

# **DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DEL CABILDO INSULAR DE EL HIERRO**

**Curso Superior de Dirección de  
Recursos Humanos en la  
Administración Local**

Autor: José María CABRERA DOMÍNGUEZ

Tutor: Dr. Mikel GORRITI BONTIGUI





Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

## Agradecimientos

Al tutor Mikel Gorriti, que soportó a un alumno tremendamente indisciplinado (en su divertido lenguaje, muy “*lolailo*”).

Doblemente, a la Directora Paz Martínez, que ha soportado al mismo indisciplinado alumno en dos cursos diferentes

A Francisco, Fernando y Javier, que me arrastraron a la complicada vereda de los Recursos Humanos

A los compañeros del Curso Superior, especialmente a las “*hermanas mayores*”, por no dejarme descarriar de esa vereda.

Al Presidente, al Consejero de Recursos Humanos y a mis compañeros del Cabildo Insular de El Hierro que demuestran diariamente la ética de servicio público en la Administración



# Índice

Agradecimientos .....	1
Índice.....	2
Resumen ejecutivo .....	4
Introducción.....	6
Presentación del plan .....	6
Motivación del plan de mejora.....	8
Metodología .....	8
Objetivos .....	10
Características del entorno .....	13
Dimensiones de la organización.....	16
El Análisis DAFO .....	27
Identificación del problema.....	29
Plan de mejora .....	37
Objetivos .....	37
El papel del Directivo Público .....	40
Descripción de la herramienta .....	42
La experiencia de la Agencia Vasca del Agua.....	42
El diseño estratégico .....	45
Los ámbitos .....	45
Los clientes .....	46
Las necesidades .....	49
La estructura actual .....	58
La estructura agregada .....	62
Descripción de necesidades por cliente.....	67
El Diseño Operativo.....	75
Descripción de Funciones (no agrupadas por puesto).....	76
Criterios para la identificación de puestos de trabajo .....	82
Funciones Tipo por Puesto.....	85
Asignación de ámbitos por puesto de trabajo .....	89
Definición de funciones por puesto de trabajo.....	91
El establecimiento de relaciones jerárquicas.....	92
Identificación de puestos de trabajo.....	93
Dimensionamiento de la Unidad.....	95
Plan de implantación .....	98
Plan de implantación .....	98
Simulación de la implantación del Plan.....	105
Definición de Misión .....	115



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Plan de Evaluación.....	119
Simulación del proyecto de mejora.....	120
Objetivos .....	120
Batería de indicadores .....	122
Indicadores de Impacto o de resultado.....	123
Ejemplos de indicadores en materia de Recursos humanos.....	123
Ejemplo de Indicador para este plan .....	127
Cuadro de mandos de la Unidad .....	128
Bibliografía .....	130
Anexos .....	137



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

## Resumen ejecutivo

El Plan de Mejora titulado “DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DEL CABILDO” es el trabajo final del **Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local**, elaborado por el alumno José María Cabrera Domínguez, bajo la tutoría del Dr. Mikel GORRITI BONTIGUI, Responsable de Recursos Humanos del Departamento de Hacienda y Administración Pública del Gobierno Vasco.

El alcance del plan de mejora se encuentra limitado por las normas indicadas por el INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (en adelante identificado por su acrónimo INAP), especialmente el límite de 15.000 palabras así como por el plazo de elaboración y los recursos empleados para ello.

Con tales limitaciones, el Plan pretende aplicar a la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro (administración pública supramunicipal de régimen local) una metodología de diseño organizativo ya aplicada con éxito en otra Administración, diferente en dimensión, competencias y capacidades, como es la Agencia Vasca del Agua, integrada en la Administración General del País Vasco.

Se persigue no sólo la actividad instrumental de rediseño de una estructura nueva de una Unidad Funcional, sino un resultado para el Cabildo Insular de El Hierro de mejora de los servicios públicos que presta, mediante la gestión adecuada de sus recursos humanos.

Y, dado que los recursos humanos suelen ser el recurso crítico en las actividades públicas, esta actuación resulta de enorme trascendencia en la estrategia de modernización y mejora de la actividad del Cabildo Insular de El Hierro, ya que se convierte en la Unidad de Recursos Humanos en la unidad central para dirigir, impulsar y coordinar el proceso de modernización administrativa

Para obtener este objetivo, la Unidad se vincula directamente al máximo nivel político, coordinando políticas horizontales de



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

máximo impacto en el propio Cabildo (Recursos Humanos, Organización, Personal, Sistemas de Información y Calidad de Servicio). De esta manera, su gestión de recursos humanos pasa a ser estratégica, convirtiendo al capital humano del Cabildo Insular de El Hierro en el medio más importante para que esta Administración Pública insular alcance eficientemente sus fines.

La aplicación de la metodología de diseño organizativo de Administración General de Euskadi permite obtener determinados productos para la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo, salvo dimensionamientos (por la imposibilidad actual de incrementar dotaciones sobre las existentes).

Este proceso de diseño ha seguido el siguiente itinerario:

- Recopilación de datos que, referidos a la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo, al proceso seguido por Gorriti o a la opinión de autores relevantes, pueda influir en el proceso de diseño.
- Identificación de los Clientes Externos e Internos.
- Identificación de las necesidades de los clientes.
- Identificación de las Funciones.
- Elaboración de hipótesis de puestos de trabajo, indicando sus funciones principales
- Estudio de jerarquías entre puestos.

Al final de la eventual implantación del Plan, el Cabildo Insular de El Hierro tendría una Unidad de Recursos Humanos, capacitada para la cobertura de sus necesidades iniciales en los ámbitos de los Recursos Humanos, de la Organización y del Personal, preparada para afrontar el dimensionamiento propio y de otras Unidades, e integrando actuaciones de otros ámbitos vinculados a una visión amplia del resultado organizativo.



# Introducción

## ***Presentación del plan***

Llevar a la Administración al laboratorio no siempre ha refrendado las tesis inicialmente planteadas. Ya en 1929, el investigador Elton MAYO observó, al buscar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo, que lo que realmente incentivaba esa productividad eran variables psicológicas y no la iluminación.

Algunas leyes físicas se cumplen en la vida administrativa (por ejemplo, cualquier espacio disponible tiende a ser ocupado, como hacen los gases). Otras reglas naturales, sin embargo, no registran el comportamiento previsto: como ejemplo observamos que, en la naturaleza, la necesidad crea el órgano.

En la Administración Pública, esta Ley es habitualmente invertida y los órganos no suelen crearse a partir de una necesidad (muchas veces, se crean a partir de una necesidad, no de una necesidad) o de una competencia. Otras veces, a una estructura determinada (o puesto de trabajo, para hacer el ejemplo más cercano) hay que buscarle una función, sea idónea esa estructura para ello o no.

Por el contrario, en el ensayo que busca este Plan de Mejora, se pretende utilizar un sistema ideado, desarrollado e implantado en una estructura administrativa concreta (la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi, en adelante, AGPV). Este diseño organizativo responde al “*debe ser*” de las unidades funcionales diseñadas, es decir, enumerando primeramente las necesidades de los clientes a los que tiene que dar servicio y proyectando el resto de actuaciones en función del resultado inicial.



Aunque la reproducción de modelos no es favorablemente aceptada<sup>1</sup>, es obvio que las estructuras administrativas españolas son el resultado de un proceso mimético<sup>2</sup>.

Esta tendencia reproductiva<sup>3</sup>, hace que administraciones con funciones (en términos administrativos, competencias) absolutamente diferentes sean muy similares a la hora de desarrollar su organización, bajo la división funcional (en servicios, secciones y negociados) y la profesional (basada en cuerpos generales y cuerpos especiales, más tarde desbordada por la laboralización de funciones).

Sin embargo, intentar una copia de las mejores prácticas<sup>4</sup> no resulta tan calamitoso como mantener un modelo unánimemente criticado, como es el actual, procedente de un período concreto<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Porque como declara RAMIÓ (1996): *"...conocer las experiencias existentes tiene el peligro de querer copiar o importar sin una reflexión necesaria. Pero el desconocimiento de los éxitos y los fracasos es reducir nuestra capacidad de aprendizaje; en este caso de aprendizaje interorganizativo."*

<sup>2</sup> Como señalan BALLART y RAMIÓ (2000, pp. 273 y 275) *"Las Comunidades autónomas no han hecho mucho uso a su capacidad de autogobierno a la hora de dotarse de unos criterios propios en materia de organización de sus estructuras administrativas y del personal a su servicio. (...) En la mayoría de los casos las comunidades autónomas no se plantearon generar un modelo organizativo propio y original lo que facilitó la supervivencia del modelo y de la cultura organizativa propia de las Administración General del Estado"*.

<sup>3</sup> Los propios autores del modelo (TOÑA ET. AL., 2007, p. 12) advierten: *"No se trata, en ningún caso, de «exportar» esa experiencia al resto de las administraciones públicas vascas, pues en este Informe se parte del presupuesto de que, en esta materia, prima siempre y en todo caso la potestad de organización inherente a los gobiernos forales y locales, los que soberanamente en el ámbito propio de sus competencias deberán decidir el modelo de gestión de sus recursos humanos"*

<sup>4</sup> TOÑA ET. AL. señalan (2007, p. 12) que *"Objetivamente se puede afirmar que, en este campo, la política de Análisis Funcionales y su impacto sobre la organización y el empleo público se ha convertido en una de las experiencias más exitosas en este terreno en el Estado autonómico. Muchas administraciones públicas, incluida la del Estado, observan con interés cuáles son los resultados de esta política que pacientemente y con sostenibilidad se ha llevado a cabo durante los últimos años."*

<sup>5</sup> CUENCA señala (2010, p. 55) que en el período entre los años 1984 y 1986 *"...confluyeron diversas secuencias causales independientes que dieron lugar a lo que de acuerdo a las ciencias sociales se ha calificado como periodo de coyuntura crítica para el empleo público local"*.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

## ***Motivación del plan de mejora***

El trabajo titulado “DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DEL CABILDO” se elabora como parte del **Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local**, convocado por el INAP, que exige<sup>6</sup> la realización de un Plan de Mejora de Gestión aplicable a la organización en la que se prestan servicios.

Por la Resolución de la Directora del INAP de 5 de abril de 2010, se aprobó, entre otros, como tema de este plan de mejora el “DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DEL CABILDO INSULAR DE EL HIERRO”, asignando como tutor en la realización del mismo al Dr. Mikel GORRITI BONTIGUI, Responsable de Recursos Humanos del Departamento de Hacienda y Administración Pública del Gobierno Vasco.

El alcance del plan de mejora se encuentra limitado por las normas indicadas por el INAP (en la resolución<sup>7</sup> y en la guía para su elaboración) y también por el plazo de elaboración y los recursos empleados para ello.

## ***Metodología***

Para la elaboración del diagnóstico de la organización analizada, se ha utilizado tanto la observación directa durante los dos años y medio que el autor<sup>8</sup> ha pertenecido a la organización analizada: el Cabildo Insular de El Hierro (en adelante, Cabildo) y la siguiente documentación perteneciente al organismo: los

---

<sup>6</sup> Conforme a la Resolución de la Directora del INAP de 21 de enero de 2010, por la que se establecen los criterios generales para la realización del trabajo individual del Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local y se fija el sistema de atención a los alumnos y el régimen de funcionamiento de la comisión de evaluación, el trabajo consiste en la elaboración de un “Plan de mejora de Gestión” aplicable a los recursos humanos de la organización en la que el alumno preste sus servicios.

<sup>7</sup> Especialmente el límite de 15.000 palabras establecidas como máximo en el trabajo.

<sup>8</sup> Como Director de Área de Organización Administrativa y Recursos Humanos, desde diciembre de 2007 hasta abril de 2010.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

presupuestos anuales entre los ejercicios 2008 a 2010 (ambos inclusive), los planes de mejora para las diferentes ediciones del CURSO SUPERIOR DE GESTIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES LOCALES organizado por la Federación Canaria de Municipios (FECAM) entre los años 2006 a 2009<sup>9</sup>, el Plan de Operativo de Personal (en adelante, POP) del Cabildo<sup>10</sup>, así como la normativa de referencia, tanto de ámbito general como la propia organizativa del Cabildo.

Para la elaboración de las partes del trabajo relacionadas con la selección de la herramienta, su desarrollo, implantación y evaluación<sup>11</sup>, se ha utilizado el material del Curso Superior, las diferentes monografías de GORRITI BONTIGUI, especialmente la relacionada con la Agencia Vasca del Agua, los diferentes artículos y apuntes del mismo autor que se han podido conseguir por diversos medios, la normativa dictada por la Comunidad Autónoma Vasca sobre áreas funcionales (Decreto 77/2005), relaciones de puestos de trabajo (Decreto 78/2005), retribuciones complementarias (Decreto 79/2005), valoración de puestos de trabajo (Decreto 80/2005) y condiciones de trabajo del personal funcionario (Decreto 398/2005), así como la bibliografía enunciada al final del Plan de Mejora, con especial referencia a los artículos y monografías de los autores CUENCA CERVERA y RAMIÓ MATAS.

---

<sup>9</sup> Elaborados por D. FRANCISCO MORALES FERNÁNDEZ, D<sup>a</sup>. CRISTO GUILLEN CASAÑAS, D<sup>a</sup>. TERESA CÁCERES HERNÁNDEZ y D. NÉSTOR PADRÓN CASTAÑEDA (específicamente referidos al Cabildo) y D<sup>a</sup>. MARÍA REYES ARMAS LIMA, D<sup>a</sup>. MARÍA DEL PILAR GONZÁLEZ ACOSTA y D<sup>a</sup>. ENEDINA GONZÁLEZ SÁNCHEZ (referidos a los ayuntamientos de Valverde y Frontera). A todos ellos expreso mi más sincero reconocimiento pues con sus trabajos, que gozan de un destacado nivel, he podido contrastar algunas conclusiones particulares, sirviéndome, a modo de meta-análisis. Además, algunos datos, gráficos y conclusiones sirven para ilustrar este Plan de Mejora.

<sup>10</sup> Aprobado por el Pleno de la Corporación, tras negociación colectiva, en diciembre de 2008

<sup>11</sup> Seguramente se echan en falta un número significativo de entrevistas en profundidad (estructuradas o semiestructuradas) con la totalidad de miembros de la Unidad y algunos de otras áreas, principalmente, las afectadas por el Plan. Las mismas se han omitido por la dificultad en efectuarlas, vista la distancia geográfica del domicilio actual del autor del trabajo y los eventuales entrevistados. Por otra parte, es obvia la resistencia a tal fin (que motivaría un cambio en el status actual) por parte de algunos de los entrevistados. Por el contrario, han podido debatirse determinadas partes del trabajo con algunos empleados de la Unidad y de la organización.



## **Objetivos**

En el presente proyecto se pretende elaborar un Plan de Mejora para una organización pública supramunicipal de régimen local que presta servicios de diferente tipología en un ámbito geográfico insular. Este plan utiliza primeramente un diagnóstico organizativo, para luego definir las posibilidades de aplicación de una metodología de diseño organizativo ya aplicada con éxito en otra Administración.

A pesar de ello, el producto del plan no es únicamente el rediseño de una estructura nueva de una Unidad Funcional, sino que persigue implícitamente desbordar la tradicional Administración de Personal (nóminas, seguros sociales y contratación de personal) redirigiéndola a los ámbitos de la Organización y de los Recursos Humanos, con integración con otros ámbitos o funciones conexas y que se revelan de creciente importancia en la organización, ya sea por vía fáctica (la Informática), legal (la Prevención de Riesgos Laborales o la Negociación Sindical) o predictiva (la Organización, la Formación, el Análisis de Puestos de Trabajo o la Comunicación Interna).

Como beneficio adicional, esta actuación facilitaría la superación de una cultura organizacional ya superada por el propio crecimiento.

Dado que los recursos humanos suelen ser el recurso crítico en las actividades públicas, esta actuación resulta de enorme trascendencia en la estrategia de modernización del Cabildo, que se estima acertadamente impulsada en este mandato. En tal sentido, resulta paradójico que, a la vista de su trascendencia en el resultado final de la actividad pública, habitualmente juegue la planificación y gestión del personal un papel tan marginal en la agenda política.

En la propuesta, los recursos que se pretenden emplear se basan en el equipo de trabajo ya existente en la Corporación, por cuanto para su ejecución se contaría con medios propios, así



como los recursos materiales ya existentes en la organización. Ello implica que el proyecto está exento de afrontar importantes gastos extraordinarios para adquirir recursos y medios con la finalidad de implementar esta mejora. Sí resulta imprescindible una importante dedicación horaria del citado equipo para la ejecución de las tareas que les correspondan.

Finalmente, para apreciar las posibilidades y carencias del proyecto, se simula su implantación en 2011 con una mínima previsión de recursos y costes, cronograma, estructura de tareas, etc., visualizados a través del programa MS Project.

Al final de la implantación del Plan, la organización se vería obligada a crear o modificar, no sólo sus procesos de gestión del personal, sino también a fijar una planificación y evaluación periódica en este ámbito funcional y a integrar las actuaciones de otros ámbitos ahora mismo inexistentes, pero vinculadas a una visión amplia del resultado organizativo.

Y lo que es más importante, se había dado otro paso más en el objetivo de modernización del Cabildo y en una superación, por progresión, de una cultura organizacional incompatible con el crecimiento sufrido por la Corporación.

Las restricciones al alcance señaladas anteriormente (especialmente el límite de palabras<sup>12</sup>) han condicionado determinadas partes del trabajo. De esta manera, han reducido a una mínima expresión el plan de implantación y el plan de evaluación para permitir que la explicación de la herramienta elegida sea significativamente amplia. Ello tiene su explicación en las siguientes razones:

- El autor del trabajo no participará en la eventual fase de implantación y evaluación por cuanto ya no presta servicios en la Organización.

---

<sup>12</sup> Que se salva parcialmente por medio de las numerosísimas e incómodas notas a pie de página.



- Por otra parte, la metodología utilizada es realmente complicada en su terminología y diseño (sobre todo, a falta de herramientas informáticas adecuadas).

Ello ha obligado a ampliar lo más posible su explicación para que las personas que, en su caso, se ocupen de implementar la actuación y evaluar sus resultados, cuenten en este Plan de Mejora con la base teórica mínima sobre la misma.

Por último, a pesar del consejo expreso de PARRADO, (2005, p. 95) no se ha podido evitar caer en la tentación de recurrir a las citas literales, pero, cuando los autores citados expresan su opinión de forma tan certera, no debe ser este alumno quien los parafrasee.



# DIAGNÓSTICO

## ***Características del entorno***

El plan de mejora tiene su anclaje en un territorio y una organización. Por ello, debemos detenernos primeramente en un análisis breve de sus características.

Ello es obligado porque la relevancia del Plan de Mejora debe calibrarse teniendo en cuenta, por un lado, la dimensión de la isla y, sobre todo, lo que la Administración insular representa en este contexto. Por otro lado, debe observarse el contexto propiamente organizativo de la entidad.

La menor isla con organización administrativa propia en la Comunidad Autónoma de Canarias es El Hierro, tanto por dimensiones territoriales como por población (10.892 habitantes en 2009, creciendo desde los 8.082 en 1999)<sup>13</sup>.

Por ello, la densidad demográfica es baja (aproximadamente 40 habitantes por kilómetro cuadrado), que es compensada por la protección territorial del 60% del suelo insular, que concentra la población en su vértice noreste.

A la población local, cuyo reducido número no es coyuntural sino histórico<sup>14</sup>, recientemente se le han agregado como residentes un importante número de emigrantes retornados de Latinoamérica, más porcentajes residuales de mayores extranjeros (en su mayoría jubilados europeos) y de empleados públicos con destino en la isla. Todo ello hace que la población tenga un alto índice relativo de envejecimiento (alrededor del

---

<sup>13</sup> Fuente: INSTITUTO CANARIO DE ESTADÍSTICA (en adelante, ISTAC), 2010.

<sup>14</sup> En 1860, el total insular era de 5.026 personas, que sube a 6.580 en 1900, y vuelve a reducirse a 5.503 en 1970, recuperándose a 6.788 en el año 1975. (Fuente: NOTAS SOBRE LA DEMOGRAFÍA Y LA RENTA DE LAS ISLAS CANARIAS, REVL-1977, núm. 196, BALLESTER ROS, IGNACIO). En los últimos años, se ha pasado de los 8.553 del año 2000 a los 10.477 del año 2005, es decir, un incremento cercano al 20% en cinco años, quedando prácticamente estabilizada la población desde esa fecha. Fuente: ISTAC, 2010.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

20% es mayor de 65 años y la edad media es superior a los 40 años).

El Hierro está situado en el extremo suroeste del archipiélago canario y administrativamente está dividida en tres<sup>15</sup> municipios: Frontera, El Pinar y Valverde<sup>16</sup>, que es la capital insular.



<sup>15</sup> Desde el 15 de septiembre de 2007, fecha de segregación del municipio de El Pinar del municipio de La Frontera.

<sup>16</sup> En este municipio se encuentra la sede del Cabildo y las dos infraestructuras básicas de transporte (cuyo ámbito es exclusivamente interinsular): el Puerto de La Estaca y el Aeropuerto de Los Cangrejos. También es sede de la Dirección Insular de la Administración General del Estado y del único Juzgado (de Primera Instancia e Instrucción) de la isla.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

*Gráfico nº 1: Distribución geográfica de la isla por municipios (Elaboración: PADRÓN CASTAÑEDA. 2009)*

El Sector Primario es el más relevante en la economía insular lo que supone problemas de comercialización por distancia a los circuitos de distribución externos y por la limitada capacidad de consumo interna. Sin embargo, es significativo el peso específico de la actividad pública<sup>17</sup> (administración local, sanitaria, educativa, seguridad, etc.) sobre el sector productivo.

Además, las dimensiones territoriales y, sobre todo, poblacionales de la isla distorsionan las reglas generales de mercado. Ante ello, el Cabildo dinamiza determinadas iniciativas de tipo agropecuario o turístico que, en otras islas, pertenecen exclusivamente al sector privado.

La isla intenta situarse como “cluster” regional de sostenibilidad<sup>18</sup>, lo que indirectamente ha limitado crecimientos económicos clónicos a los de otras islas canarias (basados en el turismo<sup>19</sup> y la construcción).

El mantenimiento de las actividades del sector primario, así como la adecuación de los servicios y de las infraestructuras insulares al creciente nivel de vida de la población son objeto de numerosas transferencias de las Administraciones autonómica,

---

<sup>17</sup> Según MORERA I BALADA (2006), citando fuentes del MAP, en Canarias el porcentaje de empleados públicos por mil habitantes en 2005 era del 4%, correspondiendo aproximadamente el 1,7% a la administración local. Se observa que la Administración Local en El Hierro, integrada por el cabildo y los tres ayuntamientos, supera con creces ese porcentaje.

<sup>18</sup> En 1997, el Cabildo aprobó un Plan de Desarrollo Sostenible, que prima el cuidado y potenciación de la naturaleza, el mantenimiento y promoción de la cultura local, la calidad de los productos obtenidos y servicios prestados y la autosuficiencia. En 2000, la isla fue declarada por la UNESCO como Reserva de la Biosfera. Además, se promueve la suficiencia energética por sistemas alternativos a los de consumo de combustibles fósiles, por medio de la construcción de una planta hidroeléctrica que debe soportar las futuras necesidades eléctricas insulares.

<sup>19</sup> Se contabilizan 1240 plazas turísticas legalizadas de la que son hoteleras sólo 233 (Fuente: Consejería de Turismo del Cabildo, 2010). No obstante, es patente la existencia de un número importante de plazas extrahoteleras que no se encuentran legalizadas.



estatal y europea. A pesar de ello, la actual crisis económica ha tenido un impacto más negativo de lo previsible<sup>20</sup>.

### ***Dimensiones de la organización***

Con la finalidad de concretar mediante datos el diagnóstico sobre el Cabildo, **se analizan las siguientes dimensiones** de la organización administrativa: la organizativa, la presupuestaria, la de capital humano, la de tecnologías de la información y comunicación y las de condiciones físicas de trabajo.

Se da la paradoja que el Cabildo es la empresa más potente de la isla, pero simultáneamente es la menor de las estructuras administrativas de los llamados “*gobiernos locales intermedios*”<sup>21</sup> en Canarias y también en España.

Las limitadas capacidades de los tres ayuntamientos insulares y el peculiar sistema administrativo canario<sup>22</sup> han agigantado las actuaciones de la organización insular, que opera a semejanza de “*consorcio insular sustitutivo*” (o alternativa fáctica a una mancomunidad), prestando diversos servicios de competencia municipal.

Por otra parte, el Cabildo también actúa, en virtud de competencias atribuidas legalmente<sup>23</sup>, transferidas<sup>24</sup>, delegadas

---

<sup>20</sup> El número medio de desempleados entre enero y julio de 2010 es de 843, el más alto de la década. Fuente ISTAC, 2010.

<sup>21</sup> Diputaciones Provinciales, Cabildos y Consejos Insulares.

<sup>22</sup> Donde los Cabildos Insulares son simultáneamente administraciones locales e instituciones de la Comunidad Autónoma, conforme el Estatuto de Autonomía de Canarias. Por ello, funcionan más como verdaderos Gobiernos Insulares que como Diputaciones Provinciales peninsulares. Así, la elección de su gobierno es directo como el de comunidades autónomas y ayuntamientos y no indirecto, como el de Diputaciones. Aunque la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local, establece que la organización de los Cabildos se asimila al de los municipios de gran población, su Disposición Transitoria Decimocuarta prevé que Cabildos como el de El Hierro se sigan rigiendo por el régimen aplicable a las Diputaciones Provinciales.

<sup>23</sup> Por ejemplo, la 14/1990, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas de Canarias atribuye competencias exclusivas a los Cabildos Insulares.

<sup>24</sup> La misma Ley 14/1990, transfiere a los Cabildos Insulares competencias autonómicas.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

o encomendadas, como operador de la Administración de la Comunidad Autónoma de Canarias. Todo ello explica su relativo gigantismo<sup>25</sup>.

El sector público<sup>26</sup> insular está constituido por el Cabildo, sus dos organismos autónomos locales (el Consejo Insular de Aguas de El Hierro<sup>27</sup> (en adelante, CIAEH), y el Organismo Autónomo de Servicios Sociales de El Hierro<sup>28</sup> (en adelante, OASSHI), sus dos empresas de capital íntegramente público (la Empresa Insular de Servicios El Meridiano S.A.U.<sup>29</sup> y MERCAHIERRO S.A.U.) y la empresa de capital mixto Gorona del Viento, S.A.<sup>30</sup>.

<sup>25</sup> Directamente, alcanza un 7,37 del total de empleos insulares (Fuente: PADRÓN CASTAÑEDA, 2009). El propio Plan Insular de Ordenación de El Hierro (en adelante, PIOH) señala *"El sector público insular, el Cabildo Insular, se revela como estratégico en la economía herreña..."* (Citado por PADRON CASTAÑEDA, 2009)

<sup>26</sup> Conforme la terminología ya consagrada en la Ley 30/2007 de 30 de octubre de Contratos del Sector Público. Esta distribución de la actividad entre la organización matriz y la gestión directa mediante entes descentralizados de carácter instrumental (1/2/2) no es muy diferente a las ratios expresadas por BALLART y RAMIÓ (2000, p. 297) para los gobiernos locales intermedios (*"Diputaciones, consejos y cabildos"*), que aproximadamente son 1/3/1.

<sup>27</sup> El Consejo Insular de Aguas de El Hierro, creado por la Ley 12/1990, de 26 de julio, de Aguas, se configura como un organismo autónomo de carácter administrativo, adscrito al Cabildo, que asume la dirección, ordenación, planificación y gestión de las aguas de la isla, conforme el Decreto 244/1993, de 29 de julio, por el que se aprueban sus Estatutos.

<sup>28</sup> El Organismo Autónomo de Servicios Sociales de El Hierro, con Estatutos aprobados con fecha 30 de diciembre de 1998, fue constituido *"...con la finalidad de gestionar y administrar todos los servicios, actividades e iniciativas públicas encaminados a la prestación de los Servicios de Asistencia Social que la Corporación Insular decida asumir y la coordinación de los de idéntica naturaleza que, en su caso, presten los municipios de la Isla, a fin de garantizar la prestación integral y adecuada de los mismos."*

<sup>29</sup> Cuyo objeto social lo constituye *"la gestión y explotación de establecimientos, instalaciones, centros y servicios de carácter turístico, sanitario, patrimonial, histórico y artístico, servicios culturales, agrícolas, ganaderos y los de medio ambiente; así como cualquier otro que, relacionado con los anteriores y no desvirtúe la esencia de los mismos, la empresa decida o acuerde prestar"*,

<sup>30</sup> El 60% del capital pertenece al Cabildo, mientras que el resto de los socios son Unión Eléctrica de Canarias Generación S.A.U. (perteneciente al Grupo ENDESA) en un 30% y el Instituto Tecnológico de Canarias (Empresa pública del Gobierno de Canarias) en un 10%. Su objeto social es *"el análisis, desarrollo, promoción, construcción, operación y mantenimiento de la central hidroeléctrica de producción de energía eléctrica de El Hierro, mediante la utilización de la diversidad de energías renovables existentes, y su posterior entrega a la compañía distribuidora para el suministro final a todos los habitantes en la Isla de El Hierro."*

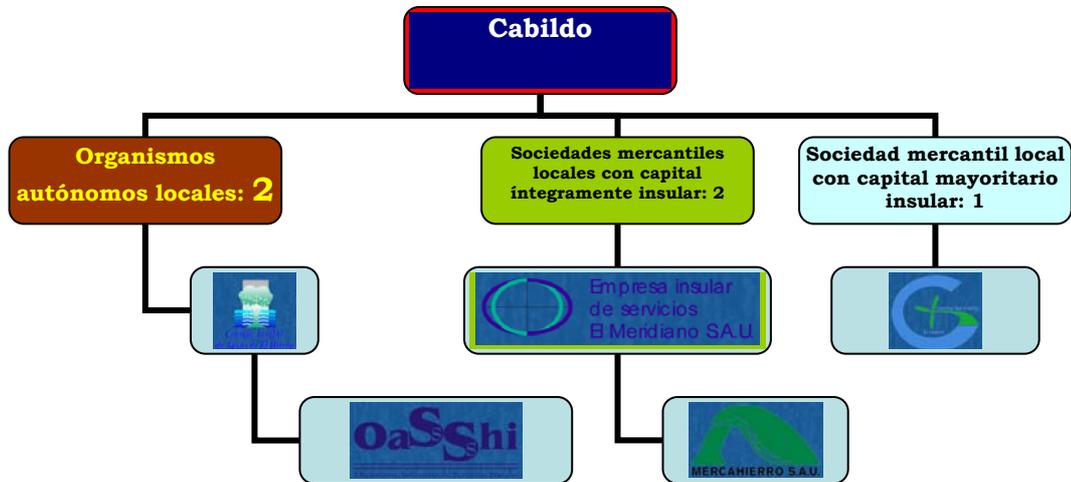


Gráfico nº 2: Distribución orgánica del sector público del Cabildo (Elaboración: propia. 2010)

La estructura organizativa del Cabildo<sup>31</sup> se divide de forma funcional en las siguientes áreas:

- 1.- Infraestructuras Públicas y Mantenimiento.
- 2.- Medio Ambiente, Residuos y Reciclaje.
- 3.- Planeamiento, Territorio y Vivienda.
- 4.- Turismo y Transportes.
- 5.- Industria, Agua, Energía y Telecomunicaciones.
- 6.- Planificación, Sector Primario y Sostenibilidad.
- 7.- Organización Administrativa, Hacienda, Recursos Humanos y Servicios a la Ciudadanía.
- 8.- Educación, Cultura, Juventud y Deportes.
- 9.- Bienestar Social, Sanidad y Participación Ciudadana.
- 10.- Formación y Desarrollo.

