+4+3+1)+2 100,00

Fuente: Mikel Gorriti- tareas críticas Inap 2010

Por fin, para determinar las tareas que saturan el puesto, se aplica la doctrina referenciada por Mikel Gorriti (Madrid, Inap, 2010), en aplicación de la teoría de Pareto que, para determinar la escala de saturación del puesto, define las tareas que constituyen al menos el 70% del puesto y que son, en definitiva, las que se van a utilizar como elementos de trabajo del mismo siguiendo el principio de Pareto o “Regla de los Pocos Elementos Vitales y de los Muchos Triviales”: el 20% explica el 80%.

El contenido esencial del puesto, se concentra en las tareas 5, 4 y 3, cuyo peso acumulado supera el 70%. Sobre ellas se determinarán las aplicaciones sucesivas que tengan como base el puesto.

3.2.3.- Analizar las tareas

Una vez determinadas las tareas que se concretaron como tareas críticas y que saturan el contenido básico del puesto, cada una de estas tareas se somete a un análisis para definir los pasos de ejecución (los diagramas de flujo), los conocimientos necesarios para ejecutarlas bien (las destrezas) y, por último, con qué características se identifica como bien hecha (los estándares de ejecución).

El estudio de los diagramas de flujo en los procesos de ejecución identifica los pasos en los procedimientos intentando eliminar los excesos burocráticos que no producen aportaciones al resultado. De esta forma se prepara el procedimiento para los controles de calidad.



Los medios técnicos y ambientales también condicionan la ejecución (el equipo, el espacio físico, las condiciones de iluminación, la forma de supervisión de la ejecución, etc.).

Con el procedimiento de estándares de tareas se identifica la ejecución correcta de la tarea. Para ello se deben determinar las características del resultado esperado en su ejecución. Para la determinación de estándares de tareas se deben definir:

- Leyes: el criterio para saber si la tarea esta bien o mal hecha
- Anclajes: ejemplos que concreten la bondad o la maldad de la ejecución
- Indicadores: muestran la corrección o incorrección en la ejecución

El proceso de análisis se plantea con la descripción de un incidente crítico por tarea: el incidente crítico analiza la ejecución de la tarea en una situación determinada, cómo fue la situación, en qué consistió el incidente, cómo se actuó, las consecuencias, y la frecuencia de este tipo de incidentes.

Para determinar los estándares de ejecución se estudian tres aspectos por cada tarea crítica:

- La ley.- Describe lo que se consigue cuando la tarea se hace bien o lo que no se consigue cuando se hace mal. Las leyes de cada tarea se jerarquizan en función de que su cumplimiento o incumplimiento satisfaga plenamente la consideración de la ejecución óptima de la tarea, bajando en la escala jerárquica según disminuya la importancia del cumplimiento de la ley en relación a la representatividad de la bondad o maldad de la ejecución de la tarea; es decir, una ley de primer nivel, determina que la tarea se haga bien o mal; una ley de segundo nivel, no es suficiente para considerar por si sola, si la ejecución de la tarea es completamente buena o mala.
- Las condiciones.- Cuando la tarea se concreta en un producto (por ejemplo un informe), las condiciones se concretan en los requisitos que debe cumplir el producto para considerarlo como bien hecho. Son esenciales para establecer los anclajes conductuales si la tarea es un producto.
- Los indicadores.- Son las manifestaciones cuantificables del cumplimiento de la ley. Cuando la tarea se concreta en un servicio, son determinantes para establecer los anclajes conductuales.

Son los analistas, una vez identificado a través del diagrama de flujo si se está ante un producto o un servicio, los que se entrevistan con los expertos para que aporten ejemplos de ejecución buena y mala, y así determinar las condiciones (en el caso de un producto) y/o los indicadores (en el caso de un servicio).

Una vez sintetizados en valores absolutos todos los elementos, a través de las preguntas del analista, el experto va estableciendo la jerarquía entre los elementos.



Con los elementos que están en un nivel uno, en relación a su importancia en la ejecución correcta o incorrecta, se va conformando la ley, si bien elementos de niveles inferiores pueden incluirse en la descripción para mejorar la comprensión de la misma.

Los criterios de desempeño son los estándares homogéneos que determinan la ejecución correcta y que dan validez a la ley de cada tarea crítica.

El Gobierno Vasco ha realizado dos análisis de puestos de trabajo de su Administración General en los años 2002 y 2008. Fruto de estos análisis utilizando la metodología de Análisis de Tareas, tras entrevistar a 300 empleados públicos, se describieron 1207 leyes originales que, tras una labor de síntesis y depuración, dieron como resultado, en un primer momento, 32 enunciados que agrupaban las 1207 leyes, para llegar, tras varios procesos de revisión y de sintetización a un total de 21 criterios.

Aunque el análisis se estableció para un universo específico (AGPV), los 21 enunciados constituyen 21 criterios de desempeño que pueden adaptarse en un alto porcentaje al ámbito de actuación del presente proyecto de mejora.

En un ejercicio de economía procesal imprescindible, considerando la escasez de medios con los que se ejecuta el presente proyecto, se van a asumir los 21 criterios de desempeño predeterminados por el Gobierno Vasco como base de trabajo, sin perjuicio de que, del análisis de las tareas críticas, se derive la necesidad de elaborar algunas leyes específicas o variables de los 21 criterios adoptados.

CAPÍTULO 4- EL PLAN DE MEJORA

4.1.- Los objetivos

4.1.1.- Objetivo estratégico de la organización

El objetivo estratégico de la organización es la racionalización de los servicios municipales orientada a la eficiencia en la atención a la ciudadanía.

4.1.2.- Objetivos operativos a acometer con el presente Plan de Mejora, dentro del objetivo general que es el de analizar los puestos de trabajo:

Objetivo I.- Catalogar tareas a partir de las funciones definidas en cada puesto de trabajo de Urbanismo.

Objetivo II.- Definir las tareas críticas.

Objetivo III.- Analizar las tareas: destrezas, diagramas de flujo y criterios de desempeño.

Objetivo IV.- Incorporar la aplicación informática de análisis de puestos en la red municipal.



4.1.3.- Objetivos a medio plazo

Si el presente proyecto resulta exitoso, los objetivos a medio plazo (un año) son los siguientes:

- A. Trasladar el modelo de análisis de puestos a toda la organización
- B. Aplicar el análisis de puestos al diseño de procesos de evaluación al desempeño y a la carrera profesional, a la Oferta Pública de Empleo y al diseño de las bases de provisión
- C. Establecer los procesos de estudio de los costes eficientes de personal
Cumplir con las previsiones normativa del Anteproyecto del Estatuto de la Función Pública de Galicia

4.2.- El método: análisis de los puestos

Siguiendo el diseño operativo propuesto por Mikel Gorriti (*“Diagnóstico/ diseño organizativo”, “Manual de Diseño de Funciones y Puestos en Administración Pública”* y Curso Superior RRHH, Inap, 2010) se establecen las siguientes fases en el proyecto de análisis de puestos:

PASO 1º.- Preparación del catálogo de competencias, presentación del proyecto y diseño del Cuestionario de Representatividad

a) Competencias

En el capítulo primero se analizó el Reglamento Administrativo aprobado por el Ayuntamiento Pleno en el que se aprueba la estructura administrativa y las competencias municipales estructuradas por servicios. En esta fase del plan, se catalogan y codifican las competencias del servicio, relacionadas en el citado documento (anexo IV).

Se traslada al servicio de Informática el catálogo para la creación de las aplicaciones informáticas necesarias, comenzando con la creación de las diversas bases de datos para las áreas, los servicios y las unidades, relacionadas con las bases de competencias debidamente catalogadas.

La aplicación codifica los datos y permite la selección encadenada. Por ejemplo, si se elige el Servicio de Urbanismo, se abren las opciones de Servicio Técnico y Servicio Jurídico. Si se elige el Servicio Jurídico, se abre el menú de selección de atención a ciudadanos, licencias y medio ambiente.

b) Presentación

Para dar a conocer el proyecto, los fines y el método de trabajo a los destinatarios, se prepara un documento de presentación que se entrega personalmente y por correo electrónico a los jefes del servicio y, posteriormente, a los trabajadores del mismo (anexo V).

c) Diseño de la ficha de análisis (Cuestionario de Representatividad)

Se diseña el Cuestionario de Representatividad que, posteriormente, formará parte de la aplicación informática y que podrán cubrir directamente las personas que ocupan los puestos (anexo VI).

En el ficha se debe prestar especial cuidado a que la persona entienda claramente la finalidad de la información que va a suministrar para que resulte lo más ajustada a la realidad posible. Además se ofrece contacto inmediato con el equipo de análisis para ayudar en la tarea de contestar.

En la descripción de tareas el cuestionario permite la selección gradual de los datos de la frecuencia, la duración, la tolerancia y la dificultad para cada tarea lo que permitirá, posteriormente, poder determinar correctamente las tareas críticas que van a definir el puesto de trabajo.