Por su parte, **las líneas jerárquicas de la estructura formal** del Cabildo, se observa en el siguiente organigrama:

<sup>31</sup> Por Resolución de la Presidencia nº 2341/07 de 25 de junio, modificada por la 1/10, de 5 de enero (Boletín Oficial de la Provincia de Santa Cruz de Tenerife núm. 31, de 17 de febrero de 2010).



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

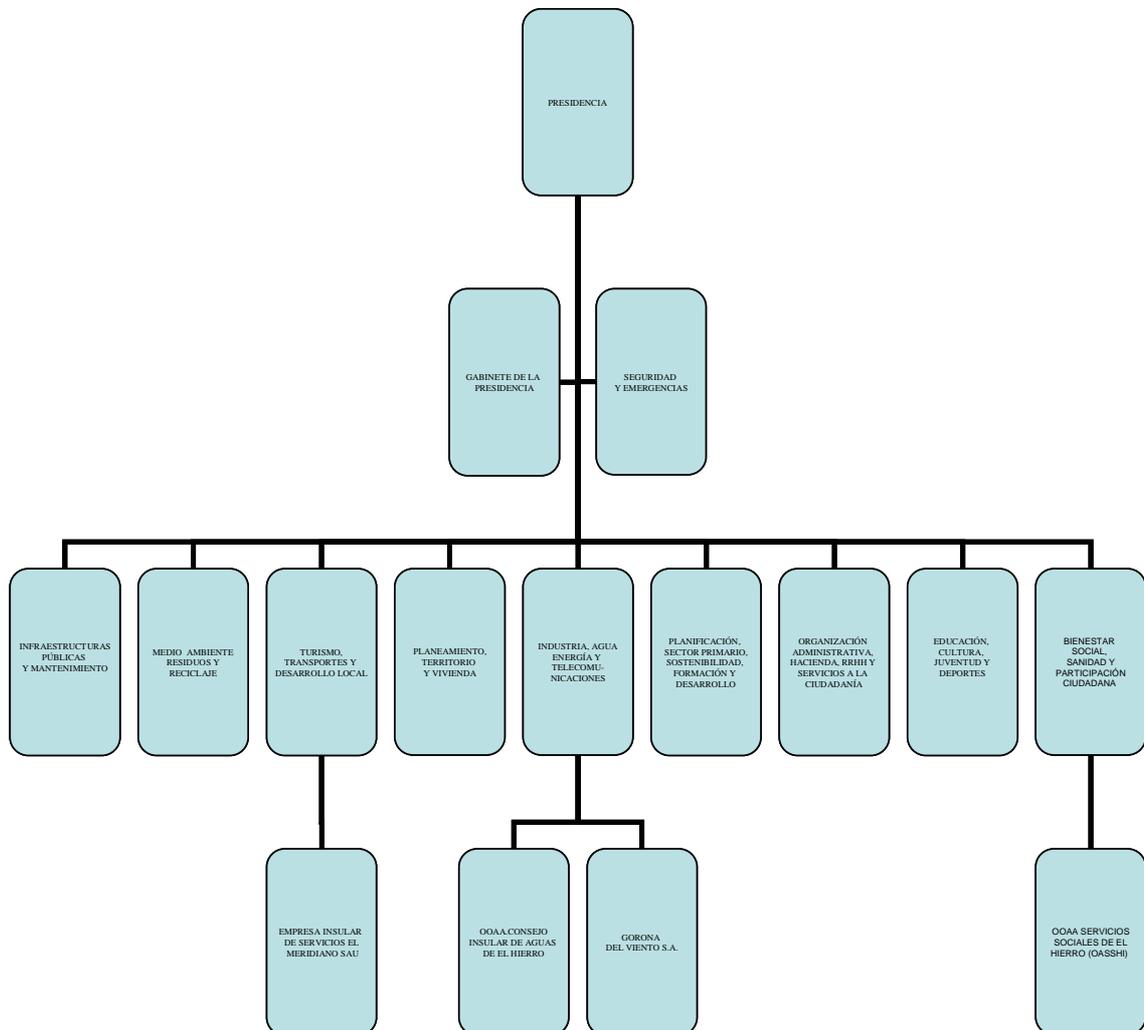


Gráfico nº 3: Organigrama actual del Cabildo (Elaboración: CÁCERES HERNÁNDEZ. 2008).

Los 13 consejeros electos para el periodo 2007-2011 tienen la siguiente filiación política: ocho de Agrupación Herreña Independiente<sup>32</sup> (en adelante, AHI), tres del Partido Socialista Obrero Español (en adelante, PSOE) y dos del Partido Popular (en adelante, PP).

<sup>32</sup> Es un partido de ámbito insular, coaligado electoralmente a Coalición Canaria, partido que gobierna en Canarias desde hace varias legislaturas.

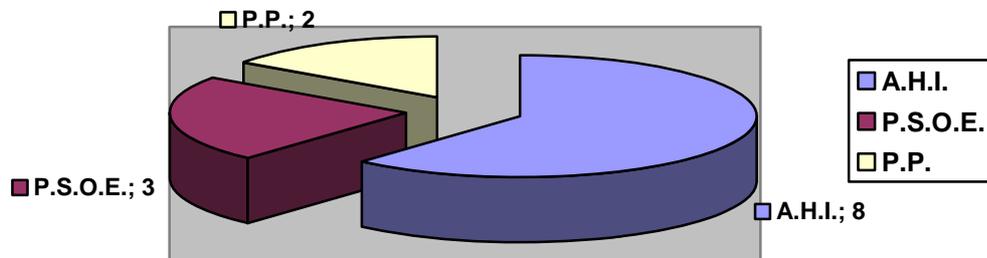


Gráfico n° 4: Distribución por grupos políticos de los consejeros electos para el periodo 2007-2011 en el Cabildo (Elaboración: propia. 2010)

Esta distribución supone una cómoda mayoría absoluta<sup>33</sup> para el grupo de gobierno. Los registros anteriores muestran que esta tendencia dominante en el Cabildo<sup>34</sup> a favor de la AHI es estable desde 1979. Esta estabilidad política ha conformado, por constancia, una cultura administrativa determinada.

La estructura organizativa tiene carácter tradicional, con una fuerte centralización y alto grado de jerarquización, como corresponde a las organizaciones pequeñas, muy dominada por el Presidente, que asume el rol de gestor.

En los datos presupuestarios, se ha vivido una época de enorme crecimiento (por ejemplo, el presupuesto de 2006 fue casi un 30 % más alto que el de 2004). Pero ahora impera el contexto restrictivo seguido en los últimos tres ejercicios. Así, el presupuesto de 2008 fue de 47,5 millones de €; en 2009 se

<sup>33</sup> El porcentaje de votos del partido ganador es de un 53,5% en 2007, creciendo desde el 50,8% de 2003. Fuente: ISTAC, 2010.

<sup>34</sup> En el Cabildo, ha sido siempre el partido más votado desde su aparición en las elecciones de 1979. Su actual presidente lo ha sido desde esas elecciones hasta la actualidad, salvo en el período 1991-1995, cuando gobernó una coalición del resto de partidos con representación insular. En las elecciones al Parlamento de Canarias los porcentajes de votos obtenidos por este partido son también mayoritarios: 47% (2007), 44,5% (2003) y 51,3% (1999). Fuente: web del Parlamento de Canarias, 2010.



reduce a 39`1 millones<sup>35</sup> de €, y en 2010, se sitúa en torno a 32,5 millones<sup>36</sup> de €.

Ello supone que, a igual competencias y sobre todo, a igual plantilla, en tres años se desciende en 15 millones de €. Esta situación económica regresiva<sup>37</sup> sitúa los ingresos de 2010<sup>38</sup> al mismo nivel que los de 1995, sin que exista posibilidad de menguar muchos de los gastos, por su carácter eminentemente estable. De esta manera, el personal actual, por citar una partida importante del presupuesto de gastos<sup>39</sup>, es el triple que el del ejercicio 1995.

Por su parte, el capítulo de inversiones está condicionado básicamente por las aportaciones de otras entidades, principalmente del Estado y de la Comunidad Autónoma de Canarias, cuya situación garantiza una reducción en su magnitud.

Para finalizar el análisis de esta dimensión organizativa, se muestran por capítulos los estados de gastos aprobados para 2010 en el presupuesto del Cabildo.

<b>ESTADO DE GASTOS</b>		
CAPITULO	DENOMINACION	IMPORTE <sup>40</sup>
<b>A) OPERACIONES CORRIENTES</b>		
1	GASTOS DE PERSONAL	9.354.475,50
2	GASTOS EN BIENES CORRIENTES Y SERV.	6.491.530,31

<sup>35</sup> Exactamente: 39.114.388,08 €. (Fuente: Presupuestos Generales del Cabildo).

<sup>36</sup> Exactamente: 32.523.571,68 €. (Fuente: Presupuestos Generales del Cabildo).

<sup>37</sup> En particular, resulta destacable el descenso (en torno al 17%) en 2010 de los ingresos provenientes del Bloque de Financiación Canario con respecto a 2009

<sup>38</sup> Disminuye drásticamente la capacidad de gasto por el desplome de los recursos del Régimen Económico y Fiscal (REF) y la disminución de los créditos para la financiación de las competencias transferidas. Se reduce también el Fondo de Suficiencia procedente del Estado hacia la Comunidad Autónoma de Canarias. Los ingresos del REF son la principal fuente de financiación de los Cabildos Insulares y, concretamente, el Cabildo nutre con ellos el 42% de los recursos corrientes.

<sup>39</sup> Con un coste de 9.354.475,50 € en 2010, es decir, un 28,76% del presupuesto total del Cabildo. En 2005, ese capítulo sumó únicamente 7.289.537,96 €. (Fuente: Presupuestos Generales del Cabildo).

<sup>40</sup> En Euros



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

3	GASTOS FINANCIEROS	316.255,96
4	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	8.661.827,03
	<b>B) OPERACIONES DE CAPITAL</b>	
6	INVERSIONES REALES	4.199.140,67
7	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	25.350,60
8	ACTIVOS FINANCIEROS	2.220.000,00
9	PASIVOS FINANCIEROS	1.254.991,61
	<b>TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS</b>	<b>32.523.571,68</b>

*Tabla nº 1: Presupuesto de gastos (por capítulos) del Cabildo para 2010. (Fuente: Presupuestos Generales del Cabildo para 2010. Elaboración propia)*

En cuanto a los recursos humanos (que analizaremos detenidamente más adelante), su característica principal es su crecimiento en la última década, pues ha pasado de 92 empleados en 1996 a casi 300<sup>41</sup> en el último ejercicio. Esta área está adscrito al Consejero de Organización Administrativa, Hacienda, Recursos Humanos, Servicios a la Ciudadanía, Formación y Desarrollo (en adelante, Consejero de Recursos Humanos<sup>42</sup>).

Aunque el gasto en capítulo I (Personal) no alcanza un tercio<sup>43</sup> del presupuesto corporativo para 2010 (concretamente el 28,76%), no existe cultura de externalización<sup>44</sup> de las actividades finales del

<sup>41</sup> Cabildo más sus organismos autónomos. Cuando más adelante analicemos magnitudes, nos referiremos exclusivamente al Cabildo.

<sup>42</sup> Este consejero es además, por resolución 2396/07, de 2 de julio, Vicepresidente 2º de la Corporación.

<sup>43</sup> El porcentaje de gastos de personal sobre el total presupuestado se revela creciente dinámicamente. Sin embargo, ello no se corresponde con un incremento desbocado de ese capítulo, sino a la reducción espectacular del volumen de gasto total, al que está referenciado este porcentaje.

<sup>44</sup> No se externaliza el servicio de vigilancia (ni se internaliza, pues no existe), ni los trabajos de mantenimiento. Incluso un porcentaje significativo de obras se ejecutan bajo el régimen de Administración directa (art. 24 de la Ley 30/2007, de Contratos del Sector Público, en adelante LCSP). Como actividad externalizada, la más importante es el servicio forestal de prevención y lucha contra incendios forestales en el período estival, por medio de encomienda de gestión a la Empresa de Transformación Agraria S.A. (TRAGSA). Solo se encuentra contratada como servicio la limpieza de las instalaciones. Por el contrario, las actividades juveniles,



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Cabildo. En esas condiciones, el porcentaje del capítulo I del presupuesto de gastos no se estima excesivo.

En cuanto a los dos organismos autónomos locales<sup>45</sup> (para la gestión de aguas y para los servicios sociales), el CIAEH es limitado en sus recursos humanos<sup>46</sup>, como corresponde a un ente con actividad de naturaleza industrial. En cuanto a OASSHI, la situación es inversa<sup>47</sup>, por cuanto su actividad es de servicios a la persona, intensiva en uso de Recursos Humanos.

El Cabildo soporta un convenio colectivo (para el personal laboral) y un acuerdo regulador (para el personal funcionario) que oferta condiciones excesivamente gravosas para el Cabildo y sumamente discriminatorias para el resto de ciudadanos herreños<sup>48</sup>.

---

deportivas, culturales, de cuidado a mayores y, en definitiva, de prestación de servicios a las personas se prestan casi exclusivamente con personal propio.

<sup>45</sup> La gestión del personal de los organismos autónomos locales no es tan autónoma, pues se desarrolla desde el Cabildo Insular. En cuanto a las sociedades mercantiles, su gestión es realmente autónoma. No obstante, a través de determinados indicadores, se han detectado áreas susceptibles de mejoras, mediante una actuación coordinada desde el propio Cabildo.

<sup>46</sup> Dispone de un personal eventual en el puesto de gerente, cuatro funcionarios (Un Jefe de Planificación y Gestión, grupo A2 de titulación, un Titulado Grado Medio, grupo A2 de titulación, un Técnico Base Medio, grupo A2 de titulación, y un Administrativo Base, grupo C1 de titulación) y dos empleados en régimen laboral (Auxiliar Técnico de Recursos Hidráulicos, grupo III de titulación y un Vigilante de Obras, grupo IV de titulación).

<sup>47</sup> La internalización de todos los servicios hace que tenga una plantilla numéricamente considerable, bajo régimen laboral (ha sido estabilizada recientemente en el año 2007). En su estructura abunda el personal de grupo V de titulación en los puestos "Auxiliar Geriátrico" (42 puestos) y "Auxiliar Asistencia a domicilio" (12 puestos). En cuanto al resto del personal, los puestos son "Cocinero" (9 puestos) y un "Coordinador de Asuntos Sociales" (Grupo III de titulación) Aparece en su RPT un puesto directivo ("Gerente") y cuatro de personal eventual.

<sup>48</sup> . Ante ello, existe la posibilidad de denuncia, pero el sistema vigente de negociación colectiva y la ultraactividad de tales acuerdos no augura un resultado satisfactorio próximo, salvo que se aplique unilateralmente el art. 38.10 del EBEP que reza así: *" Se garantiza el cumplimiento de los Pactos y Acuerdos, salvo cuando excepcionalmente y por causa grave de interés público derivada de una alteración sustancial de las circunstancias económicas, los órganos de gobierno de las Administraciones Públicas suspendan o modifiquen el cumplimiento de Pactos y Acuerdos ya firmados, en la medida estrictamente necesaria para salvaguardar el interés público. "*



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Las oficinas principales del Cabildo, en las que se encuentran la mayoría de Servicios Generales<sup>49</sup>, se encuentran ubicadas en un edificio muy poco adecuado<sup>50</sup> para el trabajo administrativo y con unas superficies muy limitadas<sup>51</sup>.

Por ello, la mayoría de consejerías se han desconcentrado, utilizando otros centros de trabajo, algunos en instalaciones propias y otras arrendadas. A pesar de ello, en este mandato, se han iniciado actuaciones destinadas a reformar estos espacios<sup>52</sup>, entre ellos, el ocupado por la Unidad de Recursos Humanos<sup>53</sup>. Dado que los cambios de cultura administrativa deben venir acompañados de actuaciones en la infraestructura, más adelante insistiremos en esta cuestión.

La disponibilidad de herramientas y equipos informáticos es media-baja. Existe un puesto de trabajo (Técnico de Sistemas<sup>54</sup>) que se responsabiliza específicamente de las tareas de configuración, mantenimiento y administración de los sistemas,

---

<sup>49</sup> Secretaría, Intervención General, Tesorería, Contratación, Recursos Humanos, Informática, Salón de Plenos y Presidencia.

<sup>50</sup> De hecho, la Unidad de Recursos Humanos ocupa una planta dedicada anteriormente a vivienda del Secretario de Corporación.

<sup>51</sup> El edificio principal del Cabildo es un inmueble con dos plantas y bajo, de cierta antigüedad. Cada planta tiene unas dimensiones de 219,33 metros cuadrados construidos, salvo la planta baja que tiene aproximadamente unos 300 metros cuadrados por la existencia de un patio trasero, inutilizable a efectos administrativos. El edificio carece de ascensor o salvaescaleras, por lo que no se encuentra adaptado para el acceso a personas con discapacidad. No cuenta con zona de aparcamiento. No dispone de sistema de climatización, ni de ventilación forzada, siendo muy deficiente su aislamiento térmico y acústico.

<sup>52</sup> En este edificio, la distribución del espacio y la asignación de inmuebles a determinadas funciones habían sido el resultado de una dinámica no planificada, como respuesta a necesidades puntuales. Las actuaciones ya finalizadas son las de la tercera planta, donde se sitúan las unidades de Recursos Humanos, Informática y Contratación.

<sup>53</sup> Uno de los objetivos de dichas reformas es optimizar el espacio existente, evitando las "trincheras" en las que determinados empleados buscaban aislarse. Otro objetivo ha sido adecuar el mobiliario a las necesidades y al espacio existente, ya que, aunque se ha renovado periódicamente, los parámetros de elección habían sido muy tradicionales y también obsoletos.

<sup>54</sup> Por diversos factores, este puesto de trabajo (cuyas funciones se estiman esenciales para la organización) tiene un rendimiento paupérrimo. La persona que lo ocupa sufre problemas de salud que lo han llevado a la situación de Incapacidad Laboral Transitoria durante más de 20 meses (en dos etapas), durante los últimos 30 meses. Dada su edad (más de 60 años) es previsible que, hasta su jubilación, la situación se repita periódicamente.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

así como del asesoramiento en relación al aprovisionamiento y las compras de equipos y aplicaciones informáticas. Sin embargo, su actividad no es fructífera por diversas razones<sup>55</sup>.

No existen programa específicos de actividad administrativa, ni sistemas ERP (de “*Enterprise Resource Planning*”, es decir, aplicaciones integradas de gestión de alto rendimiento), salvo el de gestión económica (Intervención), el de contratación, el de Nóminas (Personal)<sup>56</sup> y algunas aplicaciones desarrolladas para la Secretaría General.

Por último, para identificar una cultura organizativa, debemos recordar que, desde hace décadas, el Cabildo ha sido presidido por la misma persona<sup>57</sup>.

Bajo esta Presidencia, se desarrolla lo que RAMIÓ (1999, p. 200) llama una **cultura organizativa modelo “Zeus”**, es decir, “*asociados a valores articulados en torno al líder*”. Según HANDY (1976, citado por RAMIÓ, p. 201), éstos son los factores que identifican esta cultura organizativa:

---

<sup>55</sup> Destacan las siguientes: No existe un análisis periódico de necesidades de los sistemas de información, con el consiguiente riesgo de que las adquisiciones no se adapten a las necesidades reales, El material (hardware) es suficiente pero tradicional, existe una red con servidor común (con firewall y antivirus) que permite compartir utilidades, servicios y documentos, pero muchos equipos no están amparados por las debidas licencias, Existe conexión a Internet muy deficiente, cuentas de correo corporativas (con problemas periódicos) y página web institucional y los ficheros no figuran debidamente protocolizados, sin que se realicen auditorias específicas.

<sup>56</sup> No obstante, durante el año 2009, se han puesto en marcha dos iniciativas de modernización en este ámbito:

- La primera de ellas es la “*Implantación de una plataforma de E-Administración conjunta entre las administraciones locales de El Hierro*”, es decir, el Cabildo y los Ayuntamientos de Valverde, El Pinar y La Frontera.
- La segunda iniciativa, también conjunta entre las citadas administraciones, está vinculada con ella, pues es la contratación de la “*Consultoría para catalogación de procedimientos, protección de datos y formación de usuarios*”.

<sup>57</sup> Esta circunstancia le otorga una gran experiencia política, así como una posición decisiva en su partido y en la propia estructura de la federación regional de partidos en la que se integra y que gobierna la Comunidad Autónoma desde hace décadas. Esta caracterización le concede una importante independencia en sus decisiones y supone una posición interna en el Gobierno de Canarias más poderosa de lo matemáticamente estimable.



FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZATIVA			
Organizaciones Tipo	Empresas familiares	Responsabilidad	Centralizada en Líder y delegados
Tamaño	Pequeño o mediano	Objetivos de organización	Satisfacer al Líder
Entorno	Indiferente	Reglas	Emanadas del Líder
Estructura	Concéntrica	Coordinación	Supervisión directa
Liderazgo	Único y fuerte	Crecimiento	Difícil, si no hay delegación

Tabla nº 2: Factores que identifican la cultura organizativa, según HANDY (Adaptado de RAMIÓ, 1999, elaboración propia. 2007)

MINTZBERG (2003, p. 189 y ss.) identifica esta tipología como una “Estructura Simple”<sup>58</sup>, señalando como factores situacionales que la generan a las organizaciones jóvenes, pequeñas, con un sistema técnico no sofisticado, ambiente simple y dinámico.

Señala además que “... tiene la importante ventaja de asegurar que la respuesta estratégica refleja el total conocimiento del núcleo operativo. También favorece la flexibilidad y adaptabilidad en la respuesta estratégica...”. Pero critica a esta Estructura Simple que “... también puede causar confusión entre las cuestiones estratégicas y operativas”, que es un problema detectado en la actividad de los Consejeros de Área.

Aunque la considera “fuera de moda”<sup>59</sup>, MINTZBERG señala “restringida a su situación apropiada, la Estructura Simple funciona efectivamente” y que “Una gran ventaja de la Estructura Simple es su sentido de misión”<sup>60</sup>.

<sup>58</sup> RAMIÓ (p. 252) asimila este modelo con el de “Creatividad” de GREINER, señalando que “En esta configuración la división del trabajo se realiza informalmente y la coordinación se ejerce directamente de forma centralizada por su máximo responsable.”

<sup>59</sup> Pero también MINTZBERG advierte la hipótesis “La moda favorece la estructura del día (y de la cultura), a veces cuando es inapropiada”. (2003, p. 176).

<sup>60</sup> Este sentimiento de “ethos” es observable fácilmente en algunos de los empleados más antiguos de la Corporación y, curiosamente, también en otros más recientemente incorporados, pero cercanos a las funciones tradicionales de la Administración (Secretaría, Intervención o Contratación). También se ven reforzados estos valores culturales por la cercanía física del Ayuntamiento de Valverde, que es otra administración local de corte tradicional, pero con un altísimo nivel de compromiso y motivación, transmitida por un liderazgo interno muy potente del



## **El Análisis DAFO**

Tras este análisis general, es posible acudir a otras herramientas analíticas para valorar la situación del Cabildo como, por ejemplo, el DAFO<sup>61</sup>.

PARRADO (2007, p. 60) critica razonadamente esta herramienta al no aparecer las dimensiones<sup>62</sup> cuantificadas con valores referenciados a una escala objetiva (por ejemplo, “alto” frente a un dato objetivo: porcentaje o cualificación) y no aportar conjuntamente las evidencias que justifiquen la valoración aportada.

---

Secretario-Interventor municipal, que ha asumido la jefatura de Personal, obteniendo del mismo resultados excepcionales en una administración pública.

<sup>61</sup> DAFO (en inglés, SWOT) es el acrónimo de una herramienta de análisis estratégico externo e interno de una organización, que pretende localizar sus puntos fuertes y débiles (Fortalezas y Debilidades) y las posibilidades positivas y negativas que presenta el entorno (Oportunidades y Amenazas). Se formula resumido mediante 4 entradas (dos positivas y dos negativas). Aunque tal presentación es más cualitativa que cuantitativa, algunos autores entienden que adolece de escasez de integración entre los diferentes análisis al no relacionar las variables claves de sus sistemas. Otras herramientas habituales de análisis estratégico en las empresas son el del “*Perfil Estratégico del Entorno*” (o PEST, basado en las dimensiones socio-cultural, económica, tecnológica y político-legal), el “*Diamante de Porter*” o el “*enfoque de los Recursos y las Capacidades*”.

<sup>62</sup> En el análisis DAFO, las definiciones son las siguientes:

- Fortalezas: son los Puntos Fuertes del organismo, tales como aquellos aspectos (recursos, infraestructuras, equipamientos, recursos económicos, imagen,...) en los que, comparativamente con la competencia y en función del mercado, la demanda y el entorno, estamos en una posición ventajosa y, por ello, deben ser rentabilizados.
- Debilidades: son los Puntos Débiles del organismo, tales como aquellos aspectos que deben ser mejorados, puesto que su situación es desventajosa y no satisfacen suficientemente las necesidades y preferencias de la demanda.
- Oportunidades: Son aspectos del entorno, en los cuales no se puede influir como organización, pero que, si se aprovechan, pueden mejorar su posición. Para ello, no obstante, deben relacionarse con fortalezas o superarse las debilidades.
- Amenazas: Son aspectos del entorno que, contrariamente a las oportunidades, si no se gestionan de manera adecuada, pueden empobrecer la situación ventajosa del organismo.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

	INTERNAS	EXTERNAS
<b>NEGATIVAS</b>  <b>(-)</b>	<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Limitaciones en el gasto público</li> <li>— Una organización sindical beligerante</li> <li>— Inexistencia de cultura preventiva y de recursos preventivos</li> <li>— Insuficiente espacio de trabajo</li> <li>— Aislamiento por distancia</li> <li>— Mínima comunicación interna</li> <li>— Usos informáticos inadecuados</li> <li>— Escasa implantación de TIC</li> <li>— Inexistencia de penalización de conductas contraproductivas</li> <li>— Compartimentación estanca entre funciones</li> <li>— Ausencia de oportunidades de promoción profesional</li> <li>— Inexistencia de mecanismos de provisión de puestos de trabajo</li> <li>— Omisión de sistemas de Evaluación del Desempeño</li> <li>— Puestos de trabajo vacantes</li> <li>— Concepción de la Unidad exclusivamente como gestora de nóminas</li> <li>— Insuficiencia de los sistemas de coordinación entre áreas</li> <li>— Cultura aferrada a la plaza, sin diferenciarlo del puesto de trabajo</li> <li>— Insoportable, en términos económicos y de eficiencia, convenio colectivo y acuerdo regulador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Crisis económica</li> <li>— Prohibición de crecimiento en efectivos personales</li> <li>— Cambio de gobierno</li> <li>— Oferta limitada de aspirantes en selección y provisión por doble insularidad<sup>63</sup></li> </ul>

<sup>63</sup> Se denomina así en Canarias a la situación de las islas periféricas, que sufren el aislamiento con resto del territorio estatal (primera insularidad) y también el aislamiento con las islas capitalinas (segunda insularidad) donde se concentran la mayoría de servicios (universidades y estudios secundarios y formación profesional completos, aeropuertos y puertos con conexión a la península, hospitales con todas las especialidades, oferta cultural y de tiempo libre) de la Comunidad Autónoma. Por ejemplo, El Hierro tiene sólo 3 conexiones aéreas diarias con Tenerife y 1 con Gran Canaria y las conexiones marítimas no llegan a una frecuencia diaria.



	Fortalezas	Oportunidades
<b>POSITIVAS</b> <b>(+)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Apoyo de la Alta Dirección a la modernización</li> <li>— Cultura administrativa de cumplimiento y orgullo de pertenencia en los servicios centrales</li> <li>— Formación en cultura directiva<sup>64</sup></li> <li>— Apoyo a la modernización de los órganos de control interno (Secretaría/Intervención)</li> <li>— Puestos de trabajo vacantes</li> <li>— Alto nivel de los empleados de las subescalas administrativa y auxiliar</li> <li>— Éxito del Plan Operativo de Personal</li> <li>— Destino poco atractivo para empleados públicos externos</li> <li>— Capital humano interno suficiente para la provisión de varios puestos de trabajo vacantes</li> <li>— Rigurosidad en la selección</li> <li>— Organización relativamente saneada en materia económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Estabilidad del liderazgo organizativo</li> <li>— Apoyo político a la modernización</li> <li>— Implantación de plataforma de E-administración</li> <li>— Coordinación con resto de administraciones locales de la isla</li> <li>— Aprobación del EBEP</li> <li>— Posible aprobación de la LFPC</li> <li>— Existencia de puesto directivo vacante</li> <li>— Sobreoferta de aspirantes al empleo público</li> </ul>

Tabla nº 3: Análisis DAFO del Cabildo Insular de El Hierro (elaboración propia, 2010)

### **Identificación del problema**

Ya hemos indicado que el Cabildo es una organización local de corte tradicional. No obstante, el crecimiento de la organización<sup>65</sup>, especialmente relevante a raíz del proceso de delegaciones y transferencias del Gobierno de Canarias,

<sup>64</sup> El Hierro es porcentualmente la isla con mayor número de titulados en Dirección y Gestión de las Administraciones Públicas Locales por la FECAM según su número de habitantes pues, a final de 2010, tendrá 9, casi uno por mil habitantes. Ello equivaldría a 700 en Tenerife o 80 en La Palma. El Consejero de Recursos Humanos ha apoyado personal y corporativamente esta formación, asistiendo personalmente a las exposiciones de todos los planes de mejora de los alumnos herreños.

<sup>65</sup> RAMÍO (p. 253) señala que " *Sobreviene la crisis debido a un incremento del tamaño y a la complejidad, que origina que los principales activos de la organización, el entusiasmo y el compromiso, no resulten suficientes (...). Si la crisis se dirige (...), se diseña un modelo de dirección fuerte como principal conductor de la organización.*"



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

finalizado en 2004, se convierte en **factor de cambio** y provoca una ruptura del modelo cultural existente.

Por otra parte, ese crecimiento en sus funciones y competencias (generalmente vinculado a las actividades finalistas o de línea: servicios sociales, cultura, juventud, deportes, medioambiente, etc.) no ha venido acompañado de un desarrollo paralelo de los servicios generales<sup>66</sup> que tienen como clientes las unidades operativas de la Corporación.

Otro ingrediente del cambio cultural ha sido la presencia creciente de los sindicatos entre las fuentes de información. La actividad sindical también se ha dinamizado por la entrada en la Corporación de personal transferido del Gobierno de Canarias, especialmente en el área de Medio Ambiente. Este personal viene ya habituado a la actividad sindical y responde menos al perfil tradicional de empleado local.

Las restricciones económicas han obligado a elaborar un presupuesto para 2010, con un 16'85% de importe (6.590.816,41 €), que repercutido en el capítulo I (Personal) lo reduce en el 5'83% (579.294,04 €)<sup>67</sup>. En la siguiente tabla, observamos la dotación presupuestaria del capítulo I en la última década:

<b>EJERCICIO</b>	<b>IMPORTE</b>	<b>DIFERENCIA</b> con el ejercicio anterior
<b>2002</b>	<b>7.656.297,08</b>	
<b>2003</b>	<b>7.955.650,70</b>	299.353,62
<b>2004</b>	<b>7.801.051,53</b>	-154.599,17
<b>2005</b>	<b>8.101.158,11</b>	300.106,58

<sup>66</sup> Que sería para MINTZBERG la *Tecnoestructura*, en su división en cinco partes de la organización.

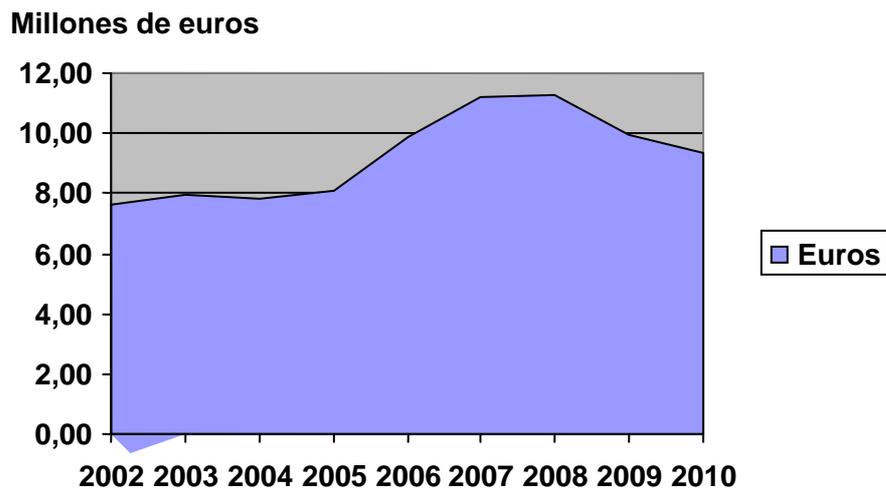
<sup>67</sup> Para ello, se han amortizado 10 plazas vacantes aunque se han reconvertido cuatro (de Auxiliar Coordinador, para facilitar cierta carrera administrativa para esta subescala) y creado dos de Técnico Medio, una de ellas precisamente para el Área de Recursos Humanos, lo que confirma la apuesta institucional por este proceso. También se han reducido las partidas relacionadas con las mejoras sociales del Convenio Colectivo del Personal Laboral vigente y su correspondencia en el Acuerdo de Funcionarios, cuyo crecimiento era exponencial en los últimos años,



<b>2006</b>	<b>9.850.870,90</b>	1.749.712,79
<b>2007</b>	<b>11.212.180,05</b>	1.361.309,15
<b>2008</b>	<b>11.273.836,30</b>	61.656,25
<b>2009</b>	<b>9.933.769,54</b>	-1.340.066,76
<b>2010</b>	<b>9.354.475,50</b>	-579.294,04

*Tabla nº 4: Dotación presupuestaria del capítulo I en el período 2002-2010. (Elaboración: Adaptado de PADRÓN CASTAÑEDA y Presupuestos Generales del Cabildo para 2010.)*

Esos mismos datos sobre la dotación presupuestaria del capítulo I (Personal) se muestran en el siguiente gráfico.



*Gráfico nº 5: Dotación presupuestaria del capítulo I en el período 2002-2010. (Adaptado de PADRÓN CASTAÑEDA, 2009 y Presupuestos Generales del Cabildo para 2010. Elaboración propia 2010)*

La Relación de Puestos de Trabajo incluida en los Presupuestos Generales del Cabildo Insular para 2010 la presente anualidad ofrece un total de 240 puestos de trabajo donde algo más de un tercio de los mismos (30,87,5%) es personal funcionario mientras que el 68,5% es personal laboral. Se añaden cuatro



puestos de personal eventual (1,67) y uno de personal directivo (0,42).

VÍNCULO	RÉGIMEN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>Funcionarios</b>	Carrera	44	59,46 %
	Interinos	8	10,81 %
	Vacantes	22	29,73 %
	Total	74	
<b>Laborales</b>	Fijos	100	62,11 %
	Interinos	19	11,80 %
	Indefinidos	22	13,62 %
	Vacantes	20	12,42 %
	Total	161	
<b>Eventuales</b>		4	
<b>Directivo</b>		1	
<b>TOTAL EFECTIVOS</b>		<b>240</b>	

*Tabla n° 5: Distribución de efectivos por vínculo y régimen en el Cabildo (Adaptado de PADRÓN CASTAÑEDA, 2009, Elaboración propia 2010)*

Se observa un alto número de plazas vacantes, sobre todo en el personal funcionario, correspondiendo la mayoría de estas plazas en los puestos de mayor responsabilidad (por ejemplo, 8 plazas vacantes frente a 8 ocupadas en el subgrupo A1). Ello supone la concentración de trabajo en las personas que ocupan estas plazas y un descabezamiento importante de la estructura, por el peso específico de dichos puestos de trabajo en la actividad y, también, en un hipotético cambio de cultura y estrategia de la Organización.

El alto número de personal laboral no responde a una lógica administrativa, dado que las tareas son idénticas en varios puestos de trabajo con diferente vínculo. Por último, la precariedad del 30% de las plazas ocupadas es otro factor nocivo del sistema de empleo público. Con la finalidad de corregir esta situación, el grupo de gobierno ha promovido un Plan Operativo



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

de Personal<sup>68</sup> (en adelante POP) que, tras las correspondientes fases de análisis, elaboración y negociación, es aprobado por el Pleno de la Corporación en diciembre de 2008. Por ello, a pesar de la corriente general de paralización de la selección de personal en el ámbito público, el Cabildo ha mantenido activos los procesos de estabilización, integración, homologación y funcionarización<sup>69</sup>.

Se pretende elaborar un plan de mejora mediante una reorganización de la Unidad de Personal del Cabildo, diseñándole una estructura más acorde<sup>70</sup> con sus clientes y

<sup>68</sup> En el mismo, se expresa lo siguiente:

*“En congruencia con lo anterior, el Excmo. Cabildo pretende desarrollar una serie de medidas, que se configuran como punto de partida para avanzar en el configuración de una política en materia de recursos humanos que contribuya, de manera eficaz, al cumplimiento de los objetivos y a la satisfactoria prestación de los servicios que la Corporación Insular tiene encomendados.*

*Se trata de un proceso gradual que incorpora los principios y fines establecidos en el EBEP, en cuanto a la planificación, ordenación y gestión de los instrumentos de personal y que se inicia, a través de este Plan Operativo, con la definición básica de la estructura organizativa del Cabildo y la propuesta de organigrama a implantar de manera progresiva, en función de las prioridades del grupo de gobierno, de los proyectos a desarrollar y de los resultados a conseguir.*

*Conjuntamente, se establecen una serie de medidas tendentes a regularizar determinadas situaciones que afectan:*

- *A la adecuación del complemento específico a la normativa vigente sobre este concepto retributivo.*
- *Al establecimiento de los puestos de trabajo tipo y sus funciones esenciales, como factor necesario para su estructuración y como proceso previo a la elaboración de la Relación de Puestos de Trabajo*
- *A las previsiones para el desarrollo de los procedimientos de consolidación del empleo temporal, la funcionarización del personal fijo que desempeña tareas inherentes a la condición de funcionario y la promoción interna como derecho individual que garantiza la promoción y la carrera profesional de los empleados públicos del Cabildo.*

*El Plan Operativo de Ordenación de Personal se configura, por tanto, como documento que ampara y justifica las medidas, procedimientos y decisiones que, en su ejecución, deben llevarse a cabo para su efectiva realización.”*

<sup>69</sup> Es innegable *“La selección de personal como factor modernizador en la Administración Pública”*, como titulan su monografía GONZÁLEZ y ROBINA (2004)

<sup>70</sup> ECHEBARRÍA (2008, p. 82) señala que *“...la teoría de la organización ha descubierto una relación de eficacia entre las estructuras y determinadas variables internas y externas en las que opera la organización. (...). Esto tampoco significa que dispongamos de pautas universales e ideales para el diseño organizativo. Sólo existen aproximaciones contextuales que nos permiten conocer las modalidades más*



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

necesidades y agregándole aquellas unidades funcionales actuaciones donde pueda observarse una sinergia. Por otra parte, la función de la Unidad no es la misma. Históricamente, su actividad se reducía a la gestión de nóminas y seguros sociales, así como la formalización de contratos, altas y bajas en la seguridad social y remisión de partes de incapacidad, como es habitual en la mayoría de administraciones locales.

El escenario actual exige mucho más a la organización. Para ello, se entiende imprescindible un redimensionamiento de la Unidad de Recursos Humanos.

En definitiva, éste no es un problema exclusivo del Cabildo, sino común a otras administraciones públicas<sup>71</sup>, y debe figurar en la agenda colectiva de las Administraciones Públicas, sobre todo, por la entrada en vigor del EBEP y de las sucesivas leyes de empleo público de las Comunidades Autónomas.

Es más, conforme explica CUENCA (citando a CASTILLO BLANCO), aunque la mayoría de pequeños y medianos organizaciones locales han caído, en el mismo defecto (“*lo normativo como la única tecnología pública disponible*”), se estima que el Cabildo ni siquiera ha llegado a cometer ese pecado: su actual unidad de personal es una mera oficina de trámite y gestión de nóminas, cotizaciones y ayudas sociales<sup>72</sup>. Sigue pues un modelo duro de

---

*eficaces de agrupación e integración de tareas, en presencia de determinados condicionantes externos e internos.”*

<sup>71</sup> Como señala VILLORIA (2003, p. 4), “*La Administración pública que funcionaba bajo el paradigma burocrático nunca desarrolló una auténtica gestión de recursos humanos, sino que se centró en la administración de personal. Las personas que trabajaban en las Administraciones debían ser reclutadas con gran rigor y, a partir de ese reclutamiento, se presumía que el ethos burocrático habría de marcar su comportamiento en el interior de sus respectivas organizaciones, (...). La motivación en los puestos superiores estaba vinculada al prestigio del cargo y en los puestos inferiores a la seguridad en el empleo. El superior jerárquico debía saber qué hacer y cómo hacerlo y los subordinados debían obedecer esas órdenes, bajo riesgo de sanción. La rutina era el símbolo del éxito organizativo y la máquina era el modelo de referencia mental sobre cómo tenía que funcionar una organización con personas.*”

<sup>72</sup> Mantener ese modelo con tan escasa creación de valor público permitiría lo que ya han hecho algunas administraciones, como es la externalización de esta función. Sin embargo, por alguna extraña razón, no ha sido una tendencia masiva, como señala RAMÍO (2007, p. 79) en su estudio empírico sobre administraciones públicas catalanas cuando señala la cifra de 2,25 (en una escala de 1 a 5, siendo 1 = muy pocas



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Administración de Personal (Gestión operativa diaria, con sujeción a la normativa legal, convencional y presupuestaria).

Como señala LONGO (2006) *“Todo eso obliga a rediseñar a fondo la función tradicional de los departamentos centrales de Recursos Humanos. Se trata, hasta cierto punto, de una reinención, que refuerza su rol estratégico, a la vez que les saca una buena parte del papel de gestores directos de decisiones sobre el personal. Los nuevos roles dominantes tendrán que ser, cada vez más, el de asegurar una dotación de inteligencia estratégica a la dirección de las organizaciones en materia de gestión de personas, de un lado, y el de consultor interno y apoyo al conjunto de la línea de mando, de otra.”*

Por finalizar este apartado con una referencia actualizada que lo resuma todo, CUENCA, (2010, p. 33) explica los mitos y las realidades<sup>73</sup> de la Dirección de Recursos Humanos en el ámbito público mediante una comparativa como la siguiente:

---

externalizaciones y 5 = muchas externalizaciones) al nivel de externalización de los servicios internos de los ayuntamientos, como la informática o el personal.

<sup>73</sup> Ojalá fueran realidades, posiblemente las realidades están más cerca de la otra columna. Sin embargo, es cierto que hay que orientarse a ello como futuro.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro



## Mitos y realidades DRH

MITO	REALIDAD
1. La gestión de Personal es más una cuestión burocrática, de aplicación de leyes y reglamentos	La gestión de recursos humanos tiene que ver con proporcionar las capacidades que la organización necesita y con comprometer a sus profesionales con la institución, en un entorno que postula el mérito y la igualdad en la gestión
2. La expresión Recursos Humanos es un "lavado de cara" para que la gente se sienta bien	Que las personas estén satisfechas es importante, pero recursos humanos tiene también que ver con la eficacia y con la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía
3. La propia denominación Recursos Humanos es un enfoque propio de empresa privada	La gestión de recursos humanos es aplicable al entorno público, una vez reconocidos los valores diferentes que lo caracterizan. No hay ninguna razón que justifique que lo público no pueda aplicar técnicas de validez contrastada en organizaciones
4. Cualquier técnico pueda encargarse de la gestión de personal	La gestión pública de recursos humanos es un ámbito multidisciplinar, donde confluye el conocimiento del derecho del empleo público y de las técnicas de dirección, lo que requiere la posesión de unas competencias técnicas y sociales notables
5. Realmente la Gestión de Recursos Humanos es un tema que no interesa a nadie	La gestión de recursos humanos tiene que ver con la eficacia, con los costes y con la equidad: interesa a la ciudadanía, al gobierno local, a los propios empleados públicos y a sus representantes
6. Los temas de Personal "son" del Departamento de Personal	La unidad de recursos humanos no es la "propietaria" de los temas: los "jefes de personal" son los directivos y los responsables de los servicios. Recursos Humanos es un servicio "staff" que ayuda a diseñar políticas cuya aplicación corresponde a los responsables de línea

Gráfico nº 6: Mitos y realidades de la Dirección de Recursos Humanos (CUENCA, 2010, pp. 33-34)



## Plan de mejora

Se entiende que el Cabildo cuenta con suficiente madurez<sup>74</sup> para generar una planificación e implantar los procedimientos destinados a obtener los objetivos<sup>75</sup>.

### Objetivos

El último programa electoral del partido actualmente gobernante en el Cabildo proponía, en su tenor literal, lo siguiente:

*“Puesto que creemos que la calidad es un factor clave para la competitividad de las empresas y la economía de El Hierro, **es coherente empezar por la propia Administración Pública**, de modo que dé ejemplo de agilidad, eficacia y servicio efectivo al ciudadano y a las empresas. Para ello es preciso llevar a cabo en el Cabildo (...) **la racionalización del empleo público, la modernización de los sistemas y la protocolización de los procedimientos, mejorar en la cualificación y especialización de los trabajadores públicos, la valorización efectiva de los mismos ante la sociedad, la apuesta decidida por la aplicación de las nuevas tecnologías a los procedimientos** para culminar con una sede administrativa inteligente capaz de concentrar todas las dependencias administrativas y responder a las*

---

<sup>74</sup> Muchos problemas surgen porque existen decisiones que no responden a soluciones estructuradas o formalizadas desde el punto de vista de la planificación, sino a criterios personales de cada momento. En este entorno aparecen lo que algunos autores (ALBI, E., GONZÁLEZ-PARAMO, J.M. Y LÓPEZ-CASASNOVAS, G.) denominan “*internalidades*” (1997, p. 57), definidos como “...metas, criterios o cultura organizativa que orienta en el comportamiento individual dentro de la organización. Con frecuencia, las *internalidades* responden más a los objetivos de los políticos y gestores que a las metas públicas y sociales asignadas a los correspondientes programas.”

<sup>75</sup> Estos objetivos deben ser formulados al más alto nivel y, dado que no existe formulado públicamente un plan de actuación o plan de mandato, nos destilaremos de otros documentos alternativos



*demandas de los ciudadanos en el primer cuarto del siglo XXI”*

Entre las acciones programáticas en el ámbito de la Administración, se incluyen las siguientes:

- *“Aplicación del Programa de mejora de la eficacia y la calidad de gestión pública y los servicios al ciudadano....”*
- **Creación del Departamento de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas para formación y mejora de la calidad del servicio...**
- *Puesta en marcha de Sistemas de Calidad y Procedimientos...*
- *Agilización de los procesos administrativos: informatización y sistematización...”*

También los diferentes Planes de Mejora<sup>76</sup> elaborados sobre esta organización se pronuncian sobre la necesidad de acometer un cambio en la Gestión de Recursos Humanos, lo que resulta coherente con los objetivos políticos anteriormente enunciados<sup>77</sup>.

Además, un proyecto de modernización administrativa no es tanto de contenido como de lo que LOSADA (1996) llama “...estrategia para la gestión del cambio”. Para conseguir el éxito, este autor pone énfasis en los siguientes elementos:

1. Un liderazgo político para vencer la resistencia al cambio<sup>78</sup>

<sup>76</sup> Según el diagnóstico de GUILLÉN CASAÑAS (2008): *“Podemos apuntar muchas causas: la falta de recursos, la ausencia de estructura del Cabildo y su incompleta organización sin Relación de Puestos de Trabajo y catálogo de funciones, la inercia, la carencia de recursos humanos y la escasa formación del personal del Departamento, la falta de desarrollo de los procedimientos internos de Intervención, la precaria formación administrativa y presupuestaria del personal que forma parte de los servicios gestores, (...)”*. Para PADRÓN CASTAÑEDA (2009, p. 13), *“Las líneas escogidas (de mejora serán) las siguientes: diseño estructura organizativa (...) nueva gestión de recursos humanos (...) mejora de procedimientos (...) y eficacia y eficiencia en la gestión de servicios”*.

<sup>77</sup> Como dice LONGO (2006): *“La gestión de las personas en el sector público tiene que convertirse en una prioridad política de primer orden”*.

<sup>78</sup> Señala que *“Además de marcar los objetivos políticos de carácter estratégico, el ejercicio del liderazgo representa impulsar y vigilar su realización. (...). El papel del líder político es esencial, sobre todo en una primera fase, para vencer la resistencia o, simplemente, el escepticismo de los departamentos. Cuando los resultados comienzan a ser evidentes, es suficiente reconocer y felicitar a los protagonistas”*



2. Una unidad central para dirigir, impulsar y coordinar el proceso de modernización administrativa
3. La implicación directa de las unidades de línea en la concepción y la implantación de los cambios
4. La formulación de objetivos coherentes y viables

Se pretende ahora construir el segundo elemento, que es contar con un soporte organizativo<sup>79</sup> que ofrezca los medios necesarios para hacer cumplir los objetivos, ofreciendo una valoración sobre el desarrollo y el grado de realización.

Estas unidades deben cumplir una serie de condiciones, que, siguiendo nuevamente a LOSADA, enunciaremos:

- depender directamente (o muy próximos) al máximo nivel, al que llamaremos Alta Dirección (Presidente/Consejero de Recursos Humanos).
- integrado por un número reducido de profesionales altamente cualificados en técnicas de gestión,
- que combinan las tareas de estímulo y soporte a la modernización con un papel de control,
- que coordinan los objetivos de las políticas horizontales implicadas (función pública, formación, informática y gestión presupuestaria).

Este autor destaca el papel de esta unidad central de mejora, indicando como medidas contenidas en los programas de modernización administrativa, la creación de un colectivo de directivos profesionales, para impulsar una cultura de medición en términos de eficacia y eficiencia y “... *un nuevo marco para el diseño de estructuras administrativas flexibles y diferenciadas*”.

De esta manera, la gestión de recursos humanos pasa a ser una gestión estratégica, siendo predictiva (no reactiva) e instrumental, convirtiéndose en un medio para que la organización alcance sus fines.

---

*para estimular un compromiso similar en el resto de personas.” Sobre el liderazgo político, ya se revela la existencia de esa primera condición*

<sup>79</sup> En el plano internacional, como indican este autor, “*todos los programas de modernización administrativa se asocian a la creación de una unidad especializada que tiene como tarea la dirección, la animación y la coordinación de todas las iniciativas tomadas.*”



## ***El papel del Directivo Público***

La planificación, dirección y evaluación no es la misma en la Administración que en las empresas. Si en las empresas lo principal es la creación de valor para el propietario (en lenguaje más técnico, para el accionista), **en la Administración Pública, el objetivo es la creación de valor público.**

Para MOORE (1998, p. 101) *“los directivos públicos crean valor público. El problema es saber exactamente lo que esto significa. (...) A pesar de esta ambigüedad, los directivos necesitan medir el valor que producen sus organizaciones”*. Continúa afirmando (1998, p. 88) que los directivos públicos *“...pueden crear valor organizando y gestionando una organización que satisfaga los deseos de los ciudadanos y sus representantes en lo referente a disponer de instituciones públicas respetuosos y productivas.”*

El Directivo Público parte del análisis estratégico de la organización, para estructurar la gestión de los recursos humanos. Así, el Cabildo podrá disponer del número idóneo de efectivos, seleccionados, formados y motivados adecuadamente para alcanzar sus objetivos a medio y largo plazo.

Relacionando estos conceptos con los de la GRH, CUENCA (2010) señala que *“La propuesta de valor de la moderna gestión de recursos”* es la siguiente:

1. *“La GRH es una técnica directiva que busca la eficacia de la organización*
2. *Requiere de un enfoque integrado.*
3. *Como tal es plenamente aplicable a las organizaciones públicas.*
4. *Su correcta aplicación interesa no solamente a los propios Empleados Públicos, sino también a los ciudadanos y sus representantes”.*

En el mismo sentido, el Informe de la Comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público (2005, p. 22) afirman que *“...el Estatuto Básico requiere mejoras muy significativas en la gestión de recursos humanos de las*



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

*Administraciones Públicas y un reforzamiento notable de las unidades administrativas que tienen la responsabilidad de esa gestión, que permita elevar su productividad.”*



## Descripción de la herramienta

### ***La experiencia de la Agencia Vasca del Agua***

Para explicar<sup>80</sup> la herramienta de mejora, que es la metodología de diseño organizativo aplicada a la Agencia Vasca del Agua (reutilizada en este plan de mejora para la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo), dedicamos este apartado, sin perjuicio de que el marco teórico está perfectamente recogido en varias monografías y artículos de GORRITI.

Aunque determinadas actividades administrativas (contratación, asesoría jurídica, intervención, recursos humanos, etc. ) puedan parecer estables, lo cierto es que, en el escenario actual, se convierten en cambiantes y complejas y los responsables de una organización no pueden obviar tal circunstancia. Para adaptarse a estas necesidades<sup>81</sup>, sus principales parámetros de diseño, la estructura (en un nivel macro) y los puestos de trabajo (en un nivel micro) deben actualizarse periódicamente.

Hasta el momento, algunas organizaciones han estructurado su actividad basándose en los puestos de trabajo (y, en la mayoría de

---

<sup>80</sup> Dadas las limitaciones del presente trabajo, y específicamente las quince mil palabras de extensión máxima, nos remitiremos reiteradamente a las obras de GORRITI, incluidas en la Bibliografía, o se hará uso de las notas a pie de página para aquellas referencias imprescindibles o aconsejables para la mejor comprensión del trabajo.

<sup>81</sup> Como señala RAMIÓ (1996, p. 66): " *El ciclo vital es el siguiente: Se diseña (...) la estructura y las funciones de una organización (formal) que inevitablemente no puede abarcar la totalidad de elementos y factores estáticos y dinámicos que configuran la compleja realidad organizativa. Estas carencias, las irá cubriendo libremente el desarrollo organizativo (informal), el cual, a su vez, y en función de sus mecanismos internos de influencia y de distribución del poder interpersonal e intergrupar, modificará las raíces más profundas del primer diseño. (...), surge una nueva organización formal más evolucionada que la primera, pero con limitaciones técnicas similares en cuanto a su capacidad para asumir toda la compleja realidad organizativa; organización que con el tiempo va perdiendo rápidamente su contemporaneidad, ya que en el seno de la unidad social aparecen y desaparecen actores viejos y nuevos y sistemas de influencia que modificarán el equilibrio ... El ciclo vuelve a empezar* " .



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

casos, basándose en las características personales que ocupan esos puestos de trabajo). Además, el análisis y, sobre todo, la valoración de puestos de trabajo<sup>82</sup>, en sus diferentes metodologías, han respondido más a presiones sindicales<sup>83</sup> para justificar un incremento de retribuciones<sup>84</sup>, que a unas necesidades de diseño organizativo eficiente.

La Administración General de Euskadi (en adelante, AGPV) se ha destacado por un proceso de racionalización de estructuras administrativas. Uno de los resultados de dicho proceso fue la definición de puestos tipo a los cuales se vincularon los 1.515 puestos existentes, quedando un total de 285 puestos tipo<sup>85</sup>.

Otro resultado notable de este proceso de diagnóstico y diseño, fue una metodología de diseño organizativo<sup>86</sup>, utilizado para la Agencia Vasca del Agua. Este trabajo, sobre el que se basa el presente plan de mejora, se inicia en enero de 2007, con plazo de un año, aunque el trabajo finalizó en noviembre de 2007.

---

<sup>82</sup> GORRITI (2010) lo ve útil también como herramienta para la valoración, de evaluación del desempeño, para la formación, para la selección y para la carrera, señalando como conclusión de esta monografía: *"El puesto de trabajo es la unidad básica de organización, estructuración y conocimiento de las Función Pública. Su conocimiento exhaustivo, riguroso y probado es inevitable para diagnosticar, diseñar, gestionar o justificar cualquier intervención en materia de organización y recursos humanos"*

<sup>83</sup> El Presidente de la Junta de Personal Funcionario de la Corporación la invocaba repetidamente como letanía milagrera: *"Queremos una RPT"*. Lamentablemente, nunca quiso comprender que, con sus limitaciones, ya contaba con una, aprobada anualmente junto con el presupuesto. Otra cosa es que no sirviera a sus intereses.

<sup>84</sup> GORRITI le atribuye una segunda limitación: *"La segunda es que dicho sistema carecía de criterios homogéneos en la descripción de puestos de trabajo, haciendo inviable una correcta gestión organizativa y de los recursos humanos."*

<sup>85</sup> Vista la dispersión organizativa en los puestos de la AGPV, se verificó un proceso de racionalización de su estructura, encomendado a la Oficina para la Modernización de la Administración (DOMA). Este Análisis Funcional fue realizado primeramente a los Grupos C y D y posteriormente a los Técnicos Superiores y Medios (Grupos A y B). En este último análisis, los 10.027 enunciados originales de actividad, se homogeneizaron en 788 funciones tipo. Tras un Análisis de Clusters (A.C.) para conocer cómo se parecían o diferenciaban los puestos y cómo se relacionaban entre sí, los 1003 puestos originales quedaron asimilados a 155 puestos homogéneos, y así fueron aprobados en la R.PT el 1 de julio de 2007. (la RPT con la aprobación de los nuevos puestos fue del 1 de julio de 2007)

<sup>86</sup> El propio GORRITI la considera generalizable a cualquier administración.



El propio GORRITI señala determinadas limitaciones<sup>87</sup> al alcance de dicho trabajo y expresa los productos resultantes del mismo que son:

- “- Organigramas, que establecieran las relaciones formales de los puestos de la Agencia.*
- Inventario de Funciones: Estas debían especificarse por puesto para la Agencia y en otro documento en el que se listarán todas las funciones por orden alfabético como identificadoras de las responsabilidades que, de un modo concreto, asume la Agencia Vasca del Agua.*
- Dimensionamientos: Número de personas por puesto así como criterios y métodos utilizados para su estimación.”*

Por seguir el presente trabajo la metodología diseñada por GORRITI, es obligado prometer los productos resultantes del análisis de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo, salvo los dimensionamientos (por la imposibilidad actual de incrementar dotaciones sobre las existentes).

El proceso de diseño general, idéntico al descrito por GORRITI<sup>88</sup>, ha sido el siguiente:

- Recopilación de datos que, referidos a la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo, al proceso seguido por GORRITI o a la opinión de autores relevantes, pueda influir en el proceso de diseño.
- Identificación de los Clientes Externos<sup>89</sup> e Internos.

<sup>87</sup> Textualmente (2009-1 pp. 8-9) indica:

*“A. Todo el diseño organizativo responde al debe ser de la Agencia Vasca del Agua en un primer nivel de diseño organizativo; lo que en ausencia de su funcionamiento real se ha podido prever teniendo en cuenta las necesidades de los clientes a los que tiene que dar servicio.*

*B. La mesa ha sido consciente de la convivencia de dos formas de relación contractual de sus empleados públicos (funcionarios y laborales) en la futura Agencia, pero ello no ha condicionado su diseño.*

*C. Se considera necesario acometer una segunda fase de Análisis de Puestos con el fin de determinar los perfiles, de manera que se pueda aclarar y profundizar en prácticas de personal, así como en las de recursos humanos (selección, formación, carrera, etc.).”*

<sup>88</sup> Ha sido muy útil para el presente trabajo remitirse a diversas conclusiones obtenidas por los diferentes trabajos realizados en la AGPV, que se citan en la Bibliografía.

<sup>89</sup> GORRITI define (2009-1, p. 9) como clientes externos de la AVA a “*las personas, instituciones, colectivos, etc., susceptibles de recibir productos de la Agencia Vasca*



- Identificación de las necesidades de los clientes<sup>90</sup>.
- Identificación de las Funciones<sup>91</sup>

Una vez identificadas las funciones, se elaboró una hipótesis de puestos para la Unidad, señalándose sus actividades principales. Para ello, el número de funciones por puesto que se estableció fue una horquilla entre cuatro y seis, como en la AGPV, dado los criterios de horizontalidad señalados por GORRITI. Con el estudio de jerarquías, se decidió, por último, el organigrama de la Unidad.

### **El diseño estratégico**

Si las Administraciones satisfacen unas necesidades e intereses generales, es obvio que las mismas se corresponden con las competencias que les son asignadas. Estas competencias dan lugar a la definición de:

- Ámbitos
- Clientes
- Necesidades.

### **Los ámbitos**

Los “Ámbitos” se definen como las “Partes del entorno en donde la competencia legal ha determinado clientes”. GORRITI considera los ámbitos como “...el crisol en el que nacen los puestos”) y explica los criterios para su declaración.