PASO 2º.- Entrevistas personales con los encuestados, determinación de las tareas críticas que definen el puesto y codificación de las tareas, las funciones y los puestos

a) Entrevistas

Una vez cubiertas las fichas y analizadas por el equipo de RRHH, alguna de las dos técnicas del equipo de análisis, se reúne con cada uno de los encuestados para precisar las cuestiones que quedan poco claras y, en algún caso, cubrir con el empleado la ficha.

Con el “experto” del puesto se da forma a la información. Se entiende como “experto”, un trabajador que ocupe un puesto similar al analizado, y que tenga la consideración general de que es un buen conocedor del puesto (más de un año de ejercicio sin quejas).

Terminadas y analizadas las entrevistas, se supervisan por los jefes de servicio y las correspondientes a los jefes de servicio por el jefe de área.

b) Codificación de las tareas, las funciones y los puestos

La creación de una taxonomía de funciones propia resulta un trabajo que excede de las posibilidades del grupo de trabajo, por lo que se optó por adaptar al Ayuntamiento de Narón, la propuesta de Mikel Gorriti descrita en “El Diseño de Funciones y Puestos en la administración” conjugada con la información suministrada por los trabajadores de Urbanismo.

El resultado de esta fusión es el inventario de los verbos, los objetos, y las funciones, que a modo de ejemplo se singulariza en la unidad de planeamiento y que se adjunta al plan como anexo IV.



Las tareas y las funciones que resultan del análisis, deben estar vinculadas entre sí, teniendo en cuenta que cada función se satisface con un determinado n°. de tareas, que una tarea puede satisfacer a más de una función por lo que se vinculará a todas ellas, que puede haber funciones sin tareas (se nominan las responsabilidades pero no se hacen), pero no puede haber tareas sin estar vinculadas a una función por lo menos, a su vez se vinculan a la unidad administrativa sujeto de la competencia de tal manera que todo ello dará lugar a la codificación de cada puesto concreto.

Los códigos creados de las funciones y las tareas, nos servirán como menús de selección para los siguientes análisis de puestos; para ello es importante una clasificación independiente de verbos respecto a objetos y respecto a ámbitos.

La combinación de las bases de datos diseñadas teniendo en cuenta estas vinculaciones, servirá para describir el contenido de cada uno de los puestos de trabajo.

En este paso resulta fundamental la **digitalización** mediante el trabajo del departamento informático creando las bases de datos citadas anteriormente, relacionadas entre sí y que serán como mínimo:

- Una base de datos de áreas y servicios municipales (procede del Reglamento Administrativo aprobado)
- Una base de competencias codificadas por servicios (procede igualmente del Reglamento Administrativo)
- Una base de tareas codificadas con menús de selección dentro de los verbos, los objetos y los ámbitos previamente codificados
- Una entrada al Mapa de Procedimientos municipal que se interrelacionará con las bases de datos indicadas
- Digitalización de los cuestionarios de puestos (Cuestionario de Representatividad) que se cubrirá mediante los menús de selección, en los que se deberá incluir la indicación de desviaciones cuando el encuestado seleccione unas opciones no coincidentes con los parámetros básicos del puesto: por ejemplo un C2 “elige elaborar informes jurídicos”

c) Saturación del puesto: tareas críticas

Se incorporan los criterios de criticidad propuestos por el citado autor, que la base de datos incorpora como menús de opciones para cada criterio:

Tabla 6

Valores de la escala de criterios de criticidad

Frecuencia	Duración	Consecuencias ejecu. inadecuada	Dificultad tarea
1.-1 vez al año	1.-15 minutos	1.-mínimas	1.-sin dificultad
2.-1 vez semestre	2.-30 minutos	2.-no muy serias	2.-baja

3.-1 vez al mes	3.-30 a 60 min	3.-algo serias	3.-debajo de media
4.-1 vez a la semana	4.-1 a 2 horas	4.-serias	4.-media
5.-cada dos días	5.-varias	5.-muy serias	5.-encima media
6.-1 vez al día	horas	6.-extremte. serias	6.-d.aprendizaje alta
7.-cada hora	6.-1 o 2 días	7.-desastrosas	7.-d.aprendizaje muy alta
	7.-varios días		

Fuente: criticidad Mikel Gorriti (Curso Superior RRHH-Inap 2010)

Digitalización.- Una hoja de cálculo diseñada al efecto, recoge el volcado de los datos del cuestionario debidamente cubierto y calcula:

1. referente a los datos, el peso absoluto de los valores indicados (el producto de todos ellos)
2. el peso relativo de cada tarea respecto a la totalidad
3. el peso acumulado de las tareas que determina la saturación del puesto

En el siguiente paso, la aplicación informática ordena las tareas en función del peso absoluto de tal forma que se determinen aquellas que alcanzan entre el 70 y el 75% del peso acumulado: éstas son las tareas sobre las que se va a configurar el puesto y las distintas aplicaciones relativas al mismo, en función de lo indicado al justificar la utilización de la herramienta, siguiendo el principio de Pareto.

Por último, la aplicación ofrece los puestos codificados con una descripción de las tareas que constituyen el contenido esencial de los mismos, vinculados por servicios y abierto para nuevas aplicaciones: el estudio de los ajustes de la Oferta Pública de Empleo, el cálculo de las dotaciones por cada puesto, los estudios de los costes de personal, las evaluaciones al desempeño...

PASO 3º.- Identificación de los procesos, las condiciones y los estándares de ejecución

a) Procesos y condiciones

Para la identificación de los procesos, el estudio deberá conectarse con el Mapa de Procedimientos aprobado para el servicio. En el Mapa de Procedimientos del servicio se determinan los flujos de trabajo, con los plazos y las descripciones del iter seguido.

La aplicación combina los datos del Mapa de Procedimientos y de los puestos analizados y devuelve los informes de coincidencias, de carencias y de duplicidades entre ambos. Además compara las similitudes entre los distintos puestos para determinar la posibilidad de establecer puestos tipo.

El Mapa de Procedimientos aprobado es una primera aproximación realizada con asistencia externa, que debe ser ajustada una vez conocidos los contenidos de los puestos.

El estudio de los procesos determinará **qué tareas constituyen un producto en sí mismas** (un informe) **y qué tareas constituyen una ejecución** (un servicio), dato necesario para determinar las leyes de cada tarea.

En la encuesta que se presenta a los trabajadores existe un apartado en el que ellos mismos manifiestan si los medios de que disponen son suficientes o si hay carencias, en cuyo caso las citan, o si la incorporación de elementos nuevos podría mejorar la ejecución.

Las necesidades de formación son objeto de estudio por una empresa externa de asistencia, que está en proceso de ejecución. Sus estudios se incorporarán a cada puesto una vez analizados y aprobados.

b) Estandáres de tarea

Reunido el equipo de trabajo con la persona cuyo puesto se está analizando, se le pide que describa, por cada una de las tareas críticas, una situación de especial importancia, bien porque sucede a menudo, bien porque sus consecuencias son importantes. Una vez descrita la situación respondiendo a las preguntas: ¿en qué consistió el incidente?, ¿cómo fue la situación?, ¿qué hizo la persona?, ¿cuáles fueron las consecuencias?, ¿qué importancia tuvo para el trabajo? y ¿cuál es la frecuencia del incidente?, se elige al menos un anclaje conductual de entre los 21 seleccionados por la AGPV para analizar las tareas de los puestos de su Administración General (Mikel Gorriti, Joseba López, Ivap 2009) que se ajuste a la situación y a la tarea y se establece la graduación de su ejecución dentro de tres niveles de ejecución: bien, regular, mal. Cada nivel se describe específicamente.

En el supuesto de que no se ajuste a ninguno de los 21 criterios predeterminados se deberá plantear un proceso más profundo de análisis para determinar la ley que se ajusta a la tarea, deducida de las condiciones y de los indicadores del estudio y de la investigación correspondientes. En este supuesto se necesitará el concurso de 2 expertos, de las analistas y de la/s personas que ocupe/n el puesto de trabajo.

Siendo este un trabajo muy especializado, y dada la poca experiencia del grupo de trabajo, se intentará ajustar en lo posible las leyes de las tareas a los criterios predeterminados en la investigación, ya citada, del País Vasco.

Mediante la **digitalización** se creará una base de datos con los anclajes conductuales y sus distintos niveles de gradación y se vinculará a las tareas críticas descritas en cada puesto.

El resultado final determinará los estandares de ejecución para cada tarea y, en definitiva, para las tareas esenciales del puesto.