---

*del Agua. Para dicha identificación se tuvieron en cuenta los ámbitos de actuación que la ley /2006 de Aguas asignaba a la Agencia y otros documentos legales como el Decreto de Estructura Orgánica del Departamento de Medio Ambiente y Ordenación el Territorio y en particular el apartado 15c del Decreto 340/2005. También el Decreto 297/1994 del Acuerdo de la Comisión Mixta de Transferencias (Recursos y Aprovechamientos Hidráulicos).”*

<sup>90</sup> GORRITI define (2009-1, p. 9) como necesidades de los clientes de la AVA “aquellas carencias susceptibles de ser satisfechas por el trabajo de la Agencia siempre y cuando dichas necesidades estuvieran legitimadas por las competencias asumidas por la Agencia.”

<sup>91</sup> Utilizando para ello la metodología de diseño de funciones utilizada en los Análisis Funcionales realizados en la AGPV.



## Los clientes

A pesar de la polémica en la Administración Pública sobre el término “*Cliente*”<sup>92</sup>, esta metodología lo usa como sinónimo de “*personas u organizaciones con necesidades que deben de ser satisfechas por la Administración en la medida que es gestora y garante del interés público.*”

Considera GORRITI<sup>93</sup> que, dada la discrecionalidad de la Administración Pública a la hora de abordar sus competencias, los clientes no tienen carácter absolutamente predefinido y depende del programa político o de cualquier otra estrategia de actuación del grupo de gobierno.

Por ello, la legitimidad fundamental de los ámbitos es legal y la opción estratégica de cada ejecutivo, es decidir qué clientes se tienen.

Puede haber cliente internos y externos a la organización, pero como advierte GORRITI “*No puede haber clientes internos sin externos. Son los externos los que legitiman a los internos*”. Ello es lógico dado que la Administración, como organización, únicamente tiene su razón de ser en la existencia de necesidades externas que debe satisfacer.

La identificación de clientes de esta Unidad de Recursos Humanos conduce a una mayoría de clientes internos, dado el carácter de unidad horizontal. Existe relación entre clientes

---

<sup>92</sup> No es pacífica su aceptación por los administrativistas. Pero CUENCA (2010, p. 30) se pregunta: *¿Quién es el “propietario” y el responsable del buen gobierno en esta cuestión?* E identifica como clientes: “*La dirección política, los directivos públicos y línea media, los empleados públicos, sus representantes...y también la ciudadanía*”

<sup>93</sup> Por ello, señala: “*Así, decidir qué clientes son los que debo tener es la plasmación más directa de la estrategia decidida. Decidir los clientes implica responder a dos preguntas (...): ¿Qué clientes tengo que no debería tener?, ¿Qué clientes no tengo que debería tener?. Responder a estas dos preguntas es la base del diseño estratégico y el que marca el inicio del diseño operativo, cuyos pasos fundamentales son el diseño de funciones y puestos.*”



internos y externos y ámbitos horizontales o verticales<sup>94</sup>. Cuando los clientes son internos, se habla de ámbitos horizontales<sup>95</sup>.

Por eso, tanto las competencias como los ámbitos delimitan las necesidades respecto de las que existen clientes (que pueden ser, recordemos, tanto personas como organizaciones).

Gorriti, a esta parte del diseño, que define los ámbitos y los clientes, es decir, la macroestructura, le denomina **Diseño Estratégico**. Por otra parte, llama **Diseño Operativo** al que delimita las funciones, los puestos, su dimensionamiento, las jefaturas y los organigramas.

En este sistema, señala GORRITI, las necesidades de los ciudadanos condicionan las estructuras de la Administración, conforme el siguiente diagrama:

---

<sup>94</sup> Cuando nos referimos a las actuaciones de línea, es decir, actuaciones administrativas cuyos principales clientes son externos, nos estaremos refiriendo a ámbitos verticales, reproduciendo el clásico modelo administrativo sectorial (Servicios Públicos, Cultura, Urbanismo, etc.).

<sup>95</sup> Éste es el caso de la Secretaría, la Intervención o, como en nuestro caso, los Recursos Humanos. GORRITI los relaciona con titulaciones o áreas de conocimiento (2009-1, p. 18).

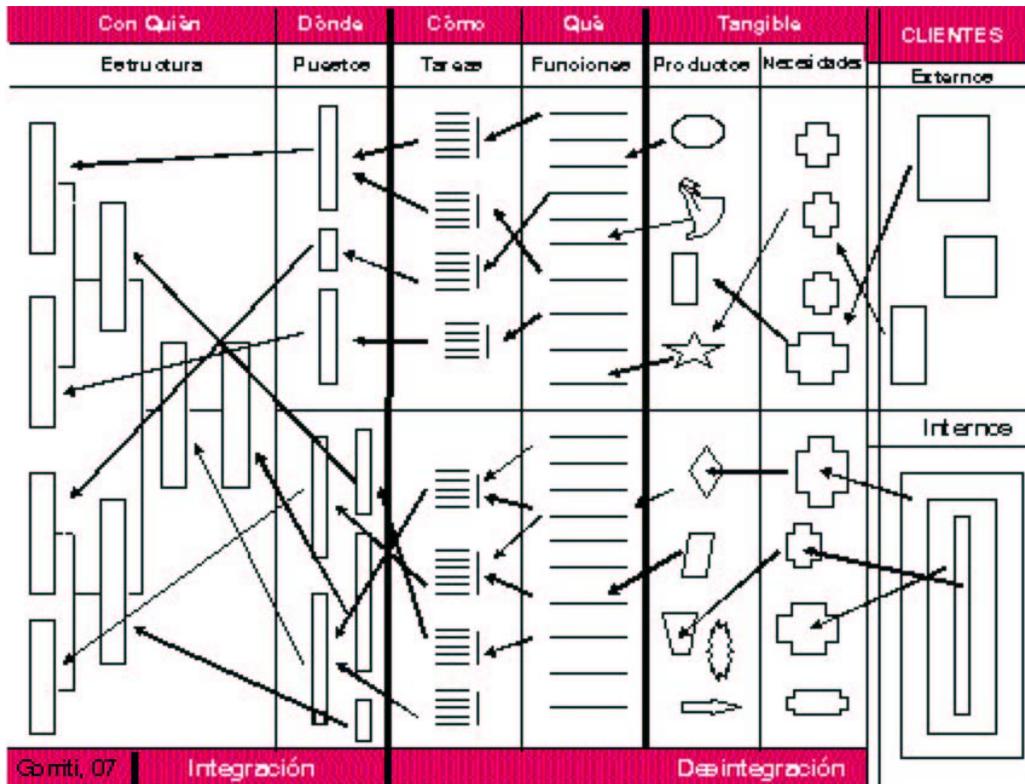


Gráfico nº 7: Diagrama explicativo del itinerario Cliente a Estructura (Elaboración: Gorrití. 2007)

A pesar de lo expresivo del gráfico, creo más sencillo explicarlo así:

*CLIENTE => TIENE NECESIDADES => SATISFECHAS CON PRODUCTOS O SERVICIOS => POR MEDIO DE FUNCIONES (EL QUÉ) => REALIZADAS MEDIANTE TAREAS (EL CÓMO) => DESARROLLADAS POR PUESTOS DE TRABAJO (EL DÓNDE) => DEFINIDAS EN UNA ESTRUCTURA (CON QUIÉN).*

O con este otro gráfico del mismo autor:



Figura 1. Diseño y Legitimación de Funciones

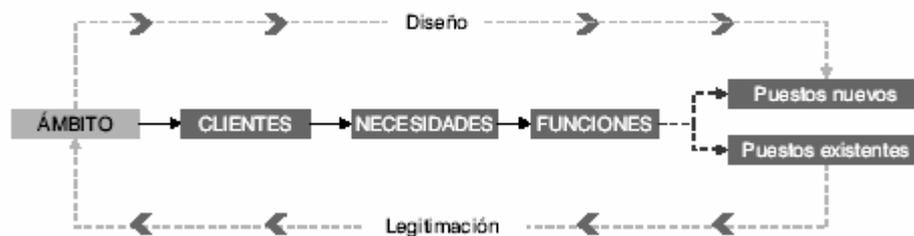


Gráfico nº 8: Diseño y legitimación de funciones  
(Elaboración: Gorriti. 2007)

Cuando se tienen competencias, aparecen ámbitos, dado que existen clientes nuevos. Son clientes porque tienen necesidades respecto de ese ámbito. En este Plan, dada la existencia de ámbitos ya definidos en las monografías de referencia, nos remitiremos a los mismos.

### **Las necesidades**

La identificación de necesidades parte de la propia concepción de la Unidad y, también de la visión del Cabildo. Por ello, y parafraseando a determinado autor: ¿Qué Recursos Humanos para qué Administración?. O más claramente: ¿Qué queremos de la Unidad de Recursos Humanos?

La situación actual de la Unidad es la siguiente:

- Tres puestos de trabajo se ocupan de la Nómina y de las tareas vinculadas,
- Dos puestos de trabajo se ocupan de las tareas administrativas derivadas de las ayudas sociales del Convenio colectivo y del Acuerdo regulador
- Un puesto de trabajo se dedica básicamente a las contrataciones.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

No existe comunicabilidad entre las tareas desempeñadas por las distintas dotaciones de puestos de trabajo. Por ello, los picos de demanda de una de ellas no son compartidas entre las otras, lo que provoca cíclicamente dificultades a todas<sup>96</sup>. Ello forma parte de una cultura propia de estos puestos, porque otras Unidades suelen ser más cooperativas en estas tareas.

Además, otras tareas vinculadas a este ámbito<sup>97</sup>, son gestionadas desde otras áreas. Ante ello, debemos delimitar las funciones que deseamos incluir en esta Unidad.

Para ello partiremos de los ámbitos de función ya predefinidos por GORRITI (2007, pp. 137 y ss). De estos ámbitos, es obvio que ya contamos en la Unidad con el de Personal, que incluye además de la Administración de Personal (que incluye tareas operativas como la contratación o nombramiento, nóminas y Seguridad Social, Registro de Personal, relaciones laborales, etc.).

Ha sido común en los ámbitos de las organizaciones privadas y públicas el deseo de superar esta tradicional concepción, ampliando el sistema. Especialmente en el sector público se insiste en esta línea teórica, vinculando la gestión estratégica a la gestión de recursos humanos. Esta Gestión de Recursos Humanos (en adelante, GRH) implica un sistema<sup>98</sup> integrado por varios subsistemas (selección, retribución, promoción, formación, régimen disciplinario y relaciones laborales).

LONGO (2004, p.114), señala la existencia de siete subsistemas "...interconectados y ubicados en tres niveles...", que son: Planificación, Organización del trabajo, Gestión del empleo,

---

<sup>96</sup> Por ejemplo, las nóminas suelen ser un problema de sobrecarga para los puestos de trabajo implicados en la misma sólo en determinadas fechas del mes, sin que se redistribuya el trabajo entre el resto de puestos.

<sup>97</sup> Por ejemplo, la gestión de las listas de reserva, los nombramientos, etc... son gestionadas desde el área de Secretaría por razones de eficacia, dado que esta área funciona con mayor nivel de calidad en diferentes parámetros (celeridad, seguridad jurídica, confidencialidad, etc.). También la actividad disciplinaria o la negociación colectiva ha quedado fuera de estos puestos de trabajo, principalmente por la falta de formación y capacidad en estas materias del Jefe de Negociado.

<sup>98</sup> VILLORIA (2010, p. 102) indica que " *la GRH es un sistema complejo en el que hay muchos elementos interdependientes e interrelacionados y si uno de ellos no funciona, el sistema no funciona*". En cuanto a la identificación de los subsistemas, se guía por los de Longo.



Gestión del rendimiento, Gestión de la compensación, Gestión del desarrollo y Gestión de las relaciones humanas y sociales, como indica la siguiente figura:

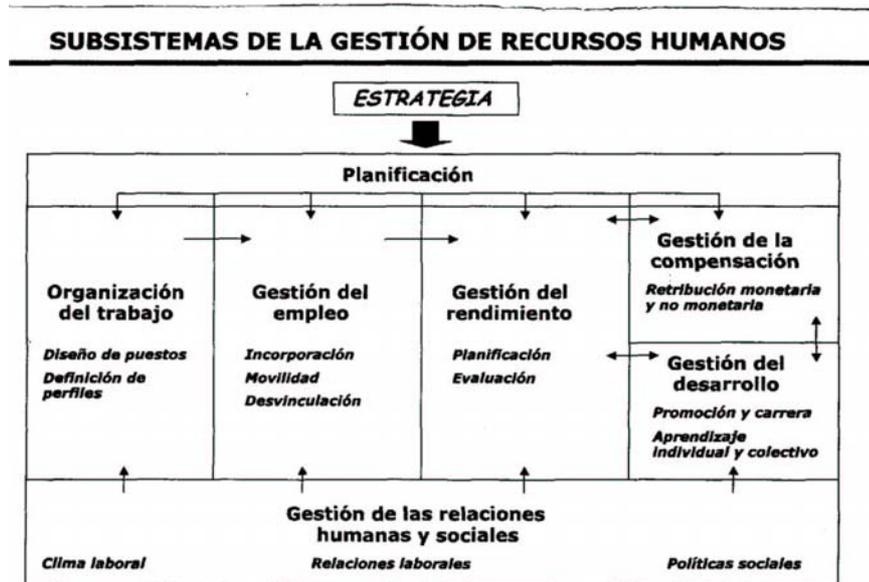


Gráfico nº 9: Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos (Elaboración: Longo, 2004)

Varios problemas dificultan esta visión integrada, que van desde las tortuosas relaciones sindicales que azotan el empleo público hasta la visión fragmentada de los recursos humanos como algo diferente y segregado de la dirección de la organización<sup>99</sup>.

Siguiendo el modelo de la AGPV, la gestión integral de los recursos humanos incluye la selección, provisión, promoción, carrera, movilidad, retribución, formación y remoción. Actualmente, el Cabildo ejecuta la selección a través de la Secretaría, la formación a través de la Agencia de Desarrollo Local y tiene en barbecho el resto de cuestiones. Dado que la

<sup>99</sup> Como señala GORRITI es "...específico del sector público (...)el papel marginal de los responsables de recursos humanos en el juego político interno de la administración, la codificación de las políticas de personal en leyes y reglamentos y la utilización de estructuras tradicionales, sobre la base de catálogos de puestos de trabajo que inhiben la innovación y la flexibilidad."



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

finalidad política es la creación de la Unidad de Recursos Humanos para acabar con esta situación, debemos integrarle el siguiente ámbito: RECURSOS HUMANOS (FORMACIÓN<sup>100</sup>, SELECCIÓN Y PLANIFICACIÓN)

Por otra parte, el borrador de anteproyecto de la Ley de Función Pública Canaria<sup>101</sup> (en adelante LFPC), en su art. 138 señala la obligación de que todas las Administraciones Públicas canarias ejerzan una función inspectora<sup>102</sup> en materia de empleo público, ampliando su ámbito al Sector Público de esa administración.

En consecuencia, sabemos que esta actividad de Inspección pasa a integrarse en la actividad de Recursos Humanos de todas las Administraciones Públicas canarias. Sin embargo, no se puede agregar el ámbito “*Inspección*” a la Unidad, dado que en el ámbito de los Recursos Humanos la inspección se desarrolla como Evaluación del Desempeño para la retroalimentación del sistema.

Por último, el tercer lado del triángulo (quizás menos polémico por estar ya en la denominación del Área”) es la actividad de “*ORGANIZACIÓN*”, para agregarla a la Unidad<sup>103</sup>. Incluye este

---

<sup>100</sup> CACERES HERNÁNDEZ (2007, p. 3) señalaba claramente como línea principal de su Plan de Mejora del Cabildo el “*Integrar la formación en el área de RRHH, acompañado de la próxima aprobación de la RPT.*”

<sup>101</sup> En su versión de 18 de junio de 2010.

<sup>102</sup> Cuyo contenido en la Administración de la Comunidad Autónoma de Canarias es el control y vigilancia del cumplimiento de la normativa en materia de función pública, el control y evaluación de las políticas, programas y planes públicos y calidad de los servicios. Ello se traduce en la inspección en materia de función pública, los sistemas de evaluación del cumplimiento, el análisis de estructuras organizativas y funcionales, los instrumentos de control y evaluación de las políticas, programas y planes públicos y calidad de los servicios y la adaptación de la organización a las necesidades de los servicios, y específicamente, el control del absentismo (De hecho, integra una Inspección Médica). Su ámbito es la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias y sus Organismos Públicos, Agencias y demás Entidades del sector público.

<sup>103</sup> Observamos que es esa la propuesta del Gobierno de Canarias. Otra referencia destacada proviene del Ayuntamiento de Vitoria, que ha creado un Servicio de Organización (en 2001) y lo integra posteriormente dentro del Departamento de Función Pública (2005).

SAÉNZ AZCOAGA se pregunta que “*¿Donde debe estar ubicado un Servicio de Organización: directamente dependiente de Alcaldía, en informática, en hacienda, en planificación estratégica, en recursos humanos? Cada respuesta que demos ofrecerá unos resultados distintos. En nuestro caso estar dentro del Departamento*



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

ámbito actividades como el diseño organizativo, el diseño de PT y R.PT y la valoración de puestos.

Debemos tener en cuenta que Organización es una condición previa para Recursos Humanos ya este ámbito actúa a puesto diseñado (organización). Como explica Gorriti: “*QUE SEAN MUTUAMENTE DEPENDIENTES NO SIGNIFICA QUE SEAN EL MISMO ÁMBITO, SON DISTINTOS AUNQUE FORMEN PARTE DEL MISMO SISTEMA*”.

Por citar un paradigma entre los cabildos, el Cabildo Insular de Tenerife contiene un área de gobierno de “*Recursos Humanos y Defensa Jurídica*” con competencias que trascienden la función tradicional de personal<sup>104</sup>. Así, cuenta con un “*Servicio de Coordinación y Planificación de Recursos Humanos*”, integrado por Unidades dedicadas a la “*Calidad y Atención al Empleado*”, a la *Formación*, a la “*Organización y Recursos Humanos*” y a la *Prevención de Riesgos Laborales*.

Sobre la necesidad de añadir la Prevención de Riesgos Laborales<sup>105</sup> (en adelante, PRL) a esta Unidad, existen dos dilemas: el primero es precisamente el enunciado. En relación al mismo, se estima que la PRL es una actividad que debe estar integrada en la Unidad, dada su afinidad y la integración del sistema de GRH.

---

*de Función Pública nos permite participar en la gestión del recurso más importante en esta organización: modificaciones RPT, gestión de programas temporales de empleo, Valoración de Puestos de Trabajo, clima laboral, planes de empleo, comunicación, selección y formación por competencias, calidad etc.. (...)*”.

<sup>104</sup> Entre otras diez áreas de gobierno, las competencias de ésta (Fuente: Web del Cabildo Insular de Tenerife, 2010) son:

- Régimen Jurídico del personal de la Corporación y coordinación de los de los Organismos Autónomos y Empresas Públicas.
- Elaboración de la Oferta de Empleo Público y la Selección y Provisión de Puestos de Trabajo, Retribuciones y declaración de situaciones administrativas.
- Organización y Métodos.
- Defensa Jurídica y Cooperación Jurídica Municipal.
- Prevención de riesgos laborales.
- Formación del personal.

<sup>105</sup> A pesar de mi tesis, escasos autores incluyen esta materia en sus monografías sobre GRH en la Administración Pública. En contraste, sí lo hacen VILLORIA (con escasa entusiasmo, ciertamente, 2010, pp. 607 y ss.), BALLART y RAMIÓ (sólo la citan, 2000, p. 411) y CUENCA (la cita y la integra en la política de Régimen Interior, 2002, p. 103, y la cita en su DAFO, 2010, p. 93)



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

El segundo dilema es si debe constituirse un servicio de prevención propio o no en el organismo<sup>106</sup>. Sin embargo, independientemente de la opción elegida, parece conveniente progresar en la cultura preventiva mediante la integración de estas actividades en esta Unidad. Así, unimos el ámbito “SEGURIDAD Y SALUD LABORAL” a la Unidad.

Parece necesario justificar la discutible integración en la Unidad de la comunicación interna, como hace la estructura del cabildo tinerfeño. En cuanto a ello, la realidad ya es suficientemente explícita: sólo el 13,8%<sup>107</sup> de los Directores de Comunicación de las Administraciones Públicas reconocen que la responsabilidad de la comunicación interna depende exclusivamente de su área, siendo casi el doble el porcentaje (21,5%) de una dependencia diferente a la de Comunicación, quedando la mayoría como actividad concurrente con otras áreas<sup>108</sup>.

Sin embargo, es unánime que la Comunicación Interna es un factor clave para gestionar el cambio, el clima laboral y el rendimiento. Es más, debe integrar la cultura organizacional, ya que permite una ordenada distribución de la información. Ello modificaría el sistema habitual, basado en el la producción “informativa” con un sesgo interesado de los “*liberados*” sindicales. Dada la importancia para dicha cultura de que esté

---

<sup>106</sup> La obligación de constituir un servicio de prevención existe cuando concurra una de dos circunstancias: si se cuenta con más de 500 trabajadores (no es el caso) o más de 250 trabajadores y se desarrollan actividades del Anexo I del Real Decreto 39/1997 (es posible que, en las obras por Administración, nos encontremos en el caso del apartado h, es decir, “... obras de construcción, excavación, movimiento de tierras y túneles, con riesgo de caída en altura o sepultamiento.”)

<sup>107</sup> Fuente: “*La dirección de comunicación en las Administraciones Públicas*” (INAP, 2007, pp. 17 y ss.). El dato no es lo suficientemente elocuente, porque estamos hablando de aquellas administraciones que cuentan con un Director de Comunicación (sólo están registrados 480 en todo el Estado). No obstante, se señala en dicho estudio que hay una tendencia a ocupar esta actividad por el departamento de comunicación.

<sup>108</sup> Es lo que recomiendan ARROYO y YUS (2008, p. 250), mediante “*la creación de un comité o equipo de comunicación interna que cuente con la participación de ambos departamentos*”. No obstante, siguiendo la máxima latina *¿qui prodest?*, entiendo que la responsabilidad última debe quedar en la Unidad de Recursos Humanos.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

promovida por la Alta Dirección<sup>109</sup>, se estima necesario que su desarrollo se realice desde la Unidad interesada<sup>110</sup>.

LOSADA (1996) indica que para la gestión del cambio, es preciso obtener un soporte organizativo<sup>111</sup> con medios necesarios para cumplir los objetivos y en las medidas para la modernización administrativa, destaca el papel de la información de gestión. También ello justifica la integración de los Sistemas de Información (Informática) en el Área. Ello supone sumar a la Unidad el ámbito de SISTEMAS DE INFORMACIÓN<sup>112</sup>

Por último, aunque la actividad jurídica de la Corporación se encuentra dirigida por la Secretaría General, se estima conveniente descargar a dicho órgano de determinadas tareas, que llamaremos como el ámbito “ASESORÍA JURÍDICA” y que figura

---

<sup>109</sup> Cuando citamos la Alta Dirección (término que proviene del ámbito privado), nos referimos al Presidente de la Corporación y al Consejero de Recursos Humanos, ambos alineados con idénticos objetivos.

<sup>110</sup> No significa ello que se realice con exclusión de otros profesionales. Precisamente, el Cabildo cuenta con un puesto de trabajo (Técnico de Presidencia, del nivel A1) dedicado a ello. Sin embargo, a pesar de estar servido dicho puesto por una profesional idónea, las prioridades de la comunicación externa (siempre más urgente) pueden postergar las necesidades de la comunicación interna. Por ello, se estima preciso que el diseño y planificación se realice bajo la supervisión de esta profesional pero el trabajo diario se desarrollen desde la Unidad de Recursos Humanos.

<sup>111</sup> En el plano internacional, como indican este autor, *“todos los programas de modernización administrativa se asocian a la creación de una unidad especializada que tiene como tarea la dirección, la animación y la coordinación de todas las iniciativas tomadas.”* Además, estas unidades deben cumplir una serie de condiciones, que, siguiendo a Losada, enunciaremos:

- depender directamente (o muy próximos) al máximo nivel,
- integrado por un número reducido de profesionales altamente cualificados en técnicas de gestión,
- que combinan las tareas de estímulo y soporte a la modernización con un papel de control,
- que coordinan los objetivos de las políticas horizontales implicadas (función pública, formación, informática y gestión presupuestaria).

<sup>112</sup> Sobre esta cuestión, podemos destacar que cuatro de las cinco *“conductas contraproductivas”* (CCP) más frecuentes en las que los empleados de una organización pueden incurrir tienen que ver con el uso de los Sistemas de Información. Se define *“conducta contraproductiva”* como el *“comportamiento intencional de un miembro de la organización, contrario a los legítimos intereses de ésta”* (SACKETT y DEVORE, 2001, y GRUYS y SACKETT, 2003, citados por GORRITI, 2009, pp. 20-21)



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

en el centro del triángulo. Por ello, se estima necesario la incorporación a la Unidad del ámbito “*ÁREA JURÍDICA*”.

Con todo ello, los ámbitos que hemos observado necesarios (y anteriormente hemos motivado su inclusión) dentro de la Unidad son los siguientes:

### **ÁMBITOS DE FUNCIÓN PROPIOS DEL SISTEMA**

(por orden alfabético)

Área Jurídica

Organización

Personal

Recursos Humanos (Formación,  
Selección y Planificación)

*Tabla nº 6: Ámbitos propios de la Unidad por orden alfabético (elaboración propia, 2010)*

### **ÁMBITOS DE FUNCIÓN AGREGADOS**

(por orden alfabético)

Seguridad y Salud Laboral

Sistemas de Información

*Tabla nº 7: Ámbitos agregados de la Unidad por orden alfabético (elaboración propia, 2010)*

Esta secuencia es coherente con el método para diseñar la Administración, diseñado por GORRITI<sup>113</sup>, que implica la diferenciación de tres elementos (Organización, Recursos Humanos y Personal) de un sistema. Dada su condición de sistema, la intervención en cualquiera de ellos implica repercusiones en los demás.

Sus representaciones gráficas serían las siguientes:

---

<sup>113</sup> Consistiría en responder a la siguiente secuencia de preguntas: “¿Cómo organizo lo que debo de hacer?, ¿Con quién lo hago?, ¿Qué relación establezco con quien lo hace?”



Figura 2. Elementos del Nuevo Modelo de Recursos Humanos



Gráfico nº 10: Elementos del nuevo modelos de Recursos Humanos (Elaboración: Gorriti, 2009, p. 15)

Figura 3. Herramientas en el Nuevo Modelo de Recursos Humanos

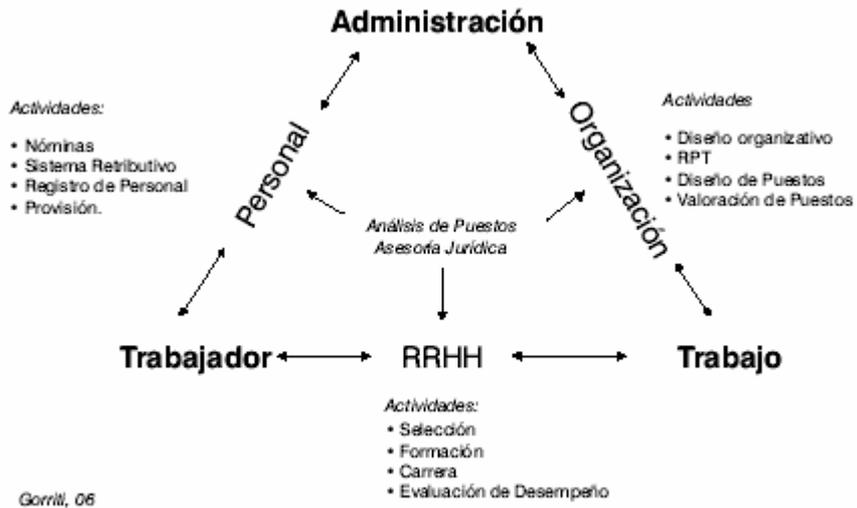


Gráfico nº 11: Herramientas en el nuevo modelo de Recursos Humanos (Elaboración: Gorriti, 2009, p. 15)

Como hemos indicado, este Plan no busca únicamente el rediseño de la Unidad Funcional. Hemos motivado la necesidad



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

de llegar hasta la verdadera función de “*diseñar la Administración en su conjunto*”<sup>114</sup> (Gorriti, 2009, p. 13), que integra pero supera ampliamente la tradicional Administración de Personal (nóminas, seguros sociales y contratación de personal).

Estos tres campos de actuación (Organización, Recursos Humanos y Personal) obligan a disponer con personas con formaciones académicas diferentes. Aunque algunas tareas correspondientes a Personal se realizan con cierto método y otras de Organización se ejecutan (sin sistemática), la novedad es la llegada de Recursos Humanos, para adecuar las personas a los puestos, como explica GORRITI “*gestionando la diferencia*”.

Todas ellas, como dice el mismo autor, “*a la luz de esta nueva concepción, asumen otras responsabilidades y retos, además de aclarar la índole de todas ellas. Esto inevitablemente implica reflexión, diseño y adecuación de las herramientas existentes. Este método se centra en organización pero mira de reojo a las otras dos*”.

Además, por necesidades de la Corporación, se establece una vinculación con otras actividades conexas, como se ha motivado y que se revelan de creciente importancia. Esta importancia viene dada por la realidad (la Informática), por las obligaciones legales (la Prevención de Riesgos Laborales o la Protección de Datos) o por su previsible efecto en la estrategia organizacional (la Comunicación Interna).

### **La estructura actual**

Posiblemente se entienda que este apartado de estudio de la estructura actual de la Unidad debiera haber sido tratado previamente en el presente plan de Mejora, posiblemente, en la fase de diagnóstico.

Sin embargo, dado el cambio de orientación que resulta de la definición futura de la Unidad, es preciso añadir a la estructura

---

<sup>114</sup> Mediante los tres elementos de un sistema interrelacionado (Organización, Recursos Humanos y Personal)



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

actual de la mera administración de personal, otros puestos de trabajo ya existentes, procedentes de sectores de Informática o Formación, ya que se encuentra vinculados a las necesidades que debe desarrollar la Unidad.

La R.PT del Cabildo no cuenta con un organigrama<sup>115</sup> que defina gráficamente los puestos de trabajo destinados a la Unidad de Recursos Humanos. Sin embargo, no es complicado distinguirlos. Están adscritos a la Unidad codificada como “SG”, es decir, “*Servicios Generales*” y casi todos tienen vínculo funcionarial.

Las características actuales<sup>116</sup> de estos puestos de trabajo, obviando las comunes (unidad y vínculo) son las siguientes:

Código	Denominación del puesto de trabajo	Complemento de destino	Complemento específico	Escala y subescala
01.05	Jefe Negociado de Personal	22	50.09	AG-Administrativa
01.06	Administrativo de Personal	21	29.76	AG-Administrativa
01.08	Auxiliar Base	14	18	AG-Auxiliar
01.13	Auxiliar Base	14	18	AG-Auxiliar
01.14	Jefe de Sección	26	65	AG-Técnica
01.15	Técnico Medio	22	32	AE-Técnica Media
01.24	Auxiliar Base	14	18	AG-Auxiliar

Además, esta Unidad cuenta con el puesto de trabajo código 01.21 denominado “*Auxiliar*”, con vínculo laboral<sup>117</sup> y grupo IV de clasificación. Éste y otro puesto de auxiliar base funcionario tienen cobertura interina, contando el resto con vínculo de funcionario de carrera.

<sup>115</sup> De hecho, no sería fácil describir gráficamente la jerarquía informal existente en la Unidad, muy diferente de la formal.

<sup>116</sup> Conforme fueron aprobados en el presupuesto 2010. Aunque no se encuentra en la R.PT, también ha sido nombrada funcionaria interinamente una Técnico Medio para el desarrollo de la cultura preventiva, con excepcional rendimiento. Sin embargo, actualmente no se prevé la continuidad de tal puesto.

<sup>117</sup> Este puesto de trabajo está incluido en el proceso de funcionarización y estabilización iniciado como consecuencia el Plan Operativo de Personal (POP), por lo que próximamente pasará a ser de Auxiliar Base, con idénticas condiciones que sus homólogos, por lo que lo trataremos así en el resto de ocasiones.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Los puestos de trabajo 01.13 y 01.14 se han creado con ocasión del presupuesto para 2010. Por tanto, no tienen cobertura personal actualmente. A este último puesto de trabajo (01.14) se le ha asignado una *“Titulación Académica”* que es la siguiente: *“Titulado Medio/T. Grado Rama Ciencias Sociales y Jurídicas (Espe. Prevención)”*.

En cuanto al análisis funcional que hace la R.P.T. de estos puestos, éste es el siguiente:

Código	Denominación	Funciones principales
01.06	Jefe Negociado de Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las que se le puedan atribuir por su pertenencia a la Escala y Subescala oportuna (arts. 167 a 175 del RDLeg 781/1986, de 18 de abril).</li> <li>Gestión de nóminas, Seguros Sociales y asuntos de personal.</li> </ul>
01.06	Administrativo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las que se le puedan atribuir por su pertenencia a la Escala y Subescala oportuna (arts. 167 a 175 del RDLeg 781/1986, de 18 de abril).</li> <li>Colaboración con el Jefe de Negociado en la confección de nóminas, Seguros Sociales y gestión de personal</li> </ul>
01.08		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar cualquier tarea descrita en los puestos inferiores cuando por necesidades del servicio se requiera.</li> </ul>
01.13		
01.21		
01.24	Auxiliar Base	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de herramientas ofimáticas, cálculo, atención al público y tareas análogas relacionadas con las misiones propias realización de tareas de gestión administrativa de los asuntos generales del Servicio: gestión de desplazamientos, comisiones de servicios, tramitación de dietas, kilometrajes, horas extras, anticipos de caja fija, pagos a justificar, adquisición de material de oficina, informático y de mobiliario, tramitación de las facturas correspondientes, y tareas análogas relacionadas con las misiones propias del puesto de trabajo del puesto de trabajo.</li> <li>Bajo la supervisión Realización de tareas de gestión administrativa de los asuntos generales del Servicio: gestión de desplazamientos, comisiones de servicios, tramitación de dietas, kilometrajes, horas extras, anticipos de caja fija, pagos a justificar, adquisición de material de oficina, informático y de mobiliario, tramitación de las facturas correspondientes, y tareas análogas relacionadas con las misiones propias del puesto de trabajo.</li> </ul>
01.14	Jefe de Sección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio, informe, propuesta y responsabilidad de la ejecución de los objetivos propuestos bajo la supervisión del Jefe de Servicio.</li> <li>Organización, supervisión, coordinación y control del trabajo de las unidades/personas integradas en la sección.</li> <li>Coordinación con otros Servicios, Secciones y Unidades de la entidad controlando la ejecución de las instrucciones generales de la actuación administrativa.</li> <li>Ejecutar cualquier tarea descrita en los puestos inferiores cuando por necesidades del servicio se requiera.</li> <li>Sustitución legal y temporal, en su caso, de su inmediato</li> </ul>



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

- 01.15
- Técnico Medio
- superior
  - Redacción de estudios e informes.
  - Las que se le puedan atribuir por su pertenencia a la Escala y Subescala oportuna (arts. 167 a 175 del RDLeg 781/1986, de 18 de abril).
  - Redacción de estudios e informes.
  - Con supervisión periódica de su superior jerárquico, gestión, estudio, informe y propuesta en las materias competencia del Servicio
  - Con supervisión periódica de su superior jerárquico, redacción del Programa de Necesidades, y seguimiento y control de la redacción de proyectos y ejecución de obras, respecto de las inversiones planificadas o programadas competencia del Área y de aquéllas otras que se le asignen, y excepcionalmente redacción de proyectos para los cuales están facultados según la legislación vigente, sobre regulación de las atribuciones profesionales de los Arquitectos e Ingenieros Técnicos, así como la dirección de los trabajos de construcción, reparación, conservación y explotación de obras.
  - Mediciones, cálculos, valoraciones, tasaciones, peritaciones y trabajos análogos.
  - Asumir la coordinación del personal adscrito al servicio por circunstancias concretas y excepcionales.
  - Ejecutar cualquier tarea descrita en los puestos inferiores cuando por necesidades del servicio se requiera.

Se observa un detalle exagerado en la descripción de las funciones de cada puesto de trabajo. Ello es propio de la concepción de la RPT<sup>118</sup> y de lo enunciado en la misma como “*trinchera del funcionario*”, de la cual es imposible moverlo. Uno más de los tabües<sup>119</sup> de nuestro empleo público<sup>120</sup>.

<sup>118</sup> Sin embargo, con la cultura administrativa existente actualmente en el Cabildo, acentuada en los perfiles garantistas, se ha estimado necesario establecer funciones concretas.

<sup>119</sup> LONGO (1995, p. 5) señala textualmente: “*Dice la Real Academia que “tabú” es la condición de personas, cosas o instituciones, que no es lícito censurar o mencionar. Algunas peculiaridades del marco actual del empleo público se corresponden con rasgos profundos de nuestra cultura administrativa, que rara vez son puestos en cuestión. Se trata de modelos mentales profundamente arraigados en el inconsciente colectivo de nuestras Administraciones, cuya persistencia constituye, en mi opinión, el principal obstáculo a la producción de los cambios necesarios.*”

<sup>120</sup> El artículo 15.1 b) de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública (en adelante Ley, 30/84), señala que la RPT debe indicar las características de los puestos de trabajo como la denominación, tipo y sistema de provisión de los mismos; los requisitos exigidos para su desempeño; el nivel de complemento de destino y, en su caso, el complemento específico cuando hayan de ser desempeñados por personal funcionario, o la categoría profesional y régimen jurídico aplicable cuando sean desempeñados por personal laboral



## La estructura agregada

Como hemos indicado en la fase de Diseño Estratégico, a estos puestos, claramente orientados a la administración de personal, deben agregarse otros ya existentes, que son concretamente, los de la Unidad de Informática (con códigos 01.05 y 00.001) y otro más (código 01.06), que viene colaborando activamente con la Unidad realizando funciones vinculadas a estas actividades<sup>121</sup>.

Las características<sup>122</sup> de esos puestos de trabajo que pueden ser agregados a la Unidad son las siguientes:

Código	Denominación del puesto de trabajo	Completen. de destino	Complem. específico	Escala y subescala
01.05	Técnico de sistemas	28	49.12	AE-Técnico
00.001	Coordinador de Informática	21	57	Personal Eventual
01.06	Jefe de Negociado Unidad Administrativa	21	34.22	AG-Administrativa

En cuanto al análisis funcional que hace la RPT de estos puestos, éste es el siguiente:

Código	Denominación	Funciones principales
01.05	Técnico de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las que se le puedan atribuir por su pertenencia a la Escala y Subescala oportuna (arts. 167 a 175 del RDLeg 781/1986, de 18 de</li> </ul>

(conforme la redacción dada por la Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social). Este artículo 15 de la Ley 30/84 no ha sido derogado por el EBEP, que en su art. 74 indica que:

*“Las Administraciones Públicas estructurarán su organización a través de relaciones de puestos de trabajo u otros instrumentos organizativos similares que comprenderán, al menos, la denominación de los puestos, los grupos de clasificación profesional, los cuerpos o escalas, en su caso, a que estén adscritos, los sistemas de provisión y las retribuciones complementarias. Dichos instrumentos serán públicos.”*

<sup>121</sup> Aunque sus funciones en la Relación de Puestos de Trabajo se encuentran relacionadas con el área de Intervención, viene colaborando productivamente con la Unidad de Contratación y la Dirección de Área desde 2007, habiéndose ubicado incluso en esta Unidad de Contratación. Dada la experiencia y valía personal de quien ocupa este puesto, se estima una valiosa aportación a la nueva Unidad.

<sup>122</sup> Conforme fueron aprobados en el presupuesto 2010.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

- abril).
- La confección y puesta en funcionamiento de programas informáticos y la supervisión técnica de equipos.
- 00.001 Coordinador de Informática • Asesoramiento general y propuestas de actuación en materia de informática y TIC.
- 01.06 Jefe Negociado Unidad Administrativa • Las que se le puedan atribuir por su pertenencia a la Escala y Subescala oportuna (arts. 167 a 175 del RDLeg 781/1986, de 18 de abril).
- Las propias de un Administrativo en el área de Intervención

Por último, la creación, a principios de 2010, de una nueva área en el Cabildo, denominado “*Formación y Desarrollo*” y su delegación en el Consejero de Recurso Humanos, permitiría sumar dos puestos adicionales a la Unidad, procedentes de la llamada “*Agencia de Desarrollo Local*”<sup>123</sup>.

Las características de estos puestos de trabajo, que tienen vínculo laboral<sup>124</sup>, son las siguientes:

Código	Denominación del puesto de trabajo	Complemento de destino	Complemento específico	Escala y subescala
08.29	Técnico Superior base	24	49.76	AE-Técnico
08.30	Auxiliar Base	14	18	AG-Auxiliar

Por su parte, tienen encomendadas las siguientes funciones:

Código	Denominación	Funciones principales
08.29	Técnico Superior base	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las propias de su categoría profesional, además de las que se le encomiendan en el Convenio Colectivo.</li> <li>• Agente de Empleo y Desarrollo Local.</li> </ul>
08.30	Auxiliar Base	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las propias de su categoría profesional, además de las que se le encomiendan en el Convenio Colectivo.</li> </ul>

Queda por añadir una figura de personal directivo<sup>125</sup> (conforme el art. 13 de la Ley 7/2007, en adelante, EBEP), que está dotada

<sup>123</sup> Ello es así porque las actividades de formación se planifican por esta Agencia de Desarrollo Local, lo que implica resolver el dilema de segregar esta función de la Agencia o de unir estos efectivos a la Unidad, solución que adoptamos y que ya fue propuesta por Cáceres Hernández en su Plan de Mejora (2007).

<sup>124</sup> Aunque fueron aprobados en el presupuesto 2010, bajo régimen laboral, la conclusión del proceso de estabilización y funcionarización implica el cambio de vínculo a personal funcionario.

<sup>125</sup> La figura directiva “*Director Insular de Área*” tiene su antecedente en otra de personal eventual con la misma denominación. El Pleno del Cabildo, en sesión



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

en el Presupuesto vigente (pero vacante a la fecha de elaboración de este plan de mejora<sup>126</sup>), que es la “*Dirección de Área de Organización Administrativa y Recursos Humanos*”<sup>127</sup>, dependiente del Consejero de Recursos Humanos.

Las características más relevantes del este puesto de trabajo<sup>128</sup> de Director de Área son las siguientes:

Código	Denominación del puesto de trabajo	Completen. de destino	Completen. específico
00.001	Director Área Organización Administrativa y	30	75

---

ordinaria de 2 de febrero de 2009, acordó la aprobación inicial de diversas modificaciones a su Reglamento Orgánico, que regula la figura del Director de Área, quedando aprobado definitivamente dicho reglamento el 1 de abril de 2009 y publicándose su nueva regulación en el Boletín Oficial de la Provincia de Santa Cruz de Tenerife núm. 76, de 23 de abril de 2009.

<sup>126</sup> Sí lo estuvo entre diciembre de 2007 y abril de 2010.

<sup>127</sup> La Misión es “*Planificar e implantar las estrategias, políticas y procedimientos de la entidad local en materia de Recursos Humanos, de acuerdo con las prioridades, las normas legales y los criterios de eficacia y equidad, para conseguir una plantilla adecuada en volumen y estructura, motivada y comprometida con el interés público*”. Y las Áreas de Responsabilidades Clave (ARC) son:

- Implantar Sistemas Gestión: Planificación Plantillas, Selección, Retribución, Formación y Desarrollo
- Relaciones Laborales
- Asesoramiento y asistencia jurídica
- Administración de Personal
- Organización y funcionamiento de los servicios

<sup>128</sup> Sus atribuciones se ejercen “*coordinadamente con el Presidente*” y, conforme el art. 6 de su Reglamento, son las siguientes:

- a) La Coordinación del Personal del Área.
- b) Ejercer la iniciativa, impulso, dirección y coordinación de todos los servicios y actividades del Área y su supervisión.
- c) Someter al Presidente las propuestas y proyectos, que éste deba presentar en la Comisión de Gobierno, en el área que le competa.
- d) Proponer al Presidente, el ejercicio de las atribuciones que pudieran corresponder a éste, respecto de las materias de su Área.
- e) Proponer al Presidente que inste de la Comisión de Gobierno el ejercicio de las atribuciones que pudieran corresponder a ésta, respecto de las materias de su Área.
- f) Proponer al Presidente los programas para la función del Presupuesto ordinario anual, respecto de las actividades y servicios de su Área y de las modificaciones de créditos a realizar durante el ejercicio económico.
- g) Proponer al Presidente de las Comisiones Informativas del Área el orden del día de sus sesiones.
- h) Proponer al Presidente, los programas para la formación del Presupuesto ordinario anual, respecto de las actividades y servicios de su Área y de las modificaciones de créditos a realizar durante el ejercicio económico.



## Recursos Humanos

Analizada por CUENCA (2010, p. 32-33) una figura de este tipo, le señala una Misión<sup>129</sup>, unas Áreas de Responsabilidades Clave (ARC), y un perfil de competencias, resumidos en el siguiente gráfico:

---

<sup>129</sup> Para seleccionar un Director de Recursos Humanos, CUENCA (2010, pp. 32 y ss.) le pide el siguiente Perfil de Competencias (aunque debemos insistir que este planteamiento no distingue entre organización, personal y recursos humanos, como hace este trabajo):

- *Manejar categorías Empleo Público y sus sistemas estructuración (Personal)*
- *Analizar y describir Puestos de Trabajo (independiente)*
- *Elaborar Perfil Profesional y sus predictores (RRHH)*
- *Manejar metodologías planificación plantillas (Organización)*
- *Planificar contenidos de una Relación de Puestos de Trabajo(Organización)*
- *Diseñar Selección: perfil, predictores desempeño y herramientas de medición, válidas y fiables(RRHH)*
- *Ejecutar entrevistas de selección (ECE, BEI) (RRHH)*
- *Elaborar Modelo de Gestión por Competencias (RRHH)*
- *Diagnosticar, planificar y evaluar necesidades de formación (RRHH)*
- *Definir un Manual de Valoración de Puestos de Trabajo (Organización)*
- *Definir sistemas de Evaluación del Desempeño basados en comportamientos laborales (RRHH)*
- *Diseñar Planes de Carrera Profesional, en especial Progresión (RRHH)*
- *Ser capaz de diagnosticar Estructuras Organizativas (Organización)*
- *Manejar instrumentos de planificación y control: planes de actuación e indicadores (independiente; horizontal)*



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro



## Perfil de Competencias Técnicas

1. Manejar categorías Empleo Público y sus sistemas estructuración
2. Analizar y describir Puestos de Trabajo
3. Elaborar Perfil Profesional y sus predictores
4. Manejar metodologías planificación plantillas
5. Planificar contenidos de una Relación de Puestos de Trabajo
6. Diseñar Selección: perfil, predictores desempeño y herramientas de medición, válidas y fiables
7. Ejecutar entrevistas de selección (ECE, BEI)
8. Elaborar Modelo de Gestión por Competencias
9. Diagnosticar, planificar y evaluar necesidades de formación
10. Definir un Manual de Valoración de Puestos de Trabajo
11. Definir sistemas de Evaluación del Desempeño basados en comportamientos laborales
12. Diseñar Planes de Carrera Profesional, en especial Progresión
13. Ser capaz de diagnosticar Estructuras Organizativas
14. Manejar instrumentos de planificación y control: planes de actuación e indicadores

*Gráfico nº 12: Perfil de competencias técnicas del Director de Recursos Humanos (Elaboración: CUENCA, 2010, pp. 32-33)*

Ello<sup>130</sup> hace un total de 11 puestos de trabajo, secuenciados según su nivel (Directivo-A1-A2-C1-C2) 1-3-1-3-5, más el

---

<sup>130</sup>Se observa, por comparación entre puestos de trabajos, que otras necesidades de la organización (la Informática o la Agencia de Desarrollo Local, por citar ejemplos ya vistos), se encuentran desarrolladas más racionalmente, a partir de la figura de un Titulado Superior o Medio y su correspondiente apoyo administrativo. Por el contrario, la actividad de Personal ha seguido funcionando con la estructura obsoleta procedente de la constitución de la organización, bajo un sistema de exclusivo trámite administrativo. Ello responde a una visión absolutamente burocrática y conservadora de pretendidas inmunidades, propiciada por algún trabajador de la Unidad en defensa de su equivocado concepto de plaza y puesto de trabajo.



personal eventual<sup>131</sup>, al que, para facilitar la actividad, se le asimilará a un C1.

### **Descripción de necesidades por cliente**

Es necesario identificar los clientes de la Unidad. Aquí debemos empezar a contemplar la Visión de la Unidad. Si actualmente la Unidad es casi exclusivamente de tramitación de nóminas y de contratos laborales, el futuro que le espera a la misma difiere mucho de esa limitación a tareas rutinarias.

Como ya hemos indicado, casi todos son clientes internos: las unidades de control interno (Intervención y Secretaría), la Alta Dirección<sup>132</sup>, los empleados, etc.

Profundizando en algunas actividades, ya podemos detectar clientes externos: el Servicio de Prevención Ajeno, la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, la Dirección General de Función Pública del Gobierno de Canarias o los organismos externos de formación<sup>133</sup>.

Identificados los clientes, deben enunciarse sus necesidades, que GORRITI (2009-2, p. 39) define como “*aquellas carencias susceptibles de ser satisfechas por el trabajo*” de la Unidad.

<b>Clientes internos</b>	<b>Necesidades a cubrir por la Unidad</b>
<b>ALTA DIRECCIÓN</b> (Presidente y/o Consejero de Recursos Humanos)	Plan de trabajo anual (y su evaluación) de la Unidad
	Programa anual y mensual (y su evaluación) de comunicación interna
	Plan de trabajo anual (y su evaluación) de la Inspección

<sup>131</sup> Una prioridad será la de sustituir esta plaza por una correspondiente en la plantilla de personal funcionario.

<sup>132</sup> Por responder al mismo objetivo, que es ejercer la acción de gobierno, se ha unificado en este término indistintamente al Presidente, al Consejero de Recursos Humanos y, en general, al Grupo de Gobierno.

<sup>133</sup> Los más activos en este ámbito insular son la Federación Canaria de Municipios (FECAM) y el Instituto Canario de Administración Pública (en adelante, ICAP)



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

de Servicios
Informes sobre estudios de clima, cultura y gestión de cambio.
Informes organizativos y de creación, modificación y supresión de áreas funcionales
Informes y estadísticas periódicas sobre sugerencias y reclamaciones instadas a través en el Buzón de Sugerencias de la Unidad
Informes y estadísticas periódicas sobre clima laboral y absentismo <sup>134</sup> de la Corporación
Informes y estadísticas periódicas sobre cumplimiento de objetivos de la Unidad
Diseño de herramientas e Informes sobre evaluación del desempeño
Diseño de herramientas e Informes sobre evaluación del desempeño del rendimiento <sup>135</sup>
Informe de Análisis de puestos y de perfiles y polivalencia de puesto y Monografías de Puestos de trabajo
Auditorías operativas <sup>136</sup> e Informes sobre estudios de

<sup>134</sup> Sobre la evaluación del absentismo, se recomienda la lectura de la monografía de ZURRÓN (2000).

<sup>135</sup> GORRITI distingue entre la evaluación del grupo de trabajo (a la que llamaremos evaluación del rendimiento) y la evaluación del desempeño (que es individual, dado que como el mismo autor (2009-1, p. 13, reproducida en 2010, p. 77) indica " *Los comportamientos que deben medirse deben estar bajo el dominio del empleado público. No deben ser objeto de la Evaluación del Desempeño la evaluación del desempeño de grupos, a estos se les puede medir por la consecución de sus objetivos generales.* "

<sup>136</sup> MAS (1992, p. 25) define la auditoría operativa (o de gestión) como la que " *... examina y analiza los sistemas, los procedimientos, las estructuras, los recursos humanos, los recursos materiales y los programas de los diferentes complejos de organización de la Administración pública. Es decir, el campo de actividad de esta auditoría incluye todas las funciones que integran la gestión pública, para verificar el buen funcionamiento, proponer mejoras y modificar los comportamientos disfuncionales.* " Se distingue de la habitual auditoría financiera en que ésta revisa las operaciones para verificar la imagen fiel de las cuentas y la concordancia con las normas establecidas, siendo el habitual método de control interno de la Administración pública.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

	clima, cultura y gestión de cambio.
	Auditorías de procesos y propuestas de mejora, normalización e informatización
	Propuesta anual de Plan de Formación anual (y su evaluación)
	Informes de diseño curricular de formación para puestos y de rutas para carrera.
	Informes de predictores para procesos selectivos
	Informes de diseño y resultados de Entrevistas Conductuales Estructuradas.
	Encuesta de aplicación de análisis de puestos en red
	Informe para la contratación de un servicio de prevención ajeno
<b>SECRETARÍA</b> <sup>137</sup>	Protocolo para la selección de personal funcionario de carrera
	Protocolo para la selección de personal funcionario interino y creación de listas de reservas
	Protocolo para la selección de personal laboral fijo
	Protocolo para la selección de personal laboral temporal y creación de listas de reservas
	Protocolo para el nombramiento y cese de personal eventual
	Protocolo para el nombramiento y cese de personal directivo
	Protocolo de realización de prácticas de alumnos de centros académicos superiores y profesionales
	Protocolo de contratación de fomento del empleo de personas con discapacidad
	Protocolo de llamamiento y nombramiento (o contratación) de personas procedentes de listas de reserva

<sup>137</sup> A la Secretaría se le ha asignado tal función dada su misión de control jurídico interno de la organización, y como cauce que siguen los expedientes sobre los que debe pronunciarse cualquier decisión de un órgano colegiado, conforme indicamos anteriormente, citando el art. 175 del ROF.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

	Reglamento de gestión de la Oferta de Empleo Público
	Reglamento de aprobación y gestión del Registro de Personal
	Borrador de procedimientos en materia de situaciones administrativas
	Protocolo de gestión de las solicitudes de compatibilidad, licencias, permisos, excedencias y jubilaciones
	Protocolo de gestión disciplinaria del personal funcionario
	Protocolo de gestión disciplinaria del personal laboral
	Proyecto de reglamentos en materias del ámbito competencial de la Unidad
	Informes específicos requeridos sobre materias del ámbito competencial de la Unidad
	Protocolo sobre servicios extraordinarios de personal funcionario
	Otros expedientes sobre los que deba adoptarse una resolución o un acuerdo
	Informes <sup>138</sup> sobre expedientes judiciales <sup>139</sup> o administrativos
	Borrador de RPT
	Expediente de modificación de la plantilla y/o RPT
	Expediente de Oferta de Empleo Público
	Expediente de Plan de Ordenación de Recursos Humanos
	Expediente de Reglamento Orgánico

<sup>138</sup> Se da por dirigido el servicio jurídico del Cabildo por la Secretaría de la Corporación, aunque, en ocasiones, se redirija la actividad por letrados externos.

<sup>139</sup> Aunque GORRITI señala como necesidad a satisfacer el "*Informe de recursos*" (p. 41), que es el objeto de la jurisdicción contencioso-administrativo, debe ampliarse el objeto desde los "*recursos*" a las demandas, propias de la Jurisdicción Laboral y Civil o, incluso a las querellas, características de la Jurisdicción Penal. En el ámbito administrativo, lo habitual son denuncias ante la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, requerimientos de las administración general del estado o autonómicas, o recursos administrativos ante el ejercicio de competencias delegadas.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

	Expediente de reglamento regulador
	Expediente de Manual de inventario y racionalización de procedimientos
	Expediente de Manual de análisis de puestos
	Expediente de Plan de Igualdad
	Expediente de modificación de convenio colectivo
	Expediente de modificación de acuerdo regulador del personal funcionario
	Expedientes disciplinarios de personal laboral
	Expedientes disciplinarios de personal funcionario
	Expediente de calendario laboral
	Borradores de Convenios con otras entidades en materia de formación
	Borradores de Convenios con otras entidades en materia de cooperación interadministrativa en materia de Recursos Humanos y Organización
	Borradores de Convenios con otras entidades en materia de cooperación interadministrativa en materia informática
	Propuestas de altas, modificaciones y bajas en ficheros de datos personales
	Protocolos de jubilación
	Protocolo sobre horas extraordinarias de personal laboral
	<b>INTERVENCIÓN</b>
Documentos de cotización	
Documentos IRPF	
Expediente de alta/baja en nómina de personal funcionario interino	
Expediente de alta/baja en nómina de personal funcionario en comisión de servicios	
Expediente de alta/baja en nómina de personal funcionario de carrera	



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

	Expediente de alta/baja en nómina de personal laboral interino
	Expediente de alta/baja en nómina de personal laboral indefinido
	Expediente de alta/baja en nómina de personal laboral fijo
	Expediente de alta/baja en nómina de personal eventual
	Expediente de alta/baja en nómina de personal directivo
	Expediente de alta/baja en nómina de personal político
	Expediente de modificación retributiva
	Documentos finiquitos y liquidación
	Borrador de plantilla presupuestaria
	Borrador de presupuesto de la Unidad
	Informes sobre ingresos por actividades de formación
	Informes sobre ingresos por procesos selectivos
	Informes sobre servicios extraordinarios de personal funcionario
	Informes sobre horas extraordinarias de personal laboral
	Informe sobre descuento de retribuciones por incumplimiento de la jornada laboral
	Expedientes sobre los que deba adoptarse una resolución o un acuerdo, que tenga repercusión económica
<b>CONTRATACIÓN</b>	Protocolos para la coordinación de actividades empresariales en la contratación de obras
	Protocolos para la coordinación de actividades empresariales en la contratación de servicios
	Protocolos para la coordinación de actividades empresariales en la encomienda de gestión de servicios
	Protocolos para la coordinación de actividades empresariales en la encomienda de gestión



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

	de obras
	Protocolos para la contratación de suministros de equipos de protección individual
<b>INFRAESTRUCTURAS PÚBLICAS</b>	Protocolo de gestión documental del mantenimiento de las instalaciones insulares <sup>140</sup>
	Protocolos en la ejecución de obras por administración
	Protocolos en la ejecución de servicios por administración
<b>DELEGADOS DE PREVENCIÓN Y COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD</b>	Plan de Prevención
	Organigrama preventivo
	Implantación y formación de recurso preventivo
	Protocolo de gestión de inventario
	Planificación de la actividad preventiva
	Protocolo de gestión de equipos de protección individual
	Protocolo de investigación de accidentes
	Protocolo de gestión de productos tóxicos y peligrosos
	Plan de emergencias
	Plan de evacuación
Reglamento de Funcionamiento del Comité de Seguridad y Salud	
<b>EMPLEADOS</b>	Formación sobre Prevención de riesgos laborales
	Formación sobre las funciones y tareas genéricas del subgrupo
	Formación sobre las funciones y tareas específicas del ámbito y área funcional
	Formación sobre Plan de Seguridad de la Información
	Formación sobre Protección de datos personales
	Formación sobre utilización de herramientas informáticas
	Formación sobre utilización de medios empresariales (ropa de trabajo, EPI, herramientas informáticas)
	Formación sobre la

<sup>140</sup> En el caso de que esta actividad se externalice, el cliente interno sería la Unidad de Contratación



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

	coordinación de actividades empresariales
	Plan de Acogida
	Comunicación sobre PRL y EPI
	Manual de Funciones y Tareas
	Registro de Personal
	Plan de Igualdad
	Documento de Seguridad informática
	Documento de Seguridad sobre datos personales
	Evaluación del puesto de trabajo
	Página del empleado

<b>Cientes externos</b>	<b>Necesidades a cubrir por la Unidad</b>
<b>ORGANIZACIONES SINDICALES</b>	Elecciones sindicales a Junta de Personal Funcionario
	Elecciones sindicales a Comité de Empresa
	Reglamento de Funcionamiento de la Mesa de Negociación
	Tablón de anuncios y local
	Control de crédito horario sindical
	Estadística trimestral sobre absentismo, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
	Información sobre evolución de datos económicos
	Información sobre contrataciones y actividades externalizadas
	Negociación colectiva
	Consulta
<b>JUNTA DE PERSONAL FUNCIONARIO</b>	Colaboración en elecciones
	Consulta
	Tablón de anuncios y local
	Control de crédito horario sindical
<b>COMITÉ DE EMPRESA</b>	Colaboración en elecciones
	Negociación colectiva
	Consulta
	Información sobre datos de la empresa
	Tablón de anuncios y local
	Control de crédito horario sindical
	Estadística trimestral sobre absentismo, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
	Información sobre evolución de datos económicos
Información sobre contrataciones y actividades externalizadas	
<b>SEGURIDAD SOCIAL</b>	Altas/Bajas en Seguridad Social
<b>SERVICIO DE PREVENCIÓN AJENO</b>	Evaluación de riesgos
	Plan anual de actividad preventiva
	Memoria preventiva
	Protocolos y procedimientos aprobados
	Informe sobre formación de trabajadores
	Registros de información a trabajadores
	Informe sobre situaciones de riesgo
	Programación de exámenes de salud



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

<b>INSPECCIÓN DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL</b>	Informes sobre accidentes de trabajo
	Informes sobre denuncias en materia de Trabajo y Seguridad Social
<b>DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO DE CANARIAS</b>	Informes sobre requerimientos en materia de Función Pública
	Informes para Registro Autonómico de Personal Público
<b>ORGANIZACIONES DE FORMACIÓN</b>	Propuesta de actividades de formación
	Colaboración en actividades de formación
<b>AYUNTAMIENTOS DE EL HIERRO</b>	Planificación en cooperación de personal, organización y recursos humanos
	Procesos selectivos
	Procesos de provisión
	Formación
	Negociaciones sindicales
	Prevención de riesgos laborales
<b>JUZGADOS</b>	Remisión de expedientes impugnados en vía jurisdiccional

Este “*maremagnum*” de la Unidad no debe entenderse de producción simultánea, dado que debe programarse su secuencia de abordaje<sup>141</sup>.

### ***El Diseño Operativo***

Tras completarse la fase del Diseño Estratégico mediante la concreción de los ámbitos y los clientes, sería el momento de abordar la siguiente fase: el Diseño Operativo.