4.3.- La implementación de los objetivos: las acciones



Sin perder de vista el objetivo estratégico que es el de racionalizar los servicios municipales para conseguir la eficiencia en la atención a la ciudadanía, se desarrollan los cuatro objetivos operativos que se persiguen en el presente plan:

Objetivo I.- Catalogar las tareas en relación a las funciones definidas en cada puesto de Urbanismo

Objetivo II.- Definir las tareas críticas que constituyen la esencia de los puestos

Objetivo III.- Analizar las tareas: los diagramas de flujo y los criterios de desempeño

Objetivo IV.- Incorporar la aplicación informática de análisis de los puestos a la red municipal

Tabla 7

Desarrollo de los objetivos

Objetivo I.- Catalogar las tareas en relación a las funciones definidas en cada puesto de Urbanismo
Responsable: la redactora del Plan de Mejora Clientes: el personal del Servicio de Urbanismo, la Corporación Municipal, los demandantes de servicios de urbanismo
Acciones: • Constituir el equipo de trabajo para el APT • Elaborar el Cuestionario de Representatividad • Realizar las entrevistas personales y revisarlas con los jefes y los expertos • Clasificar y codificar las tareas resultantes vinculándolas a las funciones previamente codificadas • Diseñar la aplicación informática para el cuestionario
Período de implantación: 2 mes Período de actuación: 6 meses Detalle: El equipo de trabajo está compuesto por dos técnicas de RRHH (una de ellas es la redactora del plan), una auxiliar administrativa y un informático analista del Servicio de Informática. Puntualmente se incorpora un “experto”. Se establece una hora de trabajo diaria (de lunes a jueves), en horario de 08:30 a 09:30, para interrumpir lo menos posible el funcionamiento normal de los servicios de Urbanismo y de Recursos Humanos, comenzando el día 4 de abril de 2010. Indicadores:

- El % de entrevistas terminadas y revisadas en 2 meses sobre el total de los puestos a analizar
- El n°. de tareas codificadas e informatizadas en 3 meses
- El % de aplicación del modelo sobre el total de la organización en 6 meses

Objetivo II.- Definir las tareas críticas que constituyen la esencia de los puestos

Responsable: La redactora del Plan de Mejora

Clientes: El Servicio de RRHH, los Servicios de Urbanismo, la Corporación Municipal, los demandantes de los servicios de Urbanismo y, en general, todo el personal municipal

Acciones:

- Elaborar las aplicaciones informáticas necesarias para realizar el cálculo de las tareas críticas, a partir de la información que proporciona el cuestionario
- Revisar los resultados por parte del grupo de trabajo en colaboración con los “expertos” y los jefes del servicio
- Relacionar las tareas críticas por cada puesto de trabajo

Período de implantación: 2 meses

Período de actuación: permanente

Detalle:

El Servicio Informático, una vez estudiados con el grupo de trabajo cuáles deben ser los cálculos y las instrucciones necesarios para que el programa informático defina las tareas que representen al menos el 70% de cada puesto, diseñará e implantará la aplicación.

Una vez obtenidos los resultados, el grupo de trabajo, reunido con los expertos y los jefes de servicio, revisará la representatividad de las tareas deducidas de los cálculos dando la configuración definitiva al contenido de las tareas del puesto.

Se establecerá un protocolo de actuación para el análisis permanente entre los servicios de Informática, RRHH y el servicio que se vaya a analizar en cada momento.

Indicadores:

- El % de tareas críticas definidas respecto al total de los puestos del Servicio de Urbanismo en 3 meses

Objetivo III.- Analizar las tareas: los diagramas de flujo y los criterios de desempeño

Responsable: la redactora del Plan de Mejora Clientes: los Servicios de Urbanismo, el Servicio de RRHH, la Corporación Municipal y los demandantes de servicios de Urbanismo Acciones: • Realizar las entrevistas personales para describir los incidentes críticos respecto a cada una de las tareas críticas • Estudiar los resultados de las entrevistas con el experto de cada puesto para determinar los criterios de desempeño adecuados con la participación de los superiores jerárquicos del puesto a analizar • Incorporar las aplicaciones necesarias a las bases de datos • Elaborar el informe definitivo del análisis por cada puesto Período de implantación: 2 meses desde la determinación de las tareas críticas Periodo de actuación: permanente Detalle: Nuevamente una aplicación informática va a ser determinante en la consecución de este objetivo. El grupo de trabajo determina los productos que se quieren obtener y las magnitudes que se quieren comparar para obtenerlos. Se preparan los informes finales de cada puesto para su presentación a la organización. Indicadores: • El % de los puestos analizados en 6 meses sobre el total de los puestos de Urbanismo • El % de modificación del Mapa de Procedimientos de Urbanismo respecto al aprobado durante el proceso de análisis • El número de bases de datos diseñadas necesarias para el análisis completo • El % de las bases de datos implementadas sobre el total de las bases diseñadas para completar el análisis

Objetivo IV.- Incorporar la aplicación informática de análisis de los puestos a la red municipal
Responsable: la redactora del Plan de Mejora y el Servicio de Informática Clientes: los empleados municipales, la Corporación Municipal, los demandantes de servicios de Urbanismo Acciones: • Integrar todas las bases de datos elaboradas

- Informar de la herramienta a través del Portal del Empleado Público
- Diseñar el Manual Operativo
- Formar a los trabajadores en el empleo del SAPIN

Período de implantación: 3 meses

Período de actuación: permanente

Detalle:

Una vez terminado el diseño de la aplicación informática en cuanto a los aspectos esenciales al Cuestionario de Representividad y a los productos básicos del análisis de puestos: la configuración general de los puestos y los organigramas funcionales, se procederá a la implantación de la aplicación en la red municipal (intranet).

Por parte del equipo de trabajo, se determinarán aquellas utilidades de uso general para todos los empleados y las de uso restringido, así como los diversos niveles de restricción.

Se diseñará un Manual Operativo para su utilización y se colgará en la red.

Se organizarán unas jornadas formativas de 2 horas por cada servicio, comenzando con el servicio ya desarrollado: Urbanismo.

Se colgará una encuesta dirigida a los usuarios para determinar el grado de satisfacción de la aplicación y así detectar las incidencias que surjan de su utilización (pendiente de diseño).

Indicadores:

- El % de funciones/tareas incorporadas a la aplicación en 3 meses
- El número de cuestionarios cubiertos vía intranet en los 12 meses siguientes a la implantación
- El número de visitas a la aplicación en el primer mes de implantación
- El % mensual de visitas en 12 meses
- El n°. de puestos con disponibilidad en la red de la aplicación informática en 6 meses
- El n°. de intervenciones utilizando la base de datos del análisis de puestos en los 12 meses siguientes

Fuente: equipo de trabajo del APT del Ayuntamiento de Narón

4.4.- El coste del Plan de Mejora y el cronograma

Para determinar los costes de implantación del Plan de Mejora se han tenido en cuenta tanto el coste en horas del personal que lo ejecuta como el coste estimado de la informatización.

Tabla 8

Previsión de los costes del Plan de Mejora

Objetivo I.- Catalogar las tareas en relación a las funciones definidas en cada puesto de Urbanismo			
Puesto	Coste / hora	Nº horas	Total coste
Jefa del Servicio de RRHH	30,64 €/hora	35	919,29 €
Técnica del Servicio de RRHH	26 €/hora	35	780,00 €
Informático	26 €/hora	80	1.950,00 €
Resto de personal: entrevistados,	24,5 €/hora	20	612,50 €

expertos, jefes servicio...		
Costes generales (estimación del 10% de los costes totales) ¹		364,93 €
Coste total de las acciones del objetivo I		4.014,21 €

Objetivo II.- Definir las tareas críticas que constituyen la esencia de los puestos			
Puesto	Coste / hora²	Nº horas	Total coste
Jefa del Servicio de RRHH	30,64€	10	306,40 €
Técnica del Servicio de RRHH	26€	10	260,00 €
Informático	26€	60	1.560,00 €
Resto de personal: entrevistados, expertos, jefes de servicio...	24,5€	20	612,50 €
Costes generales (estimación del 10% de los costes totales)			273,89 €
Coste total de las acciones del objetivo II			3.012,79 €

Objetivo III.- Analizar las tareas: diagramas de flujo y criterios de desempeño.			
Puesto	Coste / hora	Nº horas	Total coste
Jefa del Servicio de RRHH	30,64	5	153,20 €
Técnica del Servicio de RRHH	26	5	130,00 €
Informático	26	20	520,00 €
Resto de personal: entrevistados, expertos, jefes de servicio...	24,5	40	980,00€
Costes generales (estimación del 10% de los costes totales)			178,32 €
Coste total de las acciones del objetivo III			1.961,52 €

Objetivo IV.- Incorporar la aplicación informática del análisis de los puestos en la red municipal			
Puesto	Coste / hora	Nº horas	Total coste
Jefa del Servicio de RRHH	30,64	5	153,20 €
Técnica del Servicio de RRHH	26	5	130,00 €
Informático	26	45	1.170,00 €
2 becas para personal informático en prácticas profesionales ³	15	240	3.600,00 €
Contrato aplicación en intranet ⁴	Coste anual		2.000,00 €
Costes generales (estimación del 10% de los costes totales)			705,32 €
Coste total de las acciones del objetivo IV			7.758,52 €
COSTE ESTIMADO DEL PLAN DE MEJORA			16.747,04 €