Los productos de este diseño son las funciones, los puestos, su dimensionamiento, las jefaturas y los organigramas. Señala GORRITI que, en teoría, “*este diseño relaciona al ciudadano con*

<sup>141</sup> Por ejemplo, la mayoría de productos avanzados (Análisis de Puestos, Entrevistas Conductuales Estructuradas, o el diseño curricular de formación para puestos y de rutas para carrera) no tienen fechas de producción y requieren previamente formación y entrenamiento del personal encargado de ello). Por el contrario, algunos productos son de necesidad cierta e inmediata (nóminas, etc.) o necesidad incierta, pero también inmediata (investigación de accidente de trabajo), por lo que su índice de criticidad es más elevado. En todo caso, determinadas acciones de inspección tienen un importante efecto profiláctico sobre determinadas conductas contraproductivas muy habituales, como son las que persiguen el absentismo por incapacidades simuladas o las situaciones de doble actividad prohibidas por las normas sobre incompatibilidades.



*las estructuras organizativas; que son las necesidades de los ciudadanos las que condicionan, o deberían hacerlo, las estructuras de la Administración.”*

La eficacia de la unidad organizativa a la que pertenecen depende de que estos puestos asuman de forma coyuntural, responsabilidades referidas a unidad de criterio, supervisión y coordinación respecto de los equipos y unidades externas con los que realiza los proyectos y programas.

### ***Descripción de Funciones (no agrupadas por puesto).***

Para este método, las funciones son el elemento operativo básico y toda función se compone de un verbo<sup>142</sup>, un objeto y un ámbito<sup>143</sup>.

Igualmente, aunque GORRITI advierte que *“Cada Administración debe definir lo que para ella es cada componente de función”*, en este Plan emplearemos el utilizado en el diseño y rediseño de la AGPV, que recoge en la monografía de referencia (2009, p. 119 y ss.).

---

<sup>142</sup> GORRITI explica así el juego de la forma verbal y su incidencia en la categorización entre función y tarea: *“En principio, el verbo se enuncia en infinitivo y como tal significa acción sobre un objeto y para un ámbito determinado. Este método asume la diferencia entre función y tarea y por lo tanto la índole de la acción debe ser distinta según si el verbo se utilice para enunciar una función o para enunciar una tarea. Así, si el enunciado de la función es el enunciado de una responsabilidad asumida, el verbo de la función alude al compromiso de responder ante una necesidad de un cliente. En el caso de que sea necesario diferenciar el verbo de la función y el de la tarea, puede sustantivarse el verbo de la función.”*

<sup>143</sup> Conforme señala GORRITI, *“Lo importante de este planteamiento es (...) su codificación informática ya que por ella, o desde ella, se puede posteriormente hacer búsquedas por verbos comunes, objetos comunes, o relaciones entre ellos. Sospechar posibles polivalencias etc., siempre que estos tres componentes estén taxonomizados o por lo menos existan listas probadas, soportadas y aceptadas por todos aquellos con responsabilidades de organización en la Administración que las usa. Esto no es óbice para que, si fuese necesario, sobre la estructura básica se introduzcan elementos descriptivos de la función que la aclaren o complementen desde un punto de vista contextual, organizativo, jerárquico o por cualquier otra circunstancia.”*



El método con el que hemos elaborado la siguiente tabla de funciones es el siguiente:

- Como labor de elaboración propia, sobre la taxonomización efectuada para la AGPV, se han detectado las funciones que podrían fijarse para la Unidad, que figuran reflejadas en *cursiva* en la tabla siguiente.
- Para efectuar una revisión sobre la tarea propia, sobre la clasificación efectuada para la Agencia Vasca del Agua, se han detectado las funciones que también podrían fijarse para la Unidad, que figuran reflejadas en subrayado. En caso de coincidir<sup>144</sup> ambos análisis (el propio y el de la Agencia), la función se refleja también en subrayado.

---

<sup>144</sup> Dando por sentadas las diferencias entre un departamento de línea (Agencia Vasca del Agua) y uno horizontal como la Unidad analizada, así como la diferencia de dimensión y cultura entre una macro-administración como la vasca y una micro-administración como la herreña, resulta muy amplio el número de funciones diferentes.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Código	VERBO	OBJETO
1.	<b>Actualizar</b>	<i>Registros</i>
2.	<b>Actuar como</b>	<u>como secretario en órganos colegiados, comisiones, juntas, mesas u órganos</u>
3.		<i>Aplicaciones</i>
4.	<b>Alimentar</b>	<i>Bases de datos</i>
5.		<i>Registros</i>
6.		<i>Convenios</i>
7.	<b>Asesorar</b>	<i>Órganos Colegiados</i>
8.		<u>Actividades</u>
9.		<i>Agendas</i>
10.	<b>Atender</b>	<u>Consultas</u>
11.		<i>Solicitudes</i>
12.		<i>Visitas y llamadas</i>
13.		<i>Consultas</i>
14.	<b>Canalizar</b>	<i>Solicitudes</i>
15.		<i>Visitas y llamadas</i>
16.	<b>Comprobar</b>	<u>Datos, listados, documentos, etc.</u>
17.		<u>el acceso a la información en Archivo y Centros de Documentación</u>
18.	<b>Controlar</b>	<u>actividades</u>
19.		<u>expedientes</u>
20.		<u>la información de Prensa y Comunicación</u>
21.		<i>Procesos</i>
22.	<b>Coordinar</b>	<u>Actividades</u>
23.		<u>Información</u>
24.	<b>Defender</b>	<i>Conciliaciones</i>
25.		<i>Procedimientos contenciosos</i>
26.		<i>Recursos</i>
27.		<i>a la administración en procedimientos tasados</i>
28.	<b>Dirigir</b>	<u>Estudios</u>
29.	<b>Diseñar</b>	<i>Calidad</i>
30.		<i>Proyectos</i>



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

31. *métodos y sistemas*
32. autorizaciones
33. *Certificaciones*
34. convenios
35. *Documentos*
36. directrices
37. Disposiciones normativas
38. documentación
39. Estudios
40. Informes
41. Informes de actividad
42. Informes de legalidad
43. **Elaborar** informes de evaluación
44. Informes de valoración
45. Informes de seguridad
46. Informes jurídicos
47. planes y programas
48. *propuestas*
49. Propuestas de necesidades
50. propuestas de convenios
51. propuestas de disposiciones normativas
52. *Propuesta de resoluciones*
53. *Proyectos*
54. *Pruebas de evaluación*
55. *R.P.T.*
56. *Textos, Tablas y Gráficos*
57. *Propuestas normativas*
58. **Establecer** *Sistemas de calidad*
59. *Sistemas de Seguridad*
60. Criterios
61. *Competencias*
62. **Evaluar** *Conocimientos*
63. *Formación*
64. *Planes y Programas*



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

- 65. *Cumplimiento de sentencias*
- 66. Actividades informativas
- 67. Aplicaciones
- 68. Ayudas y/o subvenciones
- 69. Bases de datos
- 70. Convenios
- 71. Entrevistas y contactos
- 72. Expedientes
- 73. **Gestionar** La administración, del servicios, centro, dirección, etc.
- 74. La adquisición de medios
- 75. Material bibliográfico
- 76. Medios generales y auxiliares
- 77. Necesidades bibliográficas, documentales y de información
- 78. Necesidades
- 79. Personal
- 80. Planes y programas
- 81. Publicaciones
- 82. Reclamaciones y recursos administrativos
- 83. Sistemas de Calidad
- 84. **Identificar** *Factores de riesgo*
- 85. Necesidades
- 86. **Impartir** *Formación*
- 87. Actividades
- 88. *Control Horario*
- 89. *Servicios*
- 90. **Inspeccionar** *Sistemas*
- 91. *Sistemas de Calidad*
- 92. Obras
- 93. *Plantillas y formularios*
- 94. **Normalizar** Documentación
- 95. **Organizar** congresos, simposiums, ferias, stands, etc.
- 96. *Convocatorias*



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

- 97. *Formación*
- 98. *Procesos de provisión del personal*
- 99. *Procesos selectivos*
- 100. *Documentos administrativos*
- 101. *Material bibliográfico*
- 102. **Procesar** *Control Horario*
- 103. **Promocionar** *actividades*
- 104. *Procesos*
- 105. **Realizar** *Procedimientos*
- 106. *Seguimientos*
- 107. **Registrar** *Personal*
- 108. **Representar** *Órganos colegiados*
- 109. *Actividades*
- 110. *Equipos*
- 111. *Legalidad*
- 112. **Supervisar** *Liquidaciones*
- 113. *Propuestas de resolución*
- 114. *Contratación*
- 115. *Ejecución*
- 116. *legalidad*
- 117. *Cotizaciones*
- 118. *Expedientes*
- 119. *Expedientes sancionadores*
- 120. **Tramitar** *Liquidaciones*
- 121. *Nóminas*
- 122. *Denuncias*
- 123. *las facturas, gastos, ingresos, anticipos y créditos*
- 124. **Tratar** *Información*
- 125. *Informes de evaluación*
- 126. **Validar** *Informes de evaluación*
- 127. *Informes de actividad*



## **Criterios para la identificación de puestos de trabajo**

Dado que un puesto de trabajo (GORRITI, 2009, p. 19) es un acotamiento horizontal (ámbitos) vertical (jerarquía) de funciones. Por ello, “*Todo puesto de trabajo se identifica por dos parámetros que determinan su ubicación en la estructura:*

- *Su posición jerárquica (Diferenciación Vertical).*
- *Su especificidad (Diferenciación Horizontal).”*

Antes de determinar los niveles jerárquicos de una unidad (Diferenciación Vertical), es necesario saber los puestos que conforman la base del organigrama. En términos técnicos es lo que se conoce como Diferenciación Horizontal.

Los criterios de detección de la diferenciación horizontal<sup>145</sup> suelen ser:

<b>Horizontalidad</b>	<b>Explicación</b>
<i>Naturaleza de los Procedimientos</i>	<i>Si las tareas son muy predecibles o dependientes, pueden agruparse</i>
<i>Conocimientos Especializados</i>	<i>Pueden agruparse las funciones que se satisfagan mediante un mismo conocimiento específico</i>
<i>Instrumentos y Equipos</i>	<i>La dependencia entre tareas por utilización de equipos o herramientas puede motivar el agrupamiento</i>
<i>Producto Final</i>	<i>La agrupación o diferenciación de funciones puede venir por el producto de sus tareas</i>
<i>Carga de Trabajo</i>	<i>La agrupación puede darse por la relación entre el número de tareas y el tiempo invertido en su realización</i>
<i>Demandas físicas especiales</i>	<i>Las características del entorno y los requerimientos de fuerza o movimiento, riesgo físico, etc., exigidas puede motivar la agrupación o segregación.</i>
<i>Distancia Geográfica</i>	<i>La distancia física también puede ser una razón de agrupamiento o segregación</i>

<sup>145</sup> Existen otros tres criterios en relación inversa para verificar la eventual dispersión horizontal:

- Formalización de los procedimientos: A más formalización de tareas, menos horizontalidad.
- Sencillez de las tareas: A mayor sencillez, menos horizontalidad.
- Estabilidad del entorno: En relación inversa (A mayor estabilidad, menor horizontalidad).

En el caso de esta Unidad, se observa que los procedimientos de administración de personal son generalmente formalizados y estables y con una complejidad media, por lo que es posible una dispersión horizontal menor. Pero eso no se cumple tan regularmente con otros contenidos funcionales de la Unidad.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Tabla n° 8: Criterios de diferenciación horizontal de puestos de trabajo (adaptado de GORRITI)

Por su parte, los criterios de detección de la diferenciación vertical son:

<b>Verticalidad</b>	<b>Explicación</b>
<b>Naturaleza del trabajo</b>	Nivel de estructuración de las tareas del puesto, es decir, el grado en que los procedimientos del puesto están predeterminados por directrices, formalización de procesos, etc. <b>Niveles inferiores: tareas formalizadas y rutinarias;</b> <b>Niveles superiores: tareas de gestión, planificación, supervisión y establecimiento de criterios.</b>
<b>Nivel de Razonamiento en la solución de problemas</b>	Nivel de razonamiento que se requiere del trabajador en la aplicación de conocimientos, experiencia y enjuiciamiento de problemas. <b>Niveles inferiores: Aplicación directa de conocimientos y destrezas en la ejecución del desempeño.</b> <b>Niveles superiores: Utilización de principios de razonamiento lógico para resolver un amplio rango de problemas.</b>
<b>Clientes</b>	Categoría profesional o institucional con quienes el trabajador mantiene contactos en orden a desempeñar el puesto. A medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta la cualificación o categoría de las personas con las que debe relacionarse el titular del puesto. Formato en el que se presenta la información necesaria par el desempeño de la actividad. <b>Niveles inferiores: la información se transmite con más frecuencia a través de un canal visual u oral, de forma operativa y espontánea.</b> <b>Niveles superiores: la información se transmite frecuentemente a través de un canal escrito con una estructura formalizada.</b>
<b>Fuentes de Información del Puesto</b>	Nivel de supervisión y control al que se ve sometido el desempeño de sus funciones. <b>Niveles inferiores: Supervisión estrecha relacionada con tareas específicas, cometidos, métodos.</b> <b>Niveles superiores: Supervisión general relacionada con objetivos generales (pautas o directrices).</b>
<b>Supervisión recibida</b>	Número de personas a las cuales el titular del puesto supervisa de forma directa y de forma indirecta. A medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta el número de personas sobre las que se ejerce el control indirecto y disminuye el número de personas sobre las que se ejerce un control directo. En general, a mayor complejidad y entorno dinámico, mayor ángulo de control o autoridad (un puesto manda a más gente).
<b>Ángulo de Autoridad</b>	El grado en el que es crítico el ejercicio de las funciones en términos de sus posibles efectos sobre planes de la organización, bienes, reputación y sobre el público u otras personas. A medida que se asciende en la escala jerárquica incrementa el posible efecto negativo de un desempeño inadecuado.
<b>Responsabilidad</b>	

Tabla n° 9: Criterios de diferenciación vertical de puestos de trabajo (adaptado de GORRITI)

No obstante, este método parte de la inexistencia de puestos y estructuras anteriores, que no es el caso de este Plan de



Mejora<sup>146</sup>. Señala GORRITI que éste es un “...*planteamiento improbable porque se actúa sobre estructuras preexistentes al diseño, siendo más un rediseño que un diseño libre. En cualquier caso, estos criterios pueden valer para diagnosticar los puestos y las jerarquías existentes.*”

En todo caso, debe realizarse una declaración para diluir uno más de los tabúes de nuestro empleo público: el funcionario es “*dueño*” de su plaza, pero el propietario del puesto de trabajo es la Organización pública para la que trabaja<sup>147</sup>.

En el presente caso, es evidente que el cambio en la Unidad conlleva obligatoriamente una modificación en los puestos de trabajo<sup>148</sup> y en los contenidos habituales de cada uno de ellos hasta el momento, siendo esas modificaciones más trascendentes según sean más importantes los complementos del puesto de trabajo, es decir, en los puestos de jefatura de negociado y en los técnicos superiores y medios<sup>149</sup>.

---

<sup>146</sup> Por ello, GORRITI aconseja confirmar las agrupaciones en todos los criterios. De tal manera, que aquellas funciones que se junten en razón de varios criterios, tienen más probabilidades de identificar las funciones que conforman un puesto de trabajo.

<sup>147</sup> CUENCA (2010, p. 104) advierte: “*el funcionario es titular de una plaza y ocupante de un puesto de trabajo. La oposición tan sólo garantiza el ingreso a la plaza pero poco más, ya que hay un segundo momento, por el cual se accede al puesto de trabajo en concreto...*”. Cita además dos artículos siempre olvidados pero vigentes desde hace más de 20 años, que son el 141.1 y 148.7 del Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Disposiciones Legales vigentes en materia de régimen local, que rezan así:

- “*Se asegura a los funcionarios de carrera en las Entidades locales el derecho al cargo, sin perjuicio de su adscripción a unos u otros puestos de trabajo...*” (141.1)
- “*No se entenderá como sanción la facultad de las Corporaciones para adscribir y remover de los distintos puestos de trabajo a los funcionarios sin habilitación de carácter nacional*” (148.7).

<sup>148</sup> Conforme el art. 74 del EBEP, es posible que las modificaciones ni siquiera afecten a la R.PT ya que no es necesario cambiar sus elementos de configuración mínima (“*la denominación de los puestos, los grupos de clasificación profesional, los cuerpos o escalas, en su caso, a que estén adscritos, los sistemas de provisión y las retribuciones complementarias*”).

<sup>149</sup> Ello producirá negatividad individual, que multiplicada por el poder específico interno del que disponga cada uno de los afectados, y agregadas por cada uno de ellos, dará como resultado la potencial resistencia al cambio de esta Unidad.



Además habrá que satisfacer las necesidades formativas específicas para lograr la adaptación del titular de cada puesto de trabajo a las nuevas funciones<sup>150</sup>. En caso de inadaptación, se requerirá remoción del puesto, siendo la actuación disciplinaria la última posibilidad.

### **Funciones Tipo por Puesto**

Para identificar las diferentes funciones por puestos, debemos investigar primeramente los verbos y objetos<sup>151</sup> que más se utilizan por cada grupo de clasificación profesional<sup>152</sup>, por observación empírica del propio GORRITI.

En primer lugar, distinguimos los verbos<sup>153</sup> en los puestos de Técnicos Superiores y Medios (Grupos A1/A2) y después para puestos de los grupos C1, C2 y Agrupaciones Profesionales (es decir, en la escala de Administración General, los Administrativos, Auxiliares y Subalternos).

**GRUPOS  
PROFESIONAL  
ES  
Técnicos  
Superiores y  
Medios**

**VERBOS**

Elaborar  
Gestionar  
Asesorar  
Atender  
Coordinar

<sup>150</sup> GORRITI (2009-2, p. 11) explica que un mal resultado en el trabajo indica primeramente una necesidad formativa, ya que " *Tres son las causas posibles de una mala ED: no saber hacer, no ser capaz, o no querer. La primera se solventa con formación, la segunda con remoción y revisión del proceso selectivo, y la tercera con la aplicación del régimen disciplinario.* "

<sup>151</sup> De los utilizados en el diseño y rediseño de la AGPV. Su listado completo se recoge en los anexos al Plan de Mejora.

<sup>152</sup> Advierte GORRITI (2009, p. 62) que esta propuesta " *no es científica en el sentido de que se haya estudiado su validez o haya detrás algún tipo de análisis formal (estadístico).* "

<sup>153</sup> En otra monografía (2009-2, pp. 48 y ss.), GORRITI realiza también una adaptación de los criterios generales de ejecución según Grupos de Clasificación de la Administración.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

**Administrativos,  
auxiliares y  
subalternos**

Supervisar  
Controlar  
Inspeccionar  
Diseñar  
Identificar  
Establecer  
Tramitar  
Gestionar  
Elaborar  
Mantener  
Comprobar  
Actualizar  
Solicitar  
Preparar  
Recepcionar<sup>154</sup>/Registrar/Clasificar

También empíricamente y en función de su mayor frecuencia a la hora de diseñar funciones de los grupos A1 y A2, GORRITI relaciona los verbos y los objetos que definen las funciones de estos grupos<sup>155</sup>.

**VERBOS  
Elaborar**

**OBJETOS RELACIONADOS**  
Acuerdos y convenios  
Documentación

---

<sup>154</sup> El Diccionario panhispánico de dudas (2005) de la Real Academia Española advierte sobre tal término: *“A pesar de su frecuencia en el lenguaje administrativo y periodístico, se trata de un neologismo superfluo, pues no aporta novedades con respecto al verbo tradicional recibir”*

<sup>155</sup> En cuanto a las responsabilidades de los Técnicos Medios, muchas veces es difusa por la relajación (*“infantilización”*) de los técnicos superiores y la propia capacidad e iniciativa de los técnicos medios. De los expuestos por GORRITI (2009, pp. 70 y ss.) resulta el más claro la inspección o comprobación de acciones mediante protocolos previamente establecidos, bajo criterio técnico necesario, o también la resolución cuando el criterio principal ya ha sido establecido y donde resolver la carga de trabajo es el mayor valor añadido. En cuanto a los Técnicos Superiores, su función principal es la elaboración de información, habitualmente para facilitar un juicio, que suele ser competencia de los niveles superiores depositarios del criterio. Otro aspecto importante de su trabajo es la gestión de planes y programas, responsabilizándose del cumplimiento de objetivos, bajo la secuencia de pasos y recursos establecidos. Por último, también es una función típica el diseño de procedimientos para planes con meta, recursos y necesidades pero sin método ni conocimiento directamente aplicable.



	Estudios
	Informes de evaluación
	Informes de valoración
	Informes de legalidad
	Planes y Programas
	Expedientes
<b>Gestionar</b>	Planes y Programas
	Ayudas y subvenciones
<b>Asesorar</b>	Actividades
<b>Atender</b>	Consultas
	Actividades
<b>Coordinar</b>	Organismos
	Planes y Programas
	Actividades
	Información
<b>Supervisar</b>	Legalidad
	Métodos
	Obras
<b>Controlar</b>	Actividades
	Actividades
	Equipos e instalaciones
<b>Inspeccionar</b>	Obras
	Mataderos
	Servicios
	Aplicaciones
<b>Diseñar</b>	Formación
	Métodos
	Sistemas
	Incidencias
<b>Identificar</b>	Factores de riesgo
	Necesidades

Por último, bajo el mismo sistema, se enuncian verbos y los objetos que definen las funciones de los grupos C1 y C2<sup>156</sup>.

<sup>156</sup> GORRITI entiende que no hay significativas diferencias entre los grupos C1 y C2. Indica, como criterio diferenciador, la mayor complejidad de las funciones de los Administrativos. Pone como ejemplo que los Administrativos tramitan expedientes bajo cierta responsabilidad (inicio, hitos y final). Otra diferencia resulta de la responsabilidad en el registro y mantenimiento de ficheros, del seguimiento de plazos o en el cotejo de información.



<b>VERBOS</b>	<b>OBJETOS RELACIONADOS</b>
<b>Tramitar</b> <sup>157</sup>	Autorizaciones Ayudas Expedientes Gastos/Ingresos Multas Quejas Agendas Archivos y registros
<b>Gestionar</b>	Ayudas y subvenciones Correspondencia Certificaciones Documentaciones Publicaciones Bases de datos Aplicaciones
<b>Elaborar</b>	Ficheros Equipos Instalaciones Materiales
<b>Mantener</b> <sup>158</sup>	Datos, listados y documentos Plantillas y formularios
<b>Comprobar</b>	Documentación y dossiers
<b>Actualizar</b>	Documentación y dossiers
<b>Solicitar</b>	Datos
<b>Identificar</b>	Correspondencia
<b>Recepcionar/Registrar/Clasificar</b>	

<sup>157</sup> Donde en expedientes muy formalizados pueden llegar a realizar funciones cercanas los Técnicos.

<sup>158</sup> El mantenimiento puede referirse a los aspectos materiales y equipos (pero ello parece tarea más propia de subalternos) y la realmente trascendente, que es la referida a la documentación o a bases de datos.



## Asignación de ámbitos por puesto de trabajo

Aplicando todo lo anterior a la asignación de los ámbitos, agrupándolos por aparente afinidad<sup>159</sup>, al número de responsables<sup>160</sup> disponibles, nos encontramos con lo siguiente:

Denominación	Ámbitos	Criterio definidor
Jefe de Sección	Área Jurídica, Personal	Este puesto contiene los aspectos más jurídicos de la actividad de la Unidad (incluye la Inspección de Servicios), y la responsabilidad del ámbito Personal .
Técnico Superior	Organización, Recursos Humanos (Formación, Selección y Planificación), Calidad de Servicio,	Este puesto contiene los aspectos con más contenido de RR.HH. y Organización (no tan jurídicos) así como la normalización de procesos y la implantación de sistemas de calidad
Técnico de Sistemas	Sistemas de Información, Calidad de Servicio,	Este puesto contiene la actividad informática, así como la informatización de procesos y servicios dentro de Calidad de Servicio
Técnico Medio	Seguridad y Salud Laboral Personal	Este puesto contiene los aspectos más relacionados con la cultura preventiva y las relaciones laborales
Jefe de Negociado de Personal	Personal	Este puesto contiene los aspectos relacionados con la nómina y la seguridad social,
Jefe de	Recursos Humanos	Este puesto contiene diversos aspectos

<sup>159</sup> No obstante, en otra monografía de GORRITI (2010, p. 102) se encuentra un diagrama sobre la AGPV que establece los vínculos entre áreas funcionales (agrupación de puestos de trabajo que requieren conocimientos y/o destrezas comunes) y las rutas entre ellas, estableciendo peajes altos o bajos en función de su mayor o menor dificultad. Pues bien, según este diagrama existen rutas directas con peaje bajo entre las áreas funcionales (que no ámbitos) de Empleo y Ordenamiento Laboral con Recursos Humanos y Organización, entre Recursos Humanos y Organización con Gestión Administrativa, y con peaje alto entre Recursos Humanos y Organización con Calidad del Servicio, entre Empleo y Ordenamiento Laboral con Área Jurídica, quedando descolgadas Informática (con un hito intermedio, de peajes altos), Prensa (con un hito intermedio, de peajes bajos) y Seguridad y Salud laboral (varios hitos y peajes altos). Ello no concuerda plenamente con nuestro planteamiento.

<sup>160</sup> Se han considerado como responsables a todos los técnicos (superiores y medios), así como a los puestos de Jefatura de Negociado, a pesar de que quien actúa efectivamente como Jefa del Negociado de Personal, responsabilizándose de los resultados, es la Administrativa de Personal, ante la actitud absentista de su Jefe de Negociado. Dado que esta situación no parece sostenible y debe actuarse próximamente contra la misma, se está al diseño formal correcto y no a la estructura informal existente.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Negociado de Unidad Adm.	(Formación, Selección y Planificación), Organización	del ámbito de RR.HH., , siendo el responsable de la ejecución de la política de comunicación interna
-----------------------------	--	--

Se evita hacer responsable al Coordinador de Informática por su vínculo<sup>161</sup>, aunque por capacidad y nivel retributivo sería lógico hacerlo.

Es evidente que no todos los ámbitos tienen la misma carga, ni conllevan la misma necesidad de apoyo administrativo. Lo más importante de esta segregación es que en cada uno de estos ámbitos el puesto de trabajo se hace responsable de los resultados frente al eslabón superior en la cadena de mando (expresión muy castreña pero muy gráfica).

Puede estimarse excesivo hacer responsables a personal de la subescala administrativa. Sin embargo, existen varias razones que permiten esta atribución. Por enunciarlas de menor a mayor importancia, se indican las siguientes:

- Mientras menor es la administración, mayor es el peso específico del personal auxiliar y administrativa, lo que no ocurre en organizaciones de mayor tamaño<sup>162</sup>.
- Estos puestos tienen categoría de jefe de negociado, con unos complementos retributivos desproporcionados<sup>163</sup> (22-50 y 21-34), ya que son superiores al del técnico medio (22-32) y cercanos al del técnico superior (24-49).
- Aunque se les hace responsables, cuando analicemos las relaciones jerárquicas, veremos que todos ellos se incardinan bajo la supervisión de un Técnico Superior, por lo que no es una responsabilidad última sino mediata.

<sup>161</sup> Pero el Técnico de Sistemas puede descargar en él la gestión más periódica y rutinaria del área, que es asumible por la valía personal del ocupante del puesto.

<sup>162</sup> Concretamente en el Cabildo observamos que la Secretaría y la Intervención, de forma accidental, han sido desempeñadas en ocasiones puntuales por personal de esas subescalas. Personalmente, la mayoría del personal auxiliar de las áreas de Servicios Generales (Secretaría, Intervención, Contratación y Personal) me ha resultado con mayor capacidad e implicación profesional que el de la propia administración autonómica.

<sup>163</sup> Los elevadísimos complementos del Jefe de Negociado de Personal confirman la teoría general de que la proximidad a la función de personal alimenta inexplicablemente las retribuciones. Por otra parte, hay que precisar que estos puestos son ocupados por personas con una larga carrera en la organización, ya rondando los sesenta años.



## ***Definición de funciones por puesto de trabajo***

Igualmente, utilizando los criterios enunciados a la definición de funciones por puesto de trabajo (en un número entre cuatro y seis diez por puesto), obtenemos el siguiente resultado:

Denominación	Funciones del puesto de trabajo (por orden alfabético)
Jefe de Sección	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar informes jurídicos en Personal</li> <li>2. Elaborar propuestas de disposiciones normativas en Área Jurídica</li> <li>3. Elaborar propuestas de resoluciones en Personal</li> <li>4. Elaborar proyectos en Personal</li> <li>5. Gestionar reclamaciones y recursos administrativos en Área Jurídica</li> <li>6. Inspeccionar Servicios en Personal</li> </ol>
Técnico Superior	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar puestos en materia de Recursos Humanos.</li> <li>2. Diseñar R.PT en Organización.</li> <li>3. Elaborar proyectos en Calidad de Servicio.</li> <li>4. Elaborar proyectos en Organización</li> <li>5. Gestionar procesos selectivos en Recursos Humanos.</li> <li>6. Gestionar programas formativos en Recursos Humanos.</li> </ol>
Técnico de Sistemas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar aplicaciones en Sistemas de Información</li> <li>2. Diseñar sistemas de control de gestión en Sistemas de Información</li> <li>3. Elaborar proyectos en Sistemas de Información</li> <li>4. Gestionar sistemas de calidad en Calidad de Servicio</li> <li>5. Gestionar sistemas de seguridad en Sistemas de información</li> <li>6. Diseñar sistemas de control de gestión en Calidad de Servicio</li> </ol>
Técnico Medio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actuar como secretario en órganos colegiados, comisiones, juntas, mesas u órganos en Personal</li> <li>2. Atender consultas en Personal</li> <li>3. Elaborar informes de evaluación en Seguridad y Salud Laboral</li> <li>4. Gestionar expedientes en Personal</li> <li>5. Realizar labores de inspección en Seguridad y Salud Laboral</li> <li>6. Impartir Formación en Seguridad y Salud Laboral</li> </ol>
Jefe de Negociado de Personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender consultas en Personal</li> <li>2. Comprobar, chequear y cotejar datos, listados, documentos, etc., en Personal</li> <li>3. Gestionar expedientes en Personal</li> <li>4. Gestionar medios generales y auxiliares en Personal</li> </ol>
Jefe de Negociado de Unidad Adm.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actuar como secretario en órganos colegiados, comisiones, juntas, mesas u órganos</li> <li>2. Gestionar procesos formativos en Recursos Humanos.</li> <li>3. Gestionar expedientes en Recursos Humanos</li> <li>4. Gestionar expedientes en Organización</li> <li>5. Promocionar actividades en Personal</li> </ol>



No se identifican las funciones de los puestos de Administrativo y Auxiliares Administrativos, ya que no implican diseño organizativo, por corresponderse con puestos tipo, tal y como hizo GORRITI<sup>164</sup>.

### ***El establecimiento de relaciones jerárquicas***

Una vez que hemos redefinido puestos y asignado funciones, es obligado establecer relaciones jerárquicas entre ellos, denominarlos y dimensionarlos. El establecimiento de estas relaciones de jerarquía se realizará aplicando los criterios explicados anteriormente.

Teniendo en la Unidad un puesto de carácter directivo, es evidente quien ocupa el ápice del organigrama, conservando su denominación. Mantiene bajo su mando a cuatro técnicos<sup>165</sup> y dos Jefes de Negociado.

El siguiente escalón jerárquico (en el que realmente comenzamos el organigrama) se reserva para el Jefe de Sección, dado que su propia denominación (Jefatura), la estructura burocrática del trabajo administrativo y los complementos del puesto indican esa posición de responsabilidad.

Seguidamente, como criterio de horizontalidad, aparecen ámbitos muy diferentes. Por un lado, los regidos por criterios muy jurídico-administrativos: Personal, Seguridad y Salud Laboral y Área Jurídica, del que saldrá una línea jerárquica que

---

<sup>164</sup> En el mismo sentido, se pretende que exista la mayor polivalencia posible en el personal de la subescala auxiliar (5 puestos), y que actúen por ámbitos en función de la carga de trabajo de cada caso. Debe tenerse en cuenta que gran parte del trabajo (casi la totalidad del actual tiene carácter cíclico y periódico y, por ello, se pueden programar los picos de actividad para que sean atendidos por la totalidad del grupo auxiliar. De esta manera, se resuelve un problema general de la función de nómina, donde los puestos de trabajo existentes no pueden fallar en determinadas fechas, estando desaprovechadas en otras. Además, la existencia de un número suficiente de personas con conocimientos en esta materia facilita las vacaciones, licencias o incapacidades temporales.

<sup>165</sup> Ello supone no sobrecargar el trabajo de supervisión que, según la teoría clásica, tenía un máximo de cinco subordinados. MINTZBERG (2003, pp. 81 y ss) señala diversos factores de contingencia que pueden hacer variar esta cifra



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

vincula al Jefe de Sección, Técnico Medio y Jefe de Negociado de Personal.

Por otro lado, se encuentra los ámbitos de Organización, de Calidad de Servicio y de Recursos Humanos, más centrados en aspectos no jurídicos: Diseño organizativo, R.PT, Diseño y valoración de Puestos (la primera) y Selección, formación, carrera y evaluación del desempeño (la segunda). Los aspectos de normalización, vinculan la Calidad de Servicio con el tercer ámbito, el de Sistemas de Información. Pues bien, en base a ello la segunda línea jerárquica tiene el siguiente itinerario, Técnico Superior<sup>166</sup>, y desdoblándose, por un lado el Técnico de Sistemas y el Coordinador de Informática (para Calidad de Servicio y Sistemas de Información) y, por el otro, el Jefe de Negociado de Unidad Administrativa (para Organización y Recursos Humanos).

Lo que supone una propuesta más revolucionaria, que quebranta algunas pautas de la cultura administrativa tradicional, es la de mantener como polivalentes a los auxiliares, como ya hemos apuntado anteriormente. Ello obliga a una importante tarea de formación, de normalización, documentación e informatización de procesos y de coordinación y supervisión/evaluación<sup>167</sup>.

### ***Identificación de puestos de trabajo***

Simultáneamente (aunque no es el método de GORRITI, que lo realiza de forma posterior) haremos la nominación de puestos, que consiste en asignar un nombre a los puestos identificados. Normalmente suele constar de dos nombres, de los cuáles el primero hace referencia a su nivel jerárquico y el segundo a su especialidad.

---

<sup>166</sup> El Técnico Superior encargado de los Recursos Humanos sería el sustituto natural de la Jefatura de Sección en caso de ausencia o enfermedad.

<sup>167</sup> MINTZBERG (2003, pp. 58 y ss.) señala diversos efectos del agrupamiento: establecer un sistema de supervisión común, requiere compartir recursos en común, crea medidas comunes de desempeño y alienta el ajuste mutuo.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

El puesto directivo, el puesto eventual y los puestos de Administrativo y Auxiliar Administrativo conservan su denominación.

Los cambios afectan al nivel de responsables (los cuatro técnicos y los dos Jefes de Negociado). Dado que los cambios de denominación suelen entenderse como atentado grave a la dignidad del funcionario, se ha intentado modificar lo menos posible cada uno de los afectados, proponiéndose los siguientes:

Denominación Anterior	Denominación <u>Nueva</u> (se <u>subrayan</u> las modificaciones)	Ámbitos (de responsabilidad final)
<i>Jefe de Sección</i>	<b>Jefe de <u>Unidad de RR.HH y Organización</u></b> Dado que no se ha configurado el grupo de trabajo como Sección sino con la denominación de la Unidad, que procede de la Dirección de Área. Dado que la plaza se encuentra vacante, no resulta problemático.	<i>Área Jurídica, Personal</i>
<i>Técnico Superior</i>	<b>Técnico <u>de Recursos Humanos y Organización</u></b> Que es la denominación que establece el borrador de la LFPC a esta nueva subescala, más la de Organización. Aunque la plaza no se encuentra vacante, no se estima problemático el cambio	<i>Organización, Recursos Humanos, Calidad de Servicio</i>
<i>Técnico de Sistemas</i>	<b>Técnico de <u>Sistemas de Información</u></b> Se complementa y dado que el matiz es de concreción, no se estima problemático.	<i>Sistemas de Información, Calidad de Servicio</i>
<i>Técnico Medio</i>	<b>Técnico <u>de Personal</u></b> Dado que la plaza está vacante, no resulta problemático.	<i>Personal, Seguridad y Salud Laboral</i>
<i>Jefe de Negociado de Personal</i>	<b>Jefe de Negociado de Personal</b>	<i>Personal</i>
<i>Jefe de Negociado de Unidad Administrativa</i>	<b>Jefe de Negociado de Unidad Administrativa</b>	<i>Organización, Recursos Humanos</i>

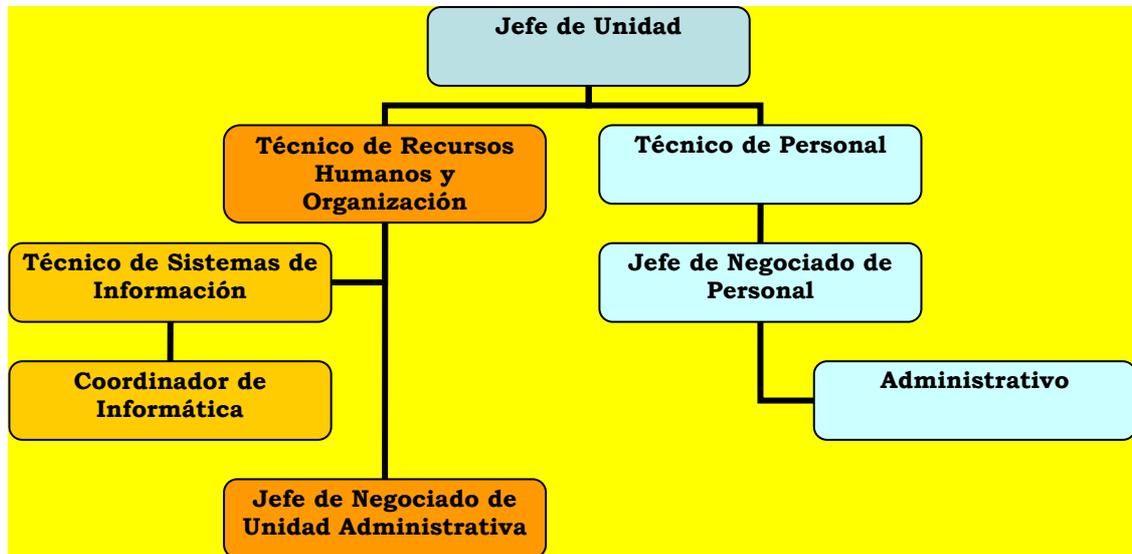


Gráfico nº 13: Organigrama de la Unidad, sin dibujar el puesto directivo y los puestos de auxiliar administrativo (elaboración propia, 2010).

## **Dimensionamiento de la Unidad**

El dimensionamiento supone la justificación de dotaciones por puesto por razones de carga de trabajo o por la naturaleza de las tareas. Aunque sería aconsejable mantener la metodología de análisis de cargas de trabajo efectuada por GORRITI, el mismo autor (siguiendo a VILLORIA) señala que debe relativizarse la utilidad de los Estudios de Cargas de Trabajo<sup>168</sup>.

Como ya hemos señalado, se parte de una estructura previa (que es la sumatoria de la actual Unidad de Personal, más la de Informática, la Agencia de Desarrollo Local y algunos puestos de trabajo actualmente desagregados) y, en el momento presente, está vedado el incremento de dotaciones personales en el Cabildo, por lo que un crecimiento en esta Unidad supondría un decremento en otra.

<sup>168</sup> Definidos por GORRITI (2009, p. 91) como el "Conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en oficinas, determinando la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas a cada Organización".



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Vista la pluralidad de Ámbitos diferentes que integran la Unidad, es obvio que la misma requiere (por criterio de horizontalidad) de un número de puestos mayor que el disponible, por cuanto que los conocimientos especializados obligan a una diferenciación horizontal muy acusada.

No obstante, es el eterno problema de las administraciones de reducida dimensión, donde las competencias y necesidades (y, por tanto, los ámbitos) tienen igual número que la de mayor tamaño, sin que se tenga en cuenta sus efectivos.

Por ello, el dimensionamiento inicial debe coincidir con los efectivos reales del momento presente, sin que se estime probable que un estudio de cargas de trabajo pudiera facilitar un crecimiento de la Unidad, desde los actuales 11 puestos.

Dotación	Denominación del puesto de trabajo	Observaciones
1	Director de Área	Plaza vacante, de carácter directivo (PD)
1	Jefe de Unidad	Plaza vacante, de Administración General (AG)
2	Técnico Superior	Ambas, de Administración especial (AE)
1	Técnico Medio	Plaza vacante, de Administración especial (AE)
2	Jefe de Negociado	Administración General (AG)
1	Administrativo	Administración General (AG)
1	Coordinador	Personal eventual (PE)
5	Auxiliar Base	Administración General (AG)

A pesar de ello, a medio plazo, se estima que una vez finalicen los procesos de estabilización (y antes de la provisión de puestos) en el Cabildo, será necesario estudiar el dimensionamiento actual de un buen número de unidades (por exceso o déficit).



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Por ello, el dimensionamiento<sup>169</sup> de puestos no se estima imprescindible en el presente Plan y, dadas las limitaciones al alcance del mismo, se omite su estudio. No obstante, es obligado que, pasado un período, se realice el mismo y se reajusten las dotaciones a las necesidades<sup>170</sup>.

---

<sup>169</sup> LONGO (2004. p. 93) al preguntarse en qué sentido y con qué alcance se puede afirmar que los resultados organizativos dependen de las personas, responde que los resultados " *se hallan influidos por el grado de adecuación del dimensionamiento, cuantitativo y cualitativo, de los recursos humanos a las finalidades perseguidas (...), evitando tanto el exceso como la carencia y gestionando con la mayor agilidad los procesos de ajuste necesarios. En organizaciones (...) como las del sector público, ésta es un área extremadamente relevante*".

<sup>170</sup> Concretamente, creo que es obligado, disponer de un responsable (ya sea de los subgrupos A1 o A2 o, incluso, B) por ámbito.



# Plan de implantación

## ***Plan de implantación***

Para la implantación del Plan de Mejora, es preciso ser conscientes de determinados condicionantes que afectan actualmente a cualquier administración local.

La primera de ellas es la económica, que obliga a limitar los gastos que impliquen la implantación y seguimiento del Plan. Se ha intentado que no suponga incremento de la plantilla, ni del gasto corriente. Lo primero se obtiene a partir de la agregación de plazas integradas en servicios que se absorben, más una plaza más ahora mismo con funciones diversas y una última plaza vacante, que se desglosa de otro servicio.

Otra de los condicionantes es el relativo a los momentos de implantación. El instante crítico en la agenda política cuatrienal es la celebración de elecciones locales, previstas para mayo de 2011. Esto habitualmente convierte el último período semestral del mandato en yermo de iniciativas, sobre todo, si tienen que ver con el personal<sup>171</sup>.

Por otra parte, cabe cuestionarse si este Plan de Mejora, que concuerda con los objetivos de un programa de gobierno concreto, debe tener desarrollo, bajo la eventualidad de un cambio del grupo de gobierno en tales elecciones.

Por último, deben acompasarse los tiempos de la elaboración del documento presupuestario, en el que se integra obligatoriamente la plantilla y, por costumbre, también la R.PT, ya que, en los mismos, deben registrarse las modificaciones propuestas en el presente Plan de Mejora, salvo que se realicen por medio del procedimiento de modificación presupuestaria “*ad hoc*”.

---

<sup>171</sup> Por el contrario, las organizaciones sindicales aprovechan este período para olvidar armisticios y avivar exigencias. Por ello, un enorme número de convenios colectivos suelen cerrarse en este período, con pingües resultados para la representación sindical.



En cuanto al primero de los tres inconvenientes temporales señalados, precisamente es el cumplimiento del programa de gobierno el que aconseja su implantación a la mayor celeridad. Sobre el segundo, hay que ser más cauteloso, aunque los resultados registrados en la serie temporal completa (1979-2007) permiten apostar por una eventual continuidad del actual grupo de gobierno. Por último, la adaptación del Plan de Mejora por los propios responsables del Cabildo puede ser simultánea a la elaboración y aprobación del documento presupuestario, prevista legalmente a lo largo del último trimestre del ejercicio.

No es posible olvidar que la redefinición de la Unidad de Recursos Humanos que se pretende con el Plan no es una acción aislada. Por el contrario, es un paso más en un programa que ya ha desarrollado otros hitos alineados con la modernización administrativa<sup>172</sup>.

Uno de estos hitos, que tiene relación con este Plan, es la remodelación del área de trabajo que ocupan las unidades de Recursos Humanos, Contratación e Informática, que han pasado de una compartimentación tipo camarote<sup>173</sup> a espacios diáfanos sin mayores separadores que los que impone la estructura.

---

<sup>172</sup> Por citar algunos: regulación del sistema de listas de reserva, aprobación del reglamento de personal directivo (primero en Canarias), aprobación de un Plan Operativo de Persona, aprobación de horario flexible, procesos de funcionarización para personal que desarrolla tareas típicas de personal funcionario, procesos de estabilización para personal afectado por la disposición transitoria 4ª del EBEP, homogeneización retributiva y funcional de plazas base en todos los subgrupos de clasificación, cooperación con ayuntamientos en selección de personal funcionario de carrera e interino, iniciativas conjuntas con ayuntamientos para homogeneizar procedimientos, creación de una plataforma de e-administración, mejora de áreas de trabajo en las áreas de recursos humanos, informática y contratación, formación de personal en materia directiva, puesta en funcionamiento del comité de seguridad y salud,

<sup>173</sup> Aunque suene a broma, tipo "*camarote de los hermanos Marx*", pues era el fruto de la reconversión de una vivienda, es decir, ocupando espacios destinados a habitaciones, cocinas, armarios y baños.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

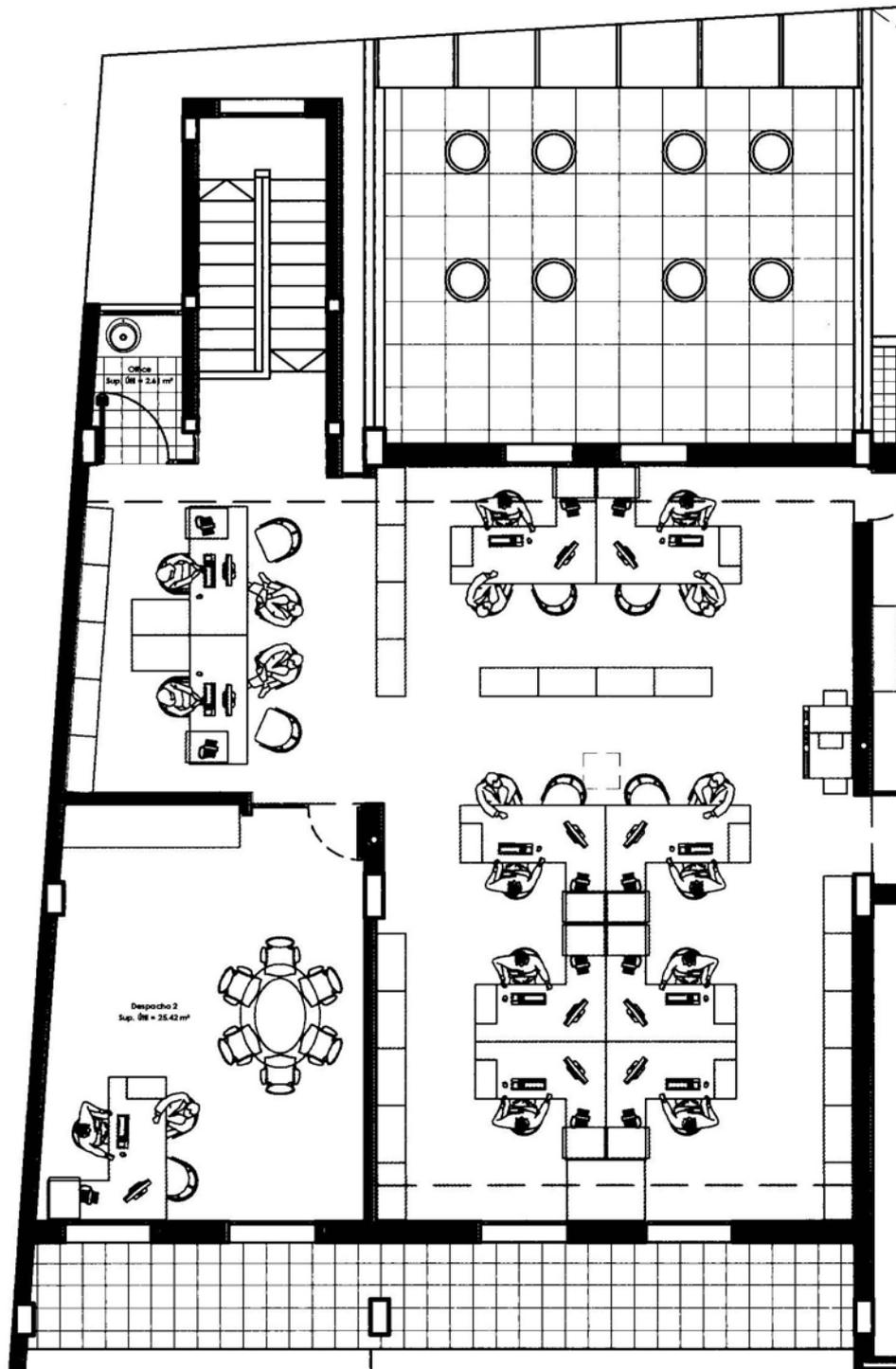


Gráfico nº 14: Plano actual de la Unidad de Personal y del despacho del Consejero de Recursos Humanos, tras la reforma de 2009 (adaptado del original, 2010).



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Ello ha supuesto no sólo una mejor imagen del departamento, sino que al evitar las separaciones físicas, el clima de trabajo se vuelve más cooperativo<sup>174</sup>. Además, se incrementa el número de espacios de trabajo<sup>175</sup>, se mejoran (y sobre todo, se igualan) sus condiciones espaciales, lumínicas, de seguridad y de ventilación y se adecuenta el archivo. Por último, se potencia la imagen institucional y se instalan por primera vez rótulos de pared y de mesa para identificar personal y profesionalmente al empleado público.



<sup>174</sup> En los nuevos espacios, se sitúan sin separaciones (ni diferencias en el tipo de dotación), los técnicos, administrativos y auxiliares. Además se pasa de 6 puestos de trabajo a 10 puestos de trabajo en el espacio de Recursos Humanos, de 2 a 3 en Informática y de 5 a 11 en Contratación.

<sup>175</sup> De hecho, la Unidad actualmente cubre 5 de los 10 existentes. La Unidad de Informática está contigua pero no aparece en el plano.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

*Gráfico nº 15: Foto 1 de la sala de trabajo de la Unidad tras la reforma de 2009 (2010).*



*Gráfico nº 16: Foto 2 de la sala de trabajo de la Unidad tras la reforma de 2009 (2010).*



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro



*Gráfico nº 17: Foto 3 de la sala de trabajo de la Unidad tras la reforma de 2009 (2010).*



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro



*Gráfico nº 18: Foto 4 de la sala de trabajo de la Unidad tras la reforma de 2009 (2010).*



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro



*Gráfico nº 19: Fotos de la sala de trabajo de Informática tras la reforma de 2009 (2010).*

### ***Simulación de la implantación del Plan***

La implantación del Plan, que tiene carácter contingente por las razones indicadas anteriormente, no sería ejecutada por su autor del mismo, dado que ya no presta servicios al Cabildo. Esa es una de las razones que han llevado a sobredimensionar la parte inicial del Plan y a minimizar la presente.



No obstante, por la experiencia en otras actuaciones similares<sup>176</sup>, me atrevo a aconsejar tres pautas de trabajo, aparentemente contradictorias:

- Trabajar a corto plazo en las tareas programadas, pero siempre con la mente puesta en los objetivos estratégicos.
- Marcarse objetivos audaces, pero sabiendo que existe una desviación típica en el alcance, en los recursos necesarios y en el tiempo de ejecución.
- Intentar integrar a todos en el trabajo de equipo, pero sabiendo que para el funcionamiento del grupo, en ocasiones, debemos dejar atrás a ciertos elementos negativos.

Para simular esta implantación se ha utilizado la herramienta MS-Project<sup>177</sup>, que facilita enormemente el trabajo, una vez se conoce algo de su funcionamiento y de las técnicas de Dirección de Proyectos, recogidas en la “Guía del PMBOK”. Según esta Guía, la dirección de proyectos es *“la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo”*. El equipo de implantación del Plan debe comprender este contexto, por lo que recibirá una formación básica en esta área de conocimiento.

Se ha programado desde el inicio del Plan (el 1 de diciembre de 2010) hasta una evaluación del trabajo del equipo (a mediados de febrero). En esta fase, la Unidad haría una mirada introspectiva a su propia actividad (a sus ámbitos, a sus clientes y a sus productos).

Se han definido como recursos en la implantación a los siguientes:

RECURSO	DEFINICIÓN
---------	------------

<sup>176</sup> Por ejemplo, la implantación de las normas de calidad ISO 9001 e OSHAS en el Instituto Insular de Deportes de Gran Canaria durante el año 2007.

<sup>177</sup> Existen alternativas más económicas en el mercado, como el GanttProject y similares.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Consejero de RR.HH.	La persona que ocupe dicho puesto
Secretaría	El Departamento de Secretaría General del Cabildo
Intervención	El Departamento de Secretaría General del Cabildo
Director de Área	La persona que ocupe dicho puesto
Grupo de trabajo	Los miembros de la Unidad
Formador	Persona (preferentemente externa), suficientemente formada en las materias tratadas en el Plan

*Tabla nº 10: Recursos del plan de implantación (elaboración propia, 2010).*

Para definir el coste de estos recursos, no hemos hecho uso de sus retribuciones, ya que las mismas son un coste fijo del Cabildo (salvo, en su caso, el formador).

Por esta misma razón, no se prevé gasto extraordinario para la implantación del Plan). Sin embargo, entiendo necesario racionalizar su uso, fijando un coste de utilización por cada uno de ellos, que hemos calibrado en unidades monetarias, no en base a sus retribuciones sino en función de su disponibilidad horaria (que, en definitiva, sabemos que es el bien escaso que hay que administrar en los recursos propios).

<b>RECURSO</b>	<b>COSTE/HORA DE UTILIZACIÓN</b> (EN UNIDADES MONETARIAS)
Consejero de RR.HH.	4
Secretaría	2
Intervención	2
Director de Área	2
Grupo de trabajo	2
Formador	1

*Tabla nº 11: Coste/Hora de los Recursos del plan de implantación (elaboración propia, 2010).*



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Precisamente, conociendo de antemano la escasa disponibilidad temporal de todos los recursos (salvo el Formador), se ha programado en Project un calendario de trabajo singular, previsiblemente compatible con las ocupaciones de cada recurso, que sería el de Lunes y Jueves en horario de 9 a 11 y de 11.30 a 13 horas, es decir, 3,5 horas diarias y 7 semanales.

Aunque esta minimización temporal del uso de recursos parece ridícula, es la única que permitiría la Organización sobre unos recursos (especialmente, el Consejero, la Secretaría y la Intervención) habitualmente sobreasignados (en la terminología Project).

El trabajo comienza con una pequeña auditoría operativa sobre la Unidad, que servirá para confirmar o enmendar los datos y conclusiones del Plan. Seguirá con diversas actuaciones paralelas (análisis de puestos vacantes, análisis del puesto de Director de Área), que servirá para definir por un lado, para la selección de la persona que ocupe el puesto directivo<sup>178</sup>, como ápice de la Unidad, y, por el otro, para la modificación en la Relación de Puestos de Trabajo (y en la plantilla) de los puestos vacantes de la Unidad<sup>179</sup>. Precisamente, por su indisoluble unión con los presupuestos generales, esta es la única acción a la que se le ha delimitado una fecha fija (el 12/1/2011), siendo el tipo de delimitación del resto “*lo antes posible*”, en la terminología Project.

Tras la modificación de la R.PT y la selección del Director de Área, tendríamos que hacer la provisión de los puestos de trabajo vacantes. Dada la conocida “*agilidad*” de las herramientas administrativas de provisión de puestos de trabajo, sólo parece compatible con una implantación rápida del Plan (antes del final de mandato) la utilización de comisiones de servicios, ya sea intraorganizativas (con personal propio) o interadministrativas (con personal procedente de otras administraciones).

---

<sup>178</sup> Preferentemente, mediante una Entrevista Conductual Estructurada, método del que nos hemos convertido en defensores tras este Curso.

<sup>179</sup> Posible legalmente (y oportuna por su eficacia en el futuro éxito de la Unidad), pero más problemática, sería la modificación de puestos de trabajo ocupados por personas que no cumplen el perfil necesario en la Unidad, dando lugar a su formación, corrección o remoción.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

A partir de ahí comienza el trabajo de formación celebrándose sesiones monográficas sobre las siguientes cuestiones:

- Trabajo en equipo
- Ámbitos que integran la Unidad
- Misión, Visión y Valores
- Análisis de Puestos: Funciones y tareas

Obviamente, la formación iría muy condensada y simplificada con la finalidad de ofrecer unos conocimientos básicos sobre estas materias, salvo la de Trabajo en Equipo, que tendría mayor duración y contenido práctico.

Tras la formación, vendría el trabajo en grupo, destinado a debatir y redefinir esas tres cuestiones principales en el trabajo de la Unidad.

- Ámbitos que integran la Unidad
- Misión, Visión y Valores
- Análisis de Puestos: Funciones y tareas

Al final de este período inicial, se realizaría una evaluación del trabajo realizado, de los productos obtenidos y una programación de la siguiente fase.

La utilidad del programa empleado permite, además de tutelar y facilitar la entrada de datos, obtener vistas de muchísimos datos. Se ilustra este trabajo con algunas de estas vistas:



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

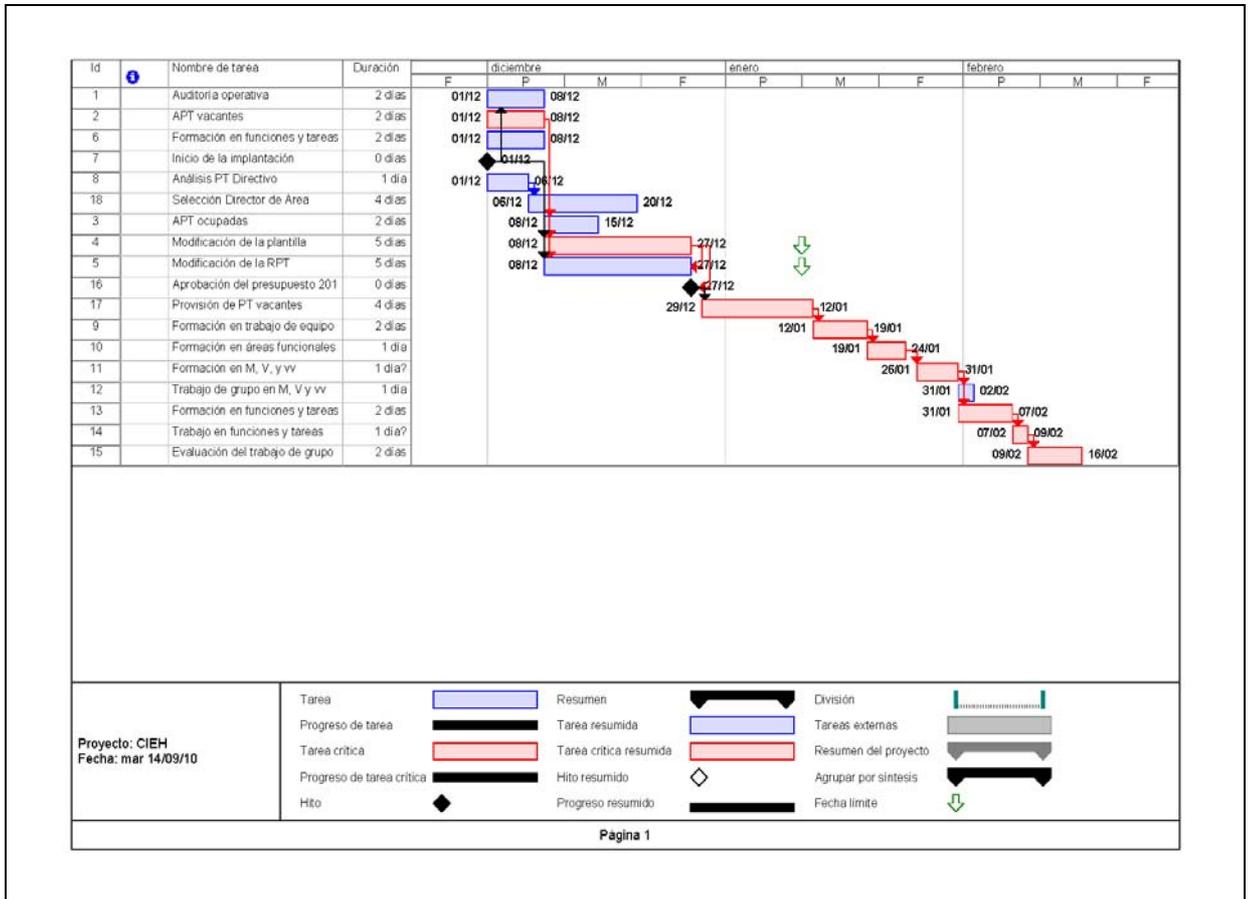


Gráfico nº 20: Informe de Diagrama de Gantt, extraído de MS-Project (elaboración propia, 2010).