Fuente: Presupuesto General del Ayuntamiento de Narón 2010

Notas a los costes.-

1. El 10% de costes totales estimados se consideran para gastos generales de electricidad, material de oficina, teléfono...
2. El precio de las horas está estimado en relación a las horas de trabajo dentro de la jornada habitual. No se considera ninguna hora extra, lo que resulta bastante complicado dado el nivel de ocupación de las personas; sin embargo es un imperativo de la organización.
3. Las becas para personal en prácticas profesionales están estimadas para 3 meses, para 2 personas, para 20 horas semanales y por un importe de 600 €/mes cada beca.
4. El importe estimado anual de la aplicación en la intranet se ha calculado en función del coste total, previa la solicitud de presupuesto a la entidad prestadora

Tabla 9

Cronograma.-

Objetivo	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octu	Nov	Dic
I.- Catalogar las tareas en relación a las funciones definidas en cada puesto de Urbanismo								
II.- Definir las tareas críticas								
III.- Analizar las tareas: diagramas de flujo y criterios de desempeño								
IV.- Incorporar la aplicación informática del análisis de los puestos a la red municipal								

Fuente: propia

4.5.- La evaluación

Tabla 10

Cuadro de desarrollo de los indicadores

Objetivo -Indicadores	Fecha Evalu ¹	Grado de cumpl.			Causas desv ²	Propuesta correctora
		≥10%	50%	≤75%		
I.- Catalogar las tareas en relación a las funciones definidas en cada puesto de Urbanismo 1. El % de entrevistas terminadas y revisadas en 2 meses sobre el total de los puestos a analizar 2. El n°. de tareas codificadas en 3 meses 3. El % de aplicación del modelo sobre el total de la organización en 6 meses						
II.- Definir las tareas críticas 1. El % de tareas críticas definidas respecto al total de los puestos del Servicio de Urbanismo en 3 meses						
III.- Analizar las tareas: diagramas de flujo y criterios de desempeño 1. El % de puestos analizados en 6 meses sobre el total de puestos de Urbanismo 2. El % de modificación del Mapa de Procedimientos de Urbanismo respecto al aprobado durante el proceso de análisis 3. El número de bases de datos diseñadas necesarias para el análisis completo 4. El % de bases de datos implementadas sobre el total de de bases diseñadas para completar el análisis						
IV.- Incorporar la aplicación informática del análisis de los puestos en la red municipal 1. El % de funciones/tareas incorporadas a la aplicación en 3 meses 2. El número de cuestionarios cubiertos via intranet en los 12 meses siguientes a la implantación 3. El número de visitas a la aplicación en el primer mes de implantación 4. El % mensual de visitas en 12 meses 5. El n°. de puestos con disponibilidad en la red de la aplicación informática en 6 meses 6. El n°. de intervenciones utilizando la base de datos del análisis de puestos en los 12 meses siguientes						

Fuente: propia

1 Fecha de evaluación: fecha en la que se debe analizar el grado de cumplimiento

2 Causas desv.: Posibles causas externas que afecten a los datos reflejados en los indicadores



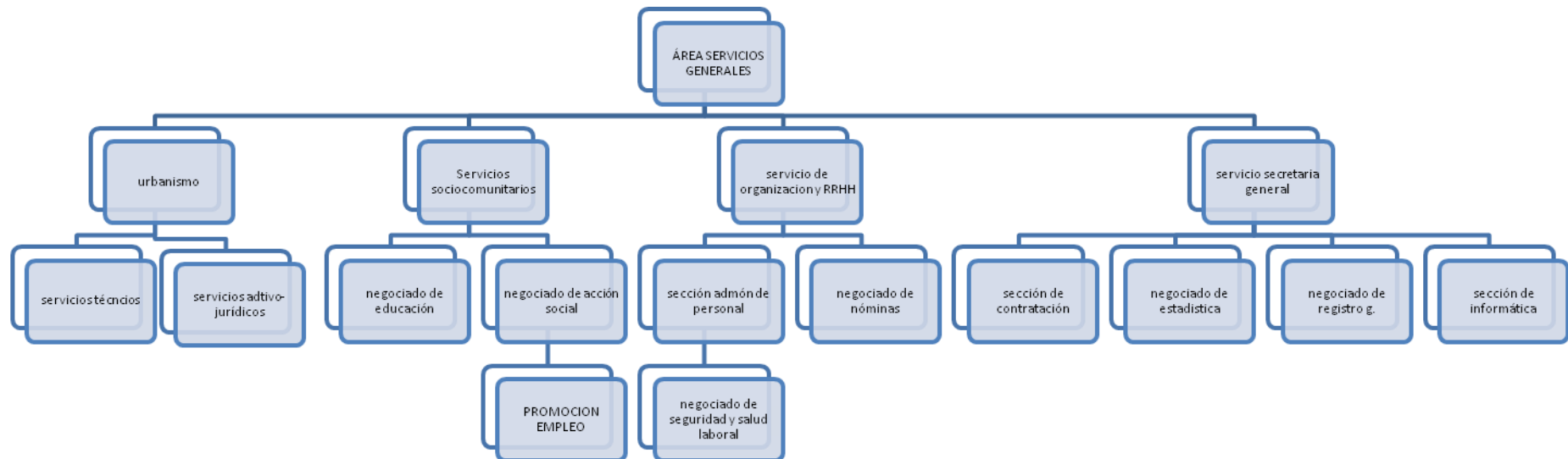
4.6.- El impacto esperado

El resultado esperado con este Plan de Mejora es, fundamentalmente, el “**efecto contagio**”. Si se consigue que el Servicio de Urbanismo se sienta reflejado en el análisis, que se implique en la descripción de sus propios puestos y aprecie las ventajas que esa información puede reportar en su trabajo, la seguridad en sus actuaciones y la posibilidad de evaluar los resultados de la gestión, se estará creando una **cultura** de intervención en Recursos Humanos y se podrá incorporar la herramienta a toda la organización preparando las bases para todo tipo de acciones en materia de Recursos Humanos.

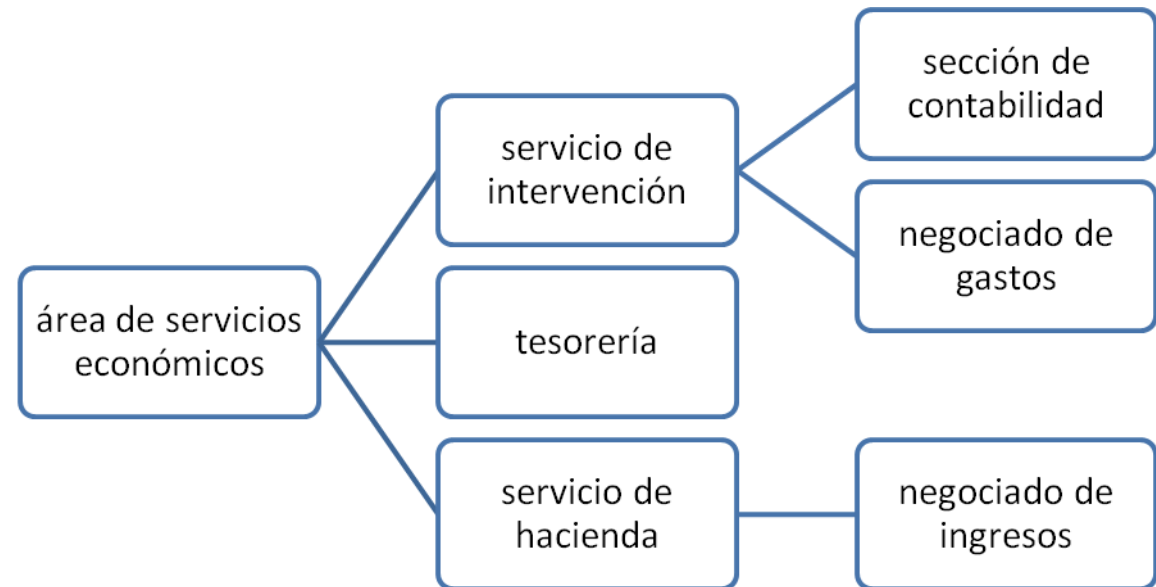
BIBLIOGRAFIA

- CUENCA CERVERA, Javier (2006) Gestión de RRHH en las Entidades locales, Estrategias de Mejora, Instituto Nacional Administración Pública, Centro de Estudios Locales y Territoriales
- FARIÑA GUILLÉN, J FERNANDO Y CUENCA CERVERA, J. JAVIER,(2009) “La ordenación de los recursos humanos” INAP, Madrid
- GORRITI BONTIGUI, Mikel y LOPEZ BASTERRA,Josefa (2009) “Identificación de criterios de desempeño a partir del análisis de puestos”IVAP (Instituto Vasco de Administración Pública),Onati
- GORRITI BONTIGUI, Mikel y LOPEZ BASTERRA,Josefa (2010) “Análisis de puestos de trabajo en la Administración Pública”IVAP (Instituto Vasco de Administración Pública),Onati
- GORRITI BONTIGUI Mikel y TOÑA GÜENAGA, Fernando, (2005) El nuevo modelo de organización y recursos humanos, Instituto de Estudios Fiscales en la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco
- GORRITI BONTIGUI , MIKEL(2009), Análisis de Puestos de Trabajo en la Administración Pública, INAP, Madrid
- GORRITI BONTIGUI, Mikel “Manual de Diseño de Funciones y Puesto en la Administración Pública
- GORRITI BONTIGUI, Mikel “El Diagnóstico/Diseño organizativo”
- GRAU ORTS, ALEX (2010), Sistemas de gestión integrada: Organización y desarrollo profesional ,INAP, Madrid
- PALACIN SAEZ, BERNABÉ (2009) El nuevo marco estatutario del empleo público como impulsor de las reformas para la modernización de la administración Pública, INAP, Madrid
- PARRADO DÍEZ; Salvador (2007) “Guia para la elaboración de planes de mejora en las AAPP”, - Madrid Inap (Instituto Nacional Administración Pública)
- http://es.wikipedia.org/wiki/Principio_de_Pareto- visitada el día 8 de agosto de 2010
- HUERTA MENDOZA, ROSENO, Análisis de la criticidad, una metodología para mejorar la confiabilidad operacional-
<http://confiabilidad.net/articulos/el-analisis-de-criticidad-una-metodologia-para-mejorar-la-confiabilidad-ope> visitada el día 29 de junio de 2010
- RUMBOS, RUBEN DARIO Y OTROS (2009) “Indicadores metodológicos del análisis de puesto de trabajo para el entrenador deportivo”, Revista Digital efdeportes.com Año 14 - N° 137, Buenos Aires
<http://www.efdeportes.com/efd137/analisis-de-puesto-de-trabajo-para-el-entrenador-deportivo.htm>- visitada 8 de agosto de 2010

ANEXO I ORGANIGRAMA MUNICIPAL



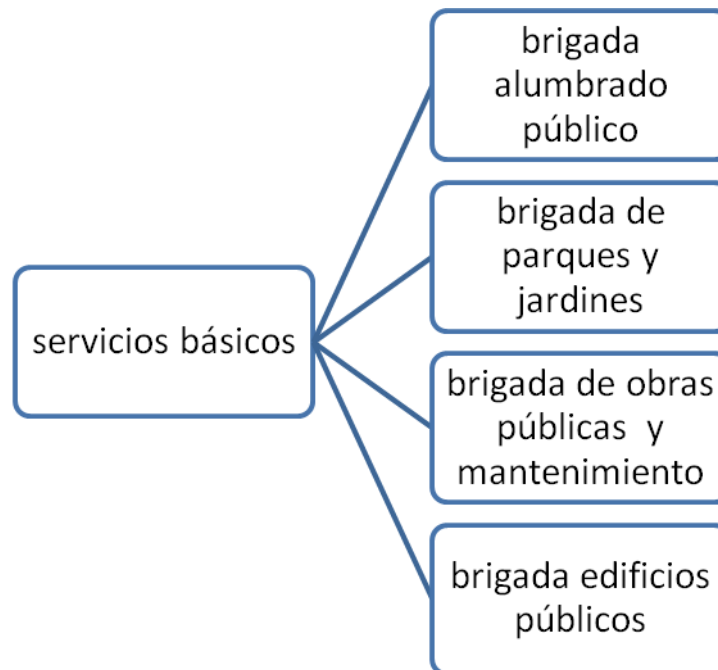
ORGANIGRAMA DEL AREA DE SERVICIOS GENERALES



ORGANIGRAMA DEL AREA DE SERVICIOS ECONOMICOS



ORGANIGRAMA DEL AREA DE ALCALDÍA



ORGANIGRAMA DE LOS SERVICIOS BÁSICOS



ANEXO II

COMPETENCIAS DE URBANISMO SEGÚN EL REGLAMENTO ADMINISTRATIVO DE NARÓN

Reproducción literal traducida, del Reglamento Administrativo Municipal, en el artículo dedicado al Urbanismo

“Artículo 18- Urbanismo- Son competencias mínimas de la unidad

URBANISMO-SERVICIO ADMINISTRATIVO-JURÍDICO.-

Licencias.-

1. *Asesorar jurídicamente en materia de urbanismo, licencias de obras, aperturas, primera utilización*
2. *Tramitar expedientes relativos licencias, demolición, parcelación y primera utilización.*
3. *Supervisar ordenanzas, normativa*
4. *Resolver recursos*
5. *Gestionar el Patrimonio público del suelo*

Medio ambiente

1. *Gestionar abastos, mataderos defensa de usuarios y consumidores*
2. *Proteger la salubridad pública*
3. *Participar en la gestión de la atención primaria de salud*
4. *Gestionar cementerios y servicios funerarios*
5. *Controlar y medir la contaminación atmosférica por partículas y gases*
6. *Controlar y medir ruidos y vibraciones*
7. *Gestionar la red de saneamiento*
8. *Controlar el tratamiento de las aguas residuales*
9. *Autorizar el vertido de la red de alcantarillado*
10. *Controlar los animales domésticos*
11. *Redactar los reglamentos de sanidad y medio ambiente*
12. *Controlar vertederos y vertidos ilegales*
13. *Elaborar planes de protección flora y fauna e, en su caso, agenda 21*
14. *Tramitar expedientes medio ambientales (tala de árboles, extracción arcillas, protección incendios forestales, plantaciones)*
15. *Aquellas que le asignen los superiores jerárquicos, para el buen funcionamiento de los servicios públicos municipales*

URBANISMO- SERVICIOS TÉCNICOS

Planeamiento

1. *Redactar, tramitar y seguir el planeamiento y instrumentos de gestión de iniciativa municipal.*



2. *Informar, tramitar y seguir instrumentos de gestión y proyectos de urbanización de iniciativa privada.*
3. *Controlar, vigilar y seguir las obras que se ejecuten en desarrollo del planeamiento y proyectos de urbanización de iniciativa particular.*
4. *Informar y tramitar los proyectos de segregación y agregación de parcelas en cualquier clase de suelo.*
5. *Informar oral, escrita y electrónicamente en materia de urbanismo.*
6. *Proporcionar planos de situación a escala conveniente para localización de propiedades.*
7. *Mantener la actualización de la cartografía municipal*
8. *Redactar y controlar los Instrumentos de Gestión Urbanística: Proyectos de reparcelación, Iniciativa para el establecimiento del sistema Estatutos y Bases de Junta de Compensación de instrumentos de ejecución*
9. *Valoraciones de usos y suelo*

Edificación

1. *Gestionar las técnicas edificación*
2. *Supervisar obras en edificios*
3. *Supervisar Técnicas de accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas*
4. *Gestionar edificios públicos*
5. *Inspeccionar obras públicas*
6. *Redactar proyectos de urbanización, infraestructura y obras ordinarias de iniciativa municipal*
7. *Gestionar la dotación servicios urbanos*
8. *Tramitar autorizaciones de licencia de obras*
9. *Tramitar autorizaciones de licencia de apertura y actividades*
10. *Tramitar otras licencias*

Disciplina urbanística e inspección urbanística

1. *Efectuar la tramitación y el control jurídico de los expedientes referidos a disciplina urbanística.*
2. *Centralizar las relaciones de carácter administrativo con otras instituciones en materia de sanciones y disciplina*
3. *Cooperar como soporte administrativo en la ejecución de las políticas municipales en materia de vivienda, en aquellos ámbitos relativos a disciplina urbanística*
4. *Efectuar la tramitación e el control jurídico de los proyectos municipales de obras, cualquiera que sea su naturaleza.*
5. *Inspeccionar expedientes urbanísticos “*