Este informe (diagrama de Gantt) nos indica visualmente el tiempo de dedicación previsto para las diferentes actividades de implantación y de los hitos predeterminados, escalado en el tiempo previsto para ello.

Esta herramienta también nos indica los vínculos existentes entre actividades<sup>180</sup> y sobre todo la “ruta crítica” (“Critical Path”), es decir, la que retrasaría el proyecto en caso de que se demore alguna de las actividades que se encuentra en esa ruta.

<sup>180</sup> Que puede ser FC, de fin a principio, que implica que no se puede comenzar una actividad hasta que finalice la precedente; CC, que indica un comienzo simultáneo, FF, es decir, obliga a un final simultáneo, etc...



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Podemos también indicarle al programa que, en el Diagrama de Gantt, nos detalle esas tareas críticas, como se hace en la vista siguiente.

**Tareas críticas el mar 14/09/10**  
CIEH

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
2	APT vacantes	2 días	mié 01/12/10	mié 08/12/10	
	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	
3	APT ocupadas	FC	0 días		
4	Modificación de la plantilla	FC	0 días		
5	Modificación de la RPT	FC	0 días		
4	Modificación de la plantilla	5 días	mié 08/12/10	lun 27/12/10	7,2
	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	
5	Modificación de la RPT	FF	0 días		
10	Aprobación del presupuesto 2010	FF	0 días		
9	Formación en trabajo de equipo	2 días	mié 12/01/11	mié 19/01/11	17
	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	
10	Formación en áreas funcionales	FC	0 días		
10	Formación en áreas funcionales	1 día	mié 19/01/11	lun 24/01/11	9
	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	
11	Formación en M, V, y vv	FC	0 días		
11	Formación en M, V, y vv	1 día?	mié 26/01/11	lun 31/01/11	10
	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	
12	Trabajo de grupo en M, V y vv	FC	0 días		
13	Formación en funciones y tareas	FC	0 días		
13	Formación en funciones y tareas	2 días	lun 31/01/11	lun 07/02/11	11
	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	
14	Trabajo en funciones y tareas	FC	0 días		
14	Trabajo en funciones y tareas	1 día?	lun 07/02/11	mié 09/02/11	13
	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	
15	Evaluación del trabajo de grupo	FC	0 días		
15	Evaluación del trabajo de grupo	2 días	mié 09/02/11	mié 16/02/11	14
16	Aprobación del presupuesto 2010	0 días	lun 27/12/10	lun 27/12/10	4FF
	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	
17	Provisión de PT vacantes	FC	0 días		
17	Provisión de PT vacantes	4 días	mié 29/12/10	mié 12/01/11	16
	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	
9	Formación en trabajo de equipo	FC	0 días		

Página 1

Gráfico nº 21: Informe de tareas críticas del proyecto, extraído de MS-Project (elaboración propia, 2010).

Podemos también indicarle al programa que, en el Diagrama de Gantt, nos detalle el uso de los recursos por fechas, como la siguiente vista.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

**Uso de recursos el mar 14/09/10**  
CIEH

	29/11/10	06/12/10	13/12/10	20/12/10	27/12/10	03/01/11	10/01/11	17/01/11	24/01/11	31/01/11
Secretaría		5 horas	14 horas	14 horas	10,5 horas	7 horas	5,5 horas			
Modificación de la plantilla		2,5 horas	7 horas	7 horas	3,5 horas					
Modificación de la RPT		2,5 horas	7 horas	7 horas	3,5 horas					
Provisión de PT vacantes					3,5 horas	7 horas	5,5 horas			
Intervención		5 horas	14 horas	14 horas	7 horas					
Modificación de la plantilla		2,5 horas	7 horas	7 horas	3,5 horas					
Modificación de la RPT		2,5 horas	7 horas	7 horas	3,5 horas					
Director de Área	3,5 horas	4,5 horas						0,5 horas	9,5 horas	8,5 horas
Formación en funciones y tareas	3,5 horas	4,5 horas						0,5 horas	3,5 horas	1 hora
Formación en áreas funcionales									2,5 horas	1,5 horas
Formación en M, V, y vv									2,5 horas	5,5 horas
Trabajo de grupo en M, V y vv									2,5 horas	1,5 horas
Formación en funciones y tareas										1,5 horas
Trabajo en funciones y tareas										1,5 horas
Evaluación del trabajo de grupo										
Consejero de RR.HH.	10,5 horas	23,5 horas	26,5 horas	16,5 horas	10,5 horas	7 horas	5,5 horas		1 hora	
Auditoría operativa	3,5 horas	4,5 horas								
APT vacantes	3,5 horas	4,5 horas								
APT ocupadas			5,5 horas							
Modificación de la plantilla		2,5 horas	7 horas	7 horas	3,5 horas					
Modificación de la RPT		2,5 horas	7 horas	7 horas	3,5 horas					
Inicio de la implantación										
Análisis PT Directivo	3,5 horas	0,5 horas							1 hora	
Formación en M, V, y vv										
Evaluación del trabajo de grupo										
Aprobación del presupuesto 2010										
Provisión de PT vacantes				2,5 horas	3,5 horas	7 horas	5,5 horas			
Selección Director de Área		6,5 horas	7 horas							
Formador	14 horas	16,5 horas	5,5 horas				1,5 horas	7 horas	9,5 horas	7 horas
Auditoría operativa	3,5 horas	4,5 horas								
APT vacantes	3,5 horas	4,5 horas								
APT ocupadas			5,5 horas							
Formación en funciones y tareas	3,5 horas	4,5 horas								
Análisis PT Directivo	3,5 horas	0,5 horas								
Formación en trabajo de equipo							1,5 horas	6,5 horas	3,5 horas	
Formación en áreas funcionales								0,5 horas	1 hora	
Formación en M, V, y vv									2,5 horas	1,5 horas
Trabajo de grupo en M, V y vv									2,5 horas	5,5 horas
Formación en funciones y tareas										
Grupo de trabajo	3,5 horas	4,5 horas					1,5 horas	7 horas	9,5 horas	8,5 horas
Formación en funciones y tareas	3,5 horas	4,5 horas					1,5 horas	6,5 horas		
Formación en trabajo de equipo										

Pagina 1

Gráfico nº 22: Informe de recursos y fechas, extraído de MS-Project (elaboración propia, 2010).

Otra utilidad es que nos señale Diagrama de Gantt, nos detalle las tareas que están por comenzar, o ya iniciadas o finalizadas, etc., como la siguiente vista.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

Tareas sin comenzar el mar 14/09/10  
CIEH

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras		
1	Auditoría operativa	2 días	mié 01/12/10	mié 08/12/10	7		
	Identificador	Nombre del recurso	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin
	4	Consejero de RR.HH. Formador	100%	8 horas	0 días	mié 01/12/10	mié 08/12/10
	5	Consejero de RR.HH. Formador	100%	8 horas	0 días	mié 01/12/10	mié 08/12/10
2	APT vacantes	2 días	mié 01/12/10	mié 08/12/10			
	Identificador	Nombre del recurso	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin
	4	Consejero de RR.HH. Formador	100%	8 horas	0 días	mié 01/12/10	mié 08/12/10
	5	Consejero de RR.HH. Formador	100%	8 horas	0 días	mié 01/12/10	mié 08/12/10
6	Formación en funciones y tareas	2 días	mié 01/12/10	mié 08/12/10			
	Identificador	Nombre del recurso	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin
	3	Director de Área	100%	8 horas	0 días	mié 01/12/10	mié 08/12/10
	5	Formador	100%	8 horas	0 días	mié 01/12/10	mié 08/12/10
	6	Grupo de trabajo	100%	8 horas	0 días	mié 01/12/10	mié 08/12/10
7	Inicio de la implantación	0 días	mié 01/12/10	mié 01/12/10			
	Identificador	Nombre del recurso	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin
	4	Consejero de RR.HH.	100%	0 horas	0 días	mié 01/12/10	mié 01/12/10
8	Análisis PT Directivo	1 día	mié 01/12/10	lun 06/12/10			
	Identificador	Nombre del recurso	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin
	4	Consejero de RR.HH. Formador	100%	4 horas	0 días	mié 01/12/10	lun 06/12/10
	5	Formador	100%	4 horas	0 días	mié 01/12/10	lun 06/12/10
10	Selección Director de Área	4 días	lun 06/12/10	lun 20/12/10	8		
	Identificador	Nombre del recurso	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin
	4	Consejero de RR.HH.	100%	16 horas	0 días	lun 06/12/10	lun 20/12/10
3	APT ocupadas	2 días	mié 08/12/10	mié 15/12/10	2		
	Identificador	Nombre del recurso	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin
	4	Consejero de RR.HH. Formador	100%	8 horas	0 días	mié 08/12/10	mié 15/12/10
	5	Formador	100%	8 horas	0 días	mié 08/12/10	mié 15/12/10
4	Modificación de la plantilla	5 días	mié 08/12/10	lun 27/12/10	7,2		
	Identificador	Nombre del recurso	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin
	1	Secretaría	100%	20 horas	0 días	mié 08/12/10	lun 27/12/10
	2	Intervención	100%	20 horas	0 días	mié 08/12/10	lun 27/12/10
	4	Consejero de RR.HH.	100%	20 horas	0 días	mié 08/12/10	lun 27/12/10
5	Modificación de la RPT	5 días	mié 08/12/10	lun 27/12/10	7,4FF,2		
	Identificador	Nombre del recurso	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin
	1	Secretaría	100%	20 horas	0 días	mié 08/12/10	lun 27/12/10
	2	Intervención	100%	20 horas	0 días	mié 08/12/10	lun 27/12/10
	4	Consejero de RR.HH.	100%	20 horas	0 días	mié 08/12/10	lun 27/12/10
16	Aprobación del presupuesto 2010	0 días	lun 27/12/10	lun 27/12/10	4FF		
17	Provisión de PT vacantes	4 días	mié 29/12/10	mié 12/01/11	16		
	Identificador	Nombre del recurso	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin
	1	Secretaría	100%	16 horas	0 días	mié 29/12/10	mié 12/01/11
	4	Consejero de RR.HH.	100%	16 horas	0 días	mié 29/12/10	mié 12/01/11

Página 1

Gráfico nº 23: Informe de tareas sin comenzar, extraído de MS-Project (elaboración propia, 2010).

Como puede comprobarse, el uso de este u otro Software de administración de proyectos, que crea calendarios, identifica rutas críticas, diagramas Gantt (de inicio, de seguimiento, etc.) o PERT, elabora hojas de costes y uso de recursos actualizada, advierte o resuelve sobreasignaciones etc. Por ello, facilita en gran medida el trabajo de implantación de proyectos de gestión, aún cuando esta herramienta está ideada originalmente para grandes proyectos de ingeniería.

Por último, para tener una visión general de la EDT (esquema de descomposición de tareas) que requiere la implantación del proyecto, enunciaremos las fases y tareas necesarias, con un tiempo aproximado para cada tarea, desglosado en fases de diseño, implantación, puesta en funcionamiento y seguimiento.

Fase	Tarea	Tiempo
------	-------	--------



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

<b>Diseño</b>	Enunciar el alcance del proyecto	1d
	Definir actividades	2d
	Establecer secuencia de actividades	2d
	Estimar recursos de las actividades	2d
	Estimar duración de actividades	1d
	Desarrollar cronograma	1d
	Verificar la ruta crítica	1d
	Estimar costes	3d
	Planificar sistema de aseguramiento de calidad	3d
	Confeccionar plan de comunicación	2d
	Definir equipo de trabajo	1d
	Definir subgrupos	1d
	Definir herramientas de registro	5d
	Impartir seminario de formación	5d
	Comunicar plan y sistema de trabajo y recompensas	1d
	<b>Implantación</b>	Definir ámbito
Definir misión		2d
Definir visión		2d
Definir valores		2d
Definir objetivos estratégicos		5d
Definir perspectivas y relación con los objetivos		3d
Definir responsable de cada objetivo		3d
Seleccionar indicadores y ponderación		5d
Determinar valores metas y fechas meta		3d
Elaborar mapas estratégicos		2d
<b>Puesta en funcionamiento</b>	Reunión final de equipo de trabajo	1d
	Determinación de protocolos de funcionamiento	12d
	Designar auditores internos	1d
	Establecer periodicidad de auditorías internas	1d
	Realizar auditorías previas	5d
	Preparar plan de comunicación	5d
<b>Seguimiento</b>	Difundir los indicadores en el organismo	5d
	Realizar anotaciones mensuales	1d
	Verificar resultados con previsiones	2d
	Establecer medidas correctoras	5d

*Tabla nº 12: Resultado de la descomposición de tareas necesarias para la implantación del proyecto (elaboración propia, 2010)*

Para finalizar esta reducida explicación de la fase de implantación, exponemos una de las primeras tareas que deben efectuarse en la primera fase de implantación, como es la definición de Misión de la Unidad.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

## **Definición de Misión**

Para dotar de coherencia a la estrategia, tiene que definirse en el inicio de dicho proceso la Misión de la Unidad. Es necesario que, en esta definición, participen activamente los miembros de la Unidad<sup>181</sup>.

A partir de una formación inicial en estas cuestiones, se proponen determinadas definiciones como declaraciones a partir de las cuales, se abra el debate. Estas definiciones proceden de CUENCA (2010, p. 31), aunque seguramente saldrá modificadas tras su análisis, debate y redefinición por el Equipo.

MISIÓN:

***“Asegurar, en el marco específico de la organización insular y su entorno, una política y unas prácticas de gestión del personal sistemáticas, coherentes e integradas, que garanticen el tipo y número de personas adecuado en el lugar y el momento precisos, posibilitando la eficacia de la institución y el desarrollo de sus empleados”***

Tras remodelación de la Misión, el grupo de trabajo debe responder a la pregunta: ¿Qué significado tiene la Misión para nosotros?. Anticipamos para el debate unas posibles respuestas:

- ***Cumplir las competencias legalmente atribuidas al Cabildo en los ámbitos de Área Jurídica, Calidad de Servicio, Organización, Personal, Recursos Humanos (Formación, Selección y Planificación), Seguridad y Salud Laboral y Sistemas de Información***
- ***Satisfacer eficaz y eficientemente las necesidades de los clientes externos e internos de la Unidad***

---

<sup>181</sup> Evidentemente, sería deseable la mayor participación interna en la confección de estas definiciones. Sin embargo, casi nunca es posible obtenerla, por las dinámicas de poder internas existentes en toda organización. En el presente caso, se estima que el Equipo debe ser lo suficientemente numeroso y representativo como para elaborar con éxito estas definiciones.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

- ***Propiciar una mejora organizativa a través de la influencia de las herramientas de la Unidad sobre los empleados públicos del Cabildo.***

Como es conocido, tanto la Norma ISO 9001:2000 como el Modelo de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (en adelante, EFQM) se encuentran orientados hacia la gestión por procesos<sup>182</sup>, facilitando la integración con otros sistemas de gestión (como en este caso sucede con el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, OSHAS).

La gestión por procesos supone una serie de eventuales ventajas, entre las que se destacan:

- Reconoce los procesos clave con la finalidad de procurarle los recursos necesarios.
- Facilita la identificación de las actividades básicas de la organización, para quién las hace y cómo las hace.
- Introduce la figura del cliente interno, lo que permite que todas las personas de la organización se reconozcan a sí mismas como clientes y proveedores de alguien.

Estos elementos aparecen descritos en las denominadas “*Fichas de proceso*”, de las cuales se extraerán los indicadores<sup>183</sup> que, en cada periodo, se decida medir con el fin de hacer seguimiento y evaluar el desempeño de los procesos.

Estas fichas deben ser elaboradas por el equipo de trabajo que se constituya para la implantación del plan de mejora, que estará integrado por aquellos trabajadores de la Unidad que voluntariamente se integren en dicho equipo. La participación de la totalidad de los afectados en la implantación del Plan de Mejora no se estima alcanzable<sup>184</sup>. Sin embargo, es posible motivar a la participación a una mayoría de los mismos.

---

<sup>182</sup> Este enfoque a procesos se define como la manera en que la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a los receptores del proceso de enseñanza-aprendizaje, generando mayor valor.

<sup>183</sup> Sobre los indicadores, seremos más extensos cuando nos refiramos al sistema de evaluación.

<sup>184</sup> En los puestos de trabajo afectados por la reconversión, algunos son abiertamente hostiles a las actuaciones ya emprendidas, por lo que la posible implicación de estos desafectos al cambio parece remota. Como señala RAMÍO (1995),



Que este grupo sea numeroso supone implicar a los empleados en el proceso de cambio cultural, lo que es también una herramienta para garantizar su éxito (RAMIÓ, 1999, pp. 214 y 216). Destaca este autor que “...es difícil que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha intervenido”.

También LOSADA y XIRAU (1995, p. 75) señalan que “la introducción de cambios en nuestras organizaciones debe hacerse a partir de la participación directa y protagonismo de los principales destinatarios de esos cambios (unidades directivas y unidades de personal)”. Esta posibilidad de rediseñar los objetivos “produce una legítima apropiación del proyecto por parte de sus gestores reales.”

En todo caso, no sólo es provechoso el sistema de debate para redefinir la Misión y sus consecuencias por su componente de participación. También se estima beneficioso por formar parte de un proceso de “re-socialización<sup>185</sup>”, donde los empleados pueden agregarse a la nueva cultura administrativa que se promueve desde la Dirección.

En este caso, es preferible **priorizar la eficacia** en el Plan de Mejora (gracias a una buena dinámica del equipo) que una generalización forzada de la participación. De esta manera, se pretende obtener resultados en un horizonte temporal próximo (más cercano al corto y medio plazo que al largo plazo), de forma que los éxitos parciales “realimenten” el propósito de cambio.

Para el éxito de la implantación se observan dos aspectos fundamentales:

- El compromiso de la Dirección, es decir, de los altos cargos de la organización con el proyecto. La

---

*“ los actores que perciben un decremento en su capacidad de influencia y de poder en el nuevo sistema organizativo se oponen al mismo ”*

<sup>185</sup> La socialización es el proceso mediante el que un individuo interioriza determinadas normas, valores y formas de percibir la realidad de una cultura, y que le dota de las capacidades necesarias para interactuar socialmente con los otros individuos de esa Cultura.



implementación no puede ejecutarse sin un apoyo público de cierta intensidad de los cargos políticos. El liderazgo invulnerable para vencer la resistencia inicial contra el proyecto sería el del Presidente del Cabildo. Si, por motivos de agenda política, el mismo no fuera posible, debe mostrarse el firme apoyo al proyecto del Consejero de Recursos Humanos<sup>186</sup>.

- La formación, ya que los empleados orientados tradicionalmente a la simple administración de personal deben reciclarse para poder atender a este tipo de iniciativas, sobre todo en materia de Tecnologías de Información.

---

<sup>186</sup> Dados los antecedentes, ese apoyo no es improbable, por cuanto este Consejero ha sacado adelante en el presente mandato medidas mucho más complicadas políticamente como son la ampliación de horario de trabajo al personal funcionario (objeto de impugnación judicial por un sindicato, que fue desestimada en la jurisdicción competente) o los procesos de estabilización y funcionarización (también boicoteados por el mismo sindicato). Obviamente, el papel del Consejero refleja el apoyo al proyecto del propio Presidente, que es quien inicia el proceso de modernización.



## Plan de Evaluación

Cuando el plan de implantación se ha diferido a la creación del equipo de trabajo, como se hace en el apartado anterior, la elaboración del Plan de Evaluación se ve aún más lejana. Sin embargo, se realizará una simulación, utilizando los objetivos y líneas estratégicas indicadas previamente y relacionándolas con alguna actuación concreta que refleje este Plan.

Previamente, debemos indicar que los sistemas de información directiva permiten evaluar los resultados de las diferentes iniciativas adoptadas, preferentemente a través de “*lead indicators*” (indicadores de proceso, que facilitan información en tiempo real) o, en su defecto, por medio de “*lag indicators*” (indicadores de estado, que ofrecen resultados sobre lo ya pasado).

Estos sistemas de información deben permitir el seguimiento, control, evaluación y, sobre todo, la corrección y retroalimentación de las actuaciones. Según la Intervención General de la Administración General del Estado (2006), los indicadores de gestión ofrecen determinadas utilidades como las siguientes:

- Evaluar la eficacia en la consecución de objetivos, al medir los servicios realizados y su impacto en relación con los previstos
- Suministrar información fácilmente comprensible a los usuarios externos.
- Facilitar la implementación de instrumentos de mejora de la calidad.
- Mostrar la rentabilidad social medida en términos de impacto o nivel de cobertura de necesidades sociales.
- Facilitar el cumplimiento de algunos de los preceptos de eficacia y eficiencia ordenados por la Ley General Presupuestaria, por la Ley de Bases del Régimen Local o por la General de Estabilidad Presupuestaria.



## **Simulación del proyecto de mejora**

Aunque el Plan de Mejora elaborado no tenga verificada su aplicación, se estima de interés para el mismo una simulación de evaluación de resultado. Para ello, debemos dotarnos de unas definiciones sobre algunos conceptos, habituales en la planificación y en la evaluación:

Objetivo estratégico	Orientación que indica hacia dónde se dirige la organización en el largo plazo
Líneas estratégicas	Formas genéricas de alcanzar los objetivos en el largo plazo
Objetivo operativo	Resultado deseado anualmente, definido en parámetros de magnitud, tiempo e importe <sup>187</sup>
Actuación	Conjunto de actividades destinadas a obtener un objetivo operativo y descritas en parámetros de magnitud, tiempo e importe
Indicador	Variable o relación entre variables, que facilita la información relevante sobre la situación de una organización y su entorno y ayuda a la toma de decisiones.

## **Objetivos**

Ya habíamos indicado que el último programa electoral del partido actualmente gobernante en el Cabildo proponía las siguientes líneas estratégicas, que pueden tener relación con nuestro Plan:

- **la racionalización del empleo público,**
- **la protocolización de los procedimientos,**
- **mejorar la cualificación de los trabajadores públicos,**
- **la aplicación de las nuevas tecnologías a los procedimientos**

Además, entre las acciones programáticas, también relacionadas con nuestro Plan, indicaba las siguientes:

<sup>187</sup> Es decir, en unidades, con calendario y presupuesto,



- **Creación del Departamento de Recursos Humanos**
- **Puesta en marcha de Sistemas de Calidad y Procedimientos**
- **Informatización y sistematización de los procesos administrativos**

Dado que la redacción electoral no suele ser especialmente respetuosa con los cánones científicos, debemos destilar de la misma lo que serían objetivos estratégicas, líneas de actuación, objetivos operativos o meras actuaciones para, a partir de ese punto, extraer indicadores.

Los indicadores pueden ser de diferentes tipos, según la naturaleza de aquello que se quiere medir. Los indicadores se complementan con unos estándares -cuándo es pertinente- que facilitan la interpretación. Los indicadores suelen ir agrupados sistemáticamente en cuadros de mandos y suelen elaborarse con los mismos unas fichas.

Los componentes de esa ficha de indicador sirven de guía para definir exhaustivamente todos los aspectos de tal indicador. Esta ficha tendría el contenido siguiente:

Denominación	Nombre del indicador
Significado	Qué mide el indicador
Definición	Cómo se calcula el indicador
Estándar	Qué referencia se utiliza para comparar el indicador
Histórico	Cuántos valores de periodos anteriores se tienen que considerar al presentar el indicador
Fuente	De dónde proviene la información
Destinatario	Quién recibe la información
Periodicidad	Con qué frecuencia se tiene que dar la información al destinatario
Integración	Cuál es la agregación de la información: global o segmentada
Forma	Cuál es la presentación de la información (gráfica, tabulada, etc.)
Observaciones	Matices referidos al indicador, sugerencias de actuación,



etc

## **Batería de indicadores**

**Los indicadores deben gozar de determinadas propiedades,** para que la información que proporcionan no sea errónea ni cuente con sesgos o distorsiones. Un grupo de expertos de la FEMP (2006, p. 104) **exige de los indicadores dos propiedades:**

- **Representatividad:** definida como la capacidad del indicador para representar lo más exactamente posible la realidad objeto de medición.
- **Factibilidad de cálculo:** definida como la posibilidad de asignar valores al indicador con los sistemas de información disponibles.

LÓPEZ CASASNOVAS (2003, pp. 50-51) también advierte que “...los indicadores tienen limitaciones y riesgos (...) una utilización poco cuidadosa de los indicadores puede producir las siguientes consecuencias indeseables:

a) *Generar diferencias entre los objetivos de la organización y los indicadores, derivadas de la visión limitada o parcial de éstos para medir los objetivos (tunnel vision), ya sea porque pueden hacer referencia a subóptimos, ya sea porque pueden tratar como irrelevantes los objetivos a largo plazo (myopia).*

b) *La propia dificultad para fijar el indicador y medirlo. Existe el riesgo de confundir los indicadores con los objetivos y así la posibilidad de que se manipulen los datos.*

c) *Los problemas derivados de la interpretación de los datos y de la dificultad para evitar una conducta estratégica conservadora del gestor.*



*d) El riesgo de fosilización de los indicadores en caso de que éstos no recojan los cambios lógicos en los objetivos, fruto de los requerimientos cambiantes de la sociedad.”*

Es necesario desarrollar un sistema de información con indicadores y que ayude a la Dirección a desarrollar sus propias estrategias en función del cumplimiento de los objetivos prefijados.

### ***Indicadores de Impacto o de resultado***

Dentro de los indicadores, podemos distinguir entre indicadores cuantitativos y cualitativos, aunque la clasificación más habitual separa los indicadores de impacto (*outcomes*) o los de resultado (*outputs*).

El impacto es el cambio que se quiere producir internamente o externamente mediante las actuaciones. Sus indicadores miden el nivel de consecución de los objetivos operativos propuestos. Aunque es el indicador más lógico para una actuación, la dificultad para medir el impacto obliga habitualmente a medir resultados y suponer que estos resultados producen el impacto deseado.

Los indicadores de resultado miden los *outputs* de la organización, es decir, el volumen de productos y servicios ofrecidos.

Otros indicadores son los de entorno, de percepción o los de recursos (que miden los inputs de la organización, es decir, los recursos empleados para la realización de actuaciones) que a su vez pueden ser indicadores de economía y de eficiencia.

### ***Ejemplos de indicadores en materia de Recursos humanos***



BALLART y RAMIÓ (1996) idearon un sistema de indicadores estructurado en ocho apartados<sup>188</sup> concentrados en factores críticos, con la finalidad de reducir el número de indicadores. Incluso sobre tan breve abanico, selecciono únicamente los siguientes<sup>189</sup>:

<b>Indicadores</b>
1. Índice de crecimiento
2. Índice de estabilidad
3. Días perdidos por persona y año
4. Costo anual de empleados extras
5. Días perdidos por persona y año por: grupos, nivel profesional, contrato laboral, sexo y edad, directivos y otros
6. Porcentaje de puestos para plantilla interna o candidatos externos
7. Ratio de solicitantes/puestos a cubrir
8. Promedio de tiempo para el proceso de selección
9. Recursos administrativos en los procesos de selección
10. Número de candidatos en las convocatorias para puestos de libre designación y directivos
11. Horas de formación por persona y tema
12. Distribución de los empleados por grupos y temas
13. Trabajadores que han asistido a: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 1 curso</li> <li>b. 2-5 cursos</li> <li>c. 6-10 cursos</li> <li>d. + 10 cursos</li> </ul>
14. Coste promedio por hora de formación
15. Porcentaje de empleados declarados en huelga
16. Representantes sindicales liberados por: grupos, niveles de carrera y tipos de contratos
17. Recursos administrativos según la causa

<sup>188</sup> Que son:

- características generales de los empleados públicos y la estructura de dirección;
- pautas de crecimiento y transformación;
- absentismo;
- selección, movilidad interna y promoción;
- retribución y evaluación del rendimiento;
- formación y socialización;
- relaciones laborales.

<sup>189</sup> Un mayor detalle en la obra referenciada. También CUENCA (2010, pp. 94 y ss) ejemplifica los indicadores utilizando el trabajo de BALLART y RAMIÓ (1996).



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local

Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

18. Demandas judiciales según la causa
--

19. Acción disciplinaria según el tipo de sanción
---

Otro ejemplo, incluso más útil, por determinar estándares actualizados, es el del trabajo “*Análisis de los indicadores de gestión de recursos humanos de los ayuntamientos de la red CORH. Guía descriptiva para la recopilación de datos*”, editado por la Diputación de Barcelona<sup>190</sup>, dentro de la serie “*Apunts locals*”, y que se expone en el siguiente gráfico:

---

<sup>190</sup> Se dispone del ejemplar del año 2008 (en catalán)



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

BLOC TEMATIC	INDICADOR	SUB INDICADOR
Temps de treball	Jornada anual	Jornada ordinària anual efectiva
		Jornada ponderada ordinària anual efectiva
		Serveis extraordinaris per efectiu
	Serveis extraordinaris	Cost serveis extraordinaris per efectiu
		Serveis extraordinaris en hores compensades per efectiu
		Serveis extraordinaris sobre la massa salarial bruta
Dimensionament	Cobertura organitzativa de l'àrea de recursos humans	Sobre el nombre total de treballadors municipals
		Sobre el total d'efectius de la plantilla de personal
	Grau d'inflació orgànica	-
	Dimensió de llocs sobre l'estructura organitzativa	-
Absentisme	Índex general d'absentisme	-
	Índex d'absentisme per incapacitat temporal	-
	Índex d'absentisme per visites mèdiques	-
	Incidència de la incapacitat temporal sobre l'absentisme global	-
	Incidència de les visites mèdiques sobre l'absentisme global	-
Retribució	Ventall salarial general	-
	Ventall salarial parcial	-
	Despesa retributiva sobre pressupost	-
	Despesa retributiva sobre despeses corrents	-
	Cost mig per treballador municipal	-
	Pes del complement de productivitat	-
	Pes de la part variable en el complement de productivitat	-
	Preu hora	-
Formació	Cost de la formació	-
	Abast intern o extern de la formació	-
	Hores sindicals anuals	-
Relacions laborals	Alliberats sindicals per ajuntament	-
	Temps mig de negociació	-



Gráfico nº 24: Mapa global de los indicadores de gestión de recursos humanos de los ayuntamientos de la red CORH. (Fuente: Diputación de Barcelona, 2009).

### **Ejemplo de Indicador para este plan**

Sin entrar a valorar estos indicadores, seleccionaremos únicamente un ejemplo para nuestro Plan que tiene que ver con las líneas estratégicas ya indicadas:

- **la racionalización del empleo público,**
- **la protocolización de los procedimientos,**
- **mejorar la cualificación de los trabajadores públicos,**
- **la aplicación de las nuevas tecnologías a los procedimientos**

Además, entre las acciones programáticas, también relacionadas con nuestro Plan, se indicaban las siguientes:

- **Creación del Departamento de Recursos Humanos**
- **Puesta en marcha de Sistemas de Calidad y Procedimientos**
- **Informatización y sistematización de los procesos administrativos**

Por poner un ejemplo de evaluación para un objetivo estratégico de los señalados, usaremos la siguiente tabla de desagregación dentro del Objetivo Estratégico:

Objetivo estratégico	1	Satisfacer