ANEXO III
MAPA DE PROCEDIMIENTOS DE URBANISMO

Unidade-011.1	Edificación	Servicio:-011	Urbanismo-Servicio técnico	Area-01	Servicios generales
U-01111-Procedimiento- parcelaciones					
U-01112-Procedimiento- primera utilización					
U-01113-Procedimiento- Segregaciones					
U-01114-Procedimiento- cambio uso					
U-01115-Procedimiento- proyectos de urbanización					
U-01116-Procedimiento obtención terrenos dotacionales- convenio urbanístico					
Unidade-011.2	Inspección	Servicio:-011	Urbanismo-Servicio técnico	Area-01	Servicios generales
U-01121-Procedimiento- inspección obra pública					
U-01122-Procedimiento- expedientes disciplina urbanística.-denuncias urbanísticas					
U-01123-Procedimiento- expedientes disciplina urbanística –sanciones urbanísticas					
U-01124-Procedimiento- inspección urbanizaciones e obra privada					
U-01125-Procedimiento- inspección licencias actividades					
U-01126- Procedimiento- comprobación material para informe a otras administración e administración de justicia					
U-01126-Procedimiento- inspección cumplimiento convenios urbanísticos					
Unidade-011.3	planeamiento	Servicio:-011	Urbanismo-Servicio técnico	Area-01	Servicios generales
U-01131-Procedimiento- inspección convenios urbanísticos para ejecución planeamiento					
U-01132-Procedimiento- Áreas de reparto					
U-01133-Procedimiento- Ejecución planeamiento en solo no urbanizable-núcleo rural					
U-01134- Procedimiento- Ejecución planeamiento en solo urbano consolidado					
U-01135- Procedimiento- Ejecución planeamiento en solo urbano no consolidado e urbanizable					
U-01136-Procedimiento- sistema directo					
o Ordinario-cooperación-Reparcelación voluntaria					
o Reparcación voluntaria-expropiación					



Marián Manteiga Fulgueira

Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo del Ayuntamiento de Narón

U-01137-Procedimiento- sistema Indirecto					
○ Concierto					
○ Compensación					
○ Concesión					
U-01138-Procedimiento- estudios de detalle					
U-01139-Procedimiento- Delimitación de polígonos de actuación					
U-011310-Procedimiento- Plan General Ordenación Urbana					
• Procedimiento-aprobación					
• Procedimiento- revisión					
U-011311-Procedimiento- plan parcial					
• Procedimiento-aprobación					
• Procedimiento- Modificación					
U-011312-Procedimiento- Plan de Sectorización					
• Procedimiento-aprobación					
• Procedimiento- Modificación					
U-011313- Procedimiento- plan especial					
Unidade-012.1	Licencias	Servicio:-012	Urbanismo-Servicio administrativo-xurídico	Area-01	Servicios generales
U-011211- Procedimiento-Licencia de obra mayor					
U-011212- Procedimiento-Licencia de obra menor					
U-011213-Procedimiento- informe prórrogas de licencias					
U-011214- Procedimiento- Ocupación vía pública					
Unidade-012.2	M. Ambiente	Servicio:-012	Urbanismo-Servicio administrativo-jurídico	Area-01	Servicios generales



Marián Manteiga Fulgueira

Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón

Procedimiento Actividades					
U-01221-Procedimiento actividades clasificadas					
○ Cambio titularidad					
○ Con obras					
○ Sin obra					
U-01222-Procedimiento actividades inocuas					
○ Cambio titularidad					
○ Con obras					
○ Sin obra					
U-01223-Procedimiento actividades recreativas					
○ Cambio titularidad					
○ Con obras					
○ Sin obra					
U-01224- Actividades eventuales					
U.01225- procedimiento de evaluación de riesgos ambientales					
U-01226- procedimiento de sanciones medioambientales					
Unidade-0112.1	Oficina atención ciudadana	Servicio:-0112	Urbanismo	Area-01	Servicios generales
U-0111-Procedimiento atención telefónica					
U-0112-Procedimiento atención presencial					
U-0113-Procedimiento actualización información urbanística página web					
U-0114- Procedimiento publicaciones oficiales					
U-0115-Procedimiento atención otras administraciones					
U-0116-Procedimiento de gestión cita previa Jefes de Servicio					
U-0117-Procedimiento de notificaciones a través de MSM					



ANEXO IV

CODIFICACIONES PARA LOS SERVICIOS URBANISTICOS

Las siguientes codificaciones son el fruto del trabajo del grupo de APT del Ayuntamiento de Narón para los servicios de Urbanismo, en colaboración con el departamento de Informática y en la que se han tenido en cuenta:

- I. Como manual de trabajo, se ha utilizado el informe de Mikel Gorriti “El Diseño de Funciones y Puestos en la administración”
- II. El reglamento Administrativo aprobado por el Pleno del Ayuntamiento el día 27 de diciembre de 2009
- III. El Mapa de procedimientos para los servicios de urbanismo aprobado por Resolución de la Alcaldía 3 de marzo 2010
- IV. El cuestionario de representatividad cubierto por el personal que presta servicios en la unidad de planeamiento

Notas a la redacción de las codificaciones.-

Primera.- la clasificación de las áreas, servicios y unidades administrativas, viene dada por el reglamento administrativo, y en el presente proyecto únicamente se codifica para su tratamiento informático .

Segunda .- por parte del equipo de trabajo se estimó necesario codificar los objetos con independencia de los grupos de clasificación de funcionarios, porque el flujo de trabajo en el departamento (y en el Ayuntamiento en general) ,entre los distintos puestos, resulta muy cercano, de tal manera que el expediente que inspecciona el técnico, lo instruye el administrativo y lo archiva el auxiliar

Tercero.- el equipo estimó necesario distinguir entre documento y documentación, entendiendo el primero como elemento singular y el segundo como colectividad (tratamiento máximo de documentos)

Cuarto.- en las codificaciones de la unidad administrativa no se ha bajado a la especificación de las secciones, negociados o unidad en función de que el organigrama municipal, fruto del reglamento administrativo, no hace especificaciones en los mismos, sin embargo, en los puestos de jefatura, si se han considerado las funciones propias de jerarquía

Quinto.- la oficina de atención al ciudadano en los servicios urbanísticos, asiste a los dos servicios en que se divide urbanismo, por lo que su codificación es la conjunción de ambos.



Marián Manteiga Fulgueira

Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón

1) CATALOGO DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS:

COD	AREA	COD	SERVICIO	COD	SECCION/NEGO/UNIDAD
01	S.GENERALES				
		01.1	URBANISMO-S.TECNICO		
				01.1.1	PLANEAMIENTO
				01.1.2	INSPECCION
				01.1.3	EDIFICACION
		01.2	URBANISMO-S.JURIDICO	01.2.1	LICENCIAS
				01.2.2	M.AMBIENTE
				011.1	ATENCION AL CIUDADANO

2) CATALOGO DE VERBOS

Grupo	Verbo	cod
A	Asesorar	A1
	Coordinar	A2
	Defender	A3
	Diseñar	A4
	Editar	A5
	Elaborar	A6
	Evaluar	A7
	Formalizar	A8
	Gestionar	A9
	Implantar	A10
	Inspeccionar	A11
	Organizar	A12
	Promocionar	A13
	Informar	A14



Marián Manteiga Fulgueira

Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón

C	Actualizar	C1
	Archivar	C2
	Atender	C3
	Comprobar	C4
	Custodiar	C5
	Distribuir	C6
	Elaborar	C7
	Eliminar	C8
	Expurgar	C9
	Instruir	C10
	Inventariar	C11
	Mantener	C12
	Preparar	C13
	Procesar	C14
	Registrar	C15
	Suministrar	C16
	Fotocopiar	C17
	Recepcionar	C18
	Encuadernar	C19
	Solicitar	C20

3) CATALOGO DE OBJETOS

Objetos	cod
Acuerdos	OB0
Aplicaciones	OB1
Autorizaciones, licencias	OB2
Ayudas	OB4
Consultas	OB5



Marián Manteiga Fulgueira

Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón

Convenios/acuerdos	OB6
Datos	OB7
Documentación	OB8
Documentación para transferir a órganos decisorios	OB9
Documentos	OB10
correo	OB11
Equipos	OB12
Expedientes	OB13
Información	OB14
informes	OB15
Mapas, planos	OB16
mediciones	OB17
Material	OB18
Planes	OB19
programas	OB20
Procedimientos	OB21
Procesos	OB22
Revisiones	OB23
suministros	OB24
Teléfono	OB25
mostrador	OB26

4) INVENTARIO DE FUNCIONES :

Funciones				enunciado	Cod
Verbo		Objeto		Descripción	
	Cod		Cod		
Asesorar	A1	Consultas	OB5	Asesorar en planes de urbanismo	A1OB5
Coordinar	A2	Autorizaciones	OB2	Coordinar autorizaciones urbanísticas	A2OB2



Marián Manteiga Fulgueira

Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón

Defender	A3	Procedimientos	OB21	Defender procedimientos urbanísticos	A3OB21
Diseñar	A4	Convenios/acuerdos	OB6	Diseñar convenios urbanísticos	A4OB6
Editar	A5	Documentos	OB10	Editar instrumentos de planeamiento	A5OB10
Elaborar	A6	informes	OB15	Elaborar informes sobre planeamiento	A6OB15
Evaluar	A7	Procesos	OB22	Evaluar procesos planeamiento	A7OB22
Formalizar	A8	Información	OB14	Formalizar procesos planeamiento	A8OB14
Gestionar	A9	Planes, programas	OB19	Gestionar planes urbanismo	A9OB19
Implantar	A10	Aplicaciones	OB1	Implantar aplicaciones urbanísticas	A10OB1
inspeccionar	A11	Expedientes	OB13	Inspeccionar expedientes planes urbanismo	A11OB13
Organizar	A12	Procesos	OB22	organizar procesos planeamiento	A12OB22
Promocionar	A13	Ayudas	OB4	Promocionar ayudas a planes urbanismo	A13OB4
Actualizar	C1	Documentos	OB10	Actualizar documentos de convenios, planes urbanísticos	C1OB10
Archivar	C2	Documentos	OB10	Archivar documentos planeamiento	C2OB10
Atender	C3	Teléfono, correo, mostrador	OB25	Atender peticiones y consultas interesados	C3OB25
Comprobar	C4	Datos	OB7	Comprobar datos expedientes planeamiento	C4OB7
Custodiar	C5	Material	OB18	Custodiar material planeamiento	C5OB18
Distribuir	C6	Material, correo	OB18	Distribuir material, correo planeamiento	C6OB18
Elaborar	C7	Mapas, planos y mediciones	OB16	Elaborar planos, mediciones expedientes planeamiento	C7OB16
Eliminar	C8	Documentación	OB8	Eliminar documentación planeamiento	C8OB8
Expurgar	C9	Documentación	OB8	Expurgar documentación planeamiento	C9OB8
Instruir	C10	Expedientes	OB13	Instruir expedientes planeamiento	C10OB13
Inventariar	C11	Expedientes	OB13	Inventariar expedientes planeamiento	C11OB13
Mantener	C12	Equipos	OB12	Mantener equipos procesos planeamiento	C12OB12
Preparar	C13	Documentación para transferir a órganos decisorios	OB9	Prepara documentación para transferir a órganos decisorios planes urbanismo	C13OB9
Procesar	C14	Datos	OB7	Procesar datos planeamiento	C14OB7
Registrar	C15	Documentos	OB10	Registrar documentos planeamiento	C15OB10
Suministrar	C16	Información	OB14	Suministrar información a bases de datos urbanismo	C16OB14
Fotocopiar	C17	Documentos	OB10	Fotocopiar documentos planimetría	C17OB10
Recepcionar	C18	Documentos, correos	OB10	Recepcionar documentación planeamiento	C18OB10
Encuadernar	C19	Documentación	OB8	Encuadernar documentación planes	C19OB8
Solicitar	C20	Revisiones y suministros	OB23	Solicitar revisiones y suministros de planeamiento a terceros	C20OB23



Marián Manteiga Fulgueira

Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón

5) CATALOGO DE PUESTOS DE URBANISMO

Area 01	servicio	unidad	Puesto	Grupo	Código	Dotaciones
SERVICIOS GENERALES - 01	1.urbanismo-s.técnicos		Jefe de servicio técnico	A1	01.1.A1	1
		01.1.1Planeamiento	Técnico planeamiento	A	01.1.1.A.2	1
		01.1.1Planeamiento	Delineante	C1	01.1.1.C.1	1
		01.1.2Inspección	Jefe sección inspección	A	01.1.2.A.3	1
		01.1.3Edificación	Técnico edificación	A	01.1.3.A.4	1
	2. urbanismo- s. jurídico		Jefe de servicio jurídico urbanismo	A1	01.2.A1	1
		01.2.1. Licencias	Jefe Negociado	C1	01.2.1.C1	1
		01.2.1 Licencias	Administrativo	C1	01.2.1.C2	1
		01.2.1 Licencias	Auxiliar administrativo	C2	01.2.1.C3	1
		01.2.2 m. ambiente	Jefe negociado	A	01.2.2.A2	1
		01.2.2 m. ambiente	Administrativo	C1	01.2.2.C1	1
	12-urbanismo	01.12.atencion ciudadano	Auxiliar administrativo	C	01.1.C1	2



ANEXO V PRESENTACIÓN A LOS TRABAJADORES

PRESENTACION ENCUESTA DE ANÁLISIS DE PUESTOS 2010

En fechas próximas se va a abrir la **Encuesta de Análisis de Puestos** para los servicios de urbanismo . Dicha encuesta consiste en un formulario progresivo y asistido por el servicio de organización y RRHH, a cumplimentar por los ocupantes de los puestos de dicho departamento.

Esta encuesta pretende determinar las tareas que se ejecutan en el servicio, analizando en profundidad, las funciones y las tareas de cada puesto, para poder iniciar un abanico de actuaciones posteriores que posibiliten el funcionamiento de los RRHH del Ayuntamiento dentro de los principios básicos de eficiencia, eficacia y servicio al ciudadano. Con esta acción **NO SE PRETENDE EVALUAR EL COMPORTAMIENTO O BUEN HACER DE LOS TRABAJADORES, SINO EL CONTENIDO ESENCIAL DEL PUESTO DE TRABAJO Y QUE SE ENTIENDE, OBJETIVAMENTE, COMO UN TRABAJO BIEN HECHO**

La Disposición adicional segunda del vigente Acuerdo regulador de Condiciones de Trabajo de personal funcionario y laboral establece que “El Ayuntamiento de Narón se compromete a realizar una relación de puestos de trabajo para actualizar el presente catálogo de puestos, en dicha relación se incorporará un manual de funciones de cada puesto de trabajo que formará parte de la RPT y se incorporará al presente acuerdo”

El servicio de organización ha diseñado un cuestionario que utilizará, a efectos de su cumplimentación a las personas que se encuentren ocupando cada uno de los diferentes puestos de trabajo.



PREGUNTAS MÁS FRECUENTES

¿Qué información se solicita?

La información se refiere al trabajo y al trabajador. Concretamente se pide información referida a:

- Las tareas más representativas de cada puesto
- Los equipos y las herramientas que emplea quien lo realiza en la actualidad.
- El tipo de supervisión que se ejerce sobre las tareas del puesto.
- Las aptitudes, los conocimientos y los rasgos de personalidad que son necesarios para realizar con éxito esas tareas.

¿Por qué se va a realizar esta encuesta?

Porque permite a todos los trabajadores de esta Administración participar en esta fase de recogida de información directa sobre los puestos. También porque permite gestionar de forma más eficaz y segura la gran cantidad de información que se genera y permitirá estructurar de forma exhaustiva los puestos de trabajo municipales

¿Para qué se va a utilizar esta información?

El objetivo último de todo el proceso consiste en la mejora de la gestión de los puestos de trabajo del Ayuntamiento y de los procedimientos de personal, recursos humanos y organización a ellos asociados. Para este objetivo, conocer la opinión de los



Marián Manteiga Fulgueira

Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón

ocupantes de los puestos es una información imprescindible. La selección, formación, la carrera, los diseños organizativos, etc., son herramientas de gestión que se alimentarán de la información que nos aporten los ocupantes. Por ello, es muy importante su colaboración.

¿Quién es exactamente el/la analista?

Los Analistas de Puestos son las técnicas del departamento de Organización e RRHH, que se han preparado para realizar este trabajo, por lo que su función principal consiste en prestar el apoyo necesario para resolver las dudas que puedan surgirle durante la realización del cuestionario, y para realizar las entrevistas de las tareas más representativas de su puesto: Marián Manteiga (Jefa de servicio de Organización y RRHH) ext. 1401 , m.manteiga@naron.es y Sol Rivas (Jefa de sección de personal) ext. 1512, s.rivas@naron.es. Se contará también con un experto en las tareas objeto de análisis que será diferente en función del puesto a analizar .

También pueden contactar con el Informático que está diseñando las aplicaciones informáticas del proceso Manuel Rodríguez ext. 1402 m.rodriguez.alvarez@naron.es

¿Y si no saco tiempo para rellenarla?

Sabemos que rellenar la encuesta le supondrá un esfuerzo complementario, porque se necesita dedicarle tiempo. Consideramos suficiente un período de tiempo inferior a los 10 días si se le dedica algo de tiempo diariamente.

Rellenar la encuesta es una oportunidad para pensar sobre las tareas de su puesto de trabajo, sobre las aptitudes que se ponen en juego para realizarlo, los conocimientos necesarios y otros aspectos sobre los que merece la pena reflexionar.

¿Qué van a hacer con la encuesta en el departamento de RRHH ?



Marián Manteiga Fulgueira

*Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón*

Tal y como lo hemos diseñado, una vez analizadas las tareas fundamentales del puesto, en relación a las funciones y las competencias del servicio, por parte del departamento de organización y RRHH se procederá a catalogarlas e introducirlas en una aplicación informática establecida al respecto, que posteriormente se abrirá a los departamentos para que puedan tener la base de datos actualizada en función de las tareas que se realicen en cada momento.

Un trabajo riguroso en esta primera fase de recogida de información, nos dará infinitas posibilidades en la estructura de la organización, para implementar el mapa de procedimientos y seguimiento de los mismos, además de establecer las bases para la posible promoción interna y carrera horizontal.

Un buen análisis, determinará las “tareas críticas” (más importantes) de cada puesto, que configuran la esencia del mismo.

La aplicación también permitirá establecer las necesidades de nuevo personal y las posibilidades de redistribución de efectivos dentro del servicio con datos objetivos

Con posterioridad, esta base de datos, podrá utilizarse para determinar las estructuras de una futura evaluación al desempeño .

Como complemento a la labor desarrollada por este servicio, se está realizando un estudio previo al plan de formación municipal por parte de la empresa “Gesplan SA”, que incluye una encuesta sobre necesidades formativas, la encuesta es personal y dura sobre 10 minutos. El personal de la empresa se pondrá en contacto con ustedes en la próxima semana para programar las encuestas adaptándose a las necesidades del servicio. Se ruega atiendan al requerimiento de la empresa cuyo trabajo va dirigido a la mejora en la formación de los empleados municipales y consecuentemente la mejor prestación de los servicios municipales

Su servicio ha sido seleccionado para actuar como “proyecto piloto” en el análisis de puestos de trabajo, por eso es fundamental su participación. Si el resultado es exitoso, se extenderá a todos los demás servicios municipales.

Muchas gracias por su participación.

Jefa de servicio de Organización y RRHH

Concejal Delegado de R. Interior y Personal



Marián Manteiga Fulgueira

Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón

ANEXO VI CUESTIONARIO DE REPRESENTATIVIDAD

Estimado compañero/a:

El presente cuestionario fue pensado para obtener información sobre el contenido de su puesto de trabajo, es muy importante su colaboración en este cuestionario porque usted es la fuente principal de nuestro conocimiento.

Este documento no pretende evaluar su trabajo, únicamente hacer un estudio profundo del contenido de su puesto, para poder tomar decisiones de mejora a todos los niveles.

Responda con sinceridad e no se preocupe si no sabe cómo hacerlo, porque estamos para ayudarlo, en este supuesto, puede contactar con las responsables de RRHH que sin demora concertarán una cita con usted para ayudarle en la tarea. Fórmulas de contacto: m.manteiga@naron.es; extensión telefónica 1401 (Marián), s.rivas@naron.es extensión telefónica 1512 (Soledad)

Inmediatamente antes de cada hoja, se dictan las instrucciones necesarias para cubrirla.

Gracias por su colaboración para mejorar los servicios municipales

Atentamente,

La Jefa del servicio

El Delegado de la Alcaldía de Organización y RRHH



INSTRUCCIONES ***DATOS PERSONALES***

- 1) Los apartados sombreados no tienen que ser cubiertos
- 2) Titular del puesto- apellidos y nombre del empleado que ocupa el puesto
- 3) Número registro personal- (indicado en su tarjeta personal)
- 4) Grupo de clasificación. Elegir marcando una X en el recuadro correspondiente :

Funcionario	Laboral
A1-	I
A2	II
B	III
C1	IV
C2	V
E	VI

- 5) Grado- grado consolidado de complemento de destino (indicado en la nómina mensual)
- 6) Provisión- formula por la que se accedió al puesto. Elegir entre:
 - a. Definitiva
 - b. Provisional
 - c. Comisión de servicio
 - d. Contrato temporal- (solo personal laboral temporal)
 - e. Interino por acumulación de tareas
 - f. Interino por sustitución de titular



Marián Manteiga Fulgueira

Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón

- g. Interino por programa temporal
- 7) Fecha- si la provisión tiene una fecha de finalización u otra circunstancia indíquela
- 8) Observaciones-indicar cualquier dato personal de interés para el puesto

CUESTIONARIO DATOS PERSONALES

Código puesto	
Titular del puesto	
Grupo	A1 ☐ A2 ☐ B ☐ C1 ☐ C2 ☐ E ☐
	I ☐ II ☐ III ☐ IV ☐ V ☐ I ☐
Grado	



Marián Manteiga Fulgueira

Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón

Provisión		Fecha finalización
Observaciones		



INSTRUCCIONES CUESTIONARIO PUESTO DE TRABAJO

- 1) Relacione las tareas que realiza siguiendo el ejemplo de la primera línea
- 2) Para cada tarea, valore cada uno de los criterios identificados por columnas. Se trata de que escoja un valor entre 1 y 7 en función de los valores de la escala.
- 3) Sólo debe marcar un número por escala. Si se equivoca, seleccione una nueva opción.
- 4) Prosiga de igual modo con resto de las tareas. No valore tareas que haya realizado en otros puestos o que, por circunstancias excepcionales realice en este . Sea lo más objetivo posible. Si tiene dudas entre las distintas opciones, escoja aquella que represente la más habitual.
- 5) No piense demasiado las respuestas.
- 6) Ante cualquier duda, consulte al personal indicado en la presentación
- 7) Al final, valore si en la relación de tareas indicadas está bien representado el puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS ESCALAS

ESCALA: FRECUENCIA



Aquí se pretende conocer su opinión en cuanto al *número de veces* que realiza cada tarea durante un período largo de tiempo.

Valores de la escala:

- 1 = Casi nunca (Aproximadamente una vez al año).
- 2 = Raras veces (Aproximadamente una vez al semestre).
- 3 = Esporádicamente (Aproximadamente una vez al mes).
- 4 = Habitualmente (Aproximadamente una vez a la semana).
- 5 = Frecuentemente (Aproximadamente cada dos días).
- 6 = Muy frecuentemente (Aproximadamente una vez al día).
- 7 = Constantemente (Aproximadamente cada hora).

Escoja un valor de entre los siete y escríbalo en la columna **FREC.**

ESCALA: DURACIÓN

Aquí se pretende conocer su opinión en cuanto al *tiempo que, normalmente, tarda* en ejecutar la tarea, es decir el intervalo transcurrido desde que se inicia la tarea hasta que se da por finalizada la misma.

Valores de la escala:

- 1 = Más o menos un cuarto de hora.
- 2 = Alrededor de media hora.
- 3 = Entre media hora y una hora.
- 4 = Entre una y dos horas.
- 5 = Varias horas.
- 6 = Uno o dos días.
- 7 = Varios días.

Escoja un valor de entre los siete y escríbalo en la columna: **DURA.**

Si tiene dificultades para identificar el tiempo, haga una media de la duración.

ESCALA: CONSECUENCIAS DE EJECUCIÓN INADECUADA



Este criterio evalúa las *consecuencias* que se derivan *de ejecutar mal la tarea*, entre las cuales pueden estar la imposibilidad de logro de objetivos, el incumplimiento de plazos, la invalidación de expedientes, la duplicidad de trabajos, la pérdida de tiempo, el derroche de material, una mala imagen del Servicio, etc.

Valores de la Escala:

- 1 = Mínimas consecuencias.
- 2 = No muy serias.
- 3 = Algo serias.
- 4 = Serias.
- 5 = Muy serias.
- 6 = Extremadamente serias.
- 7 = Consecuencias desastrosas.

Escoja un valor de entre los siete y escríbalo en la columna: **CONS.**

ESCALA: DIFICULTAD DE LA TAREA

La dificultad de una tarea se evalúa en función de la cantidad de formación y experiencia necesaria para ser capaz de ejecutar la tarea correctamente, y al mayor o menor esfuerzo requerido para lograr dicho aprendizaje.

Valores de la escala:

- 1 = La tarea no presenta ninguna dificultad.
- 2 = La tarea tiene una dificultad baja.
- 3 = La tarea presenta una dificultad por debajo de la media.
- 4 = La tarea tiene una dificultad media.
- 5 = La tarea tiene una dificultad por encima de la media.
- 6 = La tarea tiene una dificultad de aprendizaje alta
- 7 = La tarea tiene una dificultad muy alta de aprendizaje.

Escoja un valor de entre los siete y escríbalo en la columna: **DIFI.**

CUESTIONARIO TAREAS



Marián Manteiga Fulgueira

Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón

Relacionar todas las tareas que se realizan utilizando la construcción gramatical que se indica:

acción- verbo en infinitivo que indica a acción

objeto- sobre el que se realiza la acción

ámbito- en el que se desenvuelve la acción

	ACCION	OBXETO	AMBITO	FREC	DURA	CONS	DIFI
1	Repartir	Correo procedente del registro de entrada	Entre los servicios de secretaria	4	3	4	1
2							
3							
4							
5							



Marián Manteiga Fulgueira

Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón

6							
7							
8							
9							

(CUBRIR TANTAS HOJAS COMO TAREAS SE REALICEN)

OTRAS CONDICIONES DEL PUESTO

Describa someramente, cuales son en su opinión, los conocimientos y destrezas necesaria para la ejecución adecuada de las tareas del puesto

Conocimientos básicos:



Marián Manteiga Fulgueira

Análisis de puestos de trabajo en los Servicios de Urbanismo
del Ayuntamiento de Narón

Conocimientos adicionales:

Destrezas técnicas (ejecución de las tareas)

Destrezas sociales (relación con las personas)

Otras circunstancias

Horario	
Condiciones medioambientales	
Herramientas y útiles necesarios	
Software e hardware	
Nivel de autorizaciones electrónicas	
Esfuerzo físico	
Posiciones forzadas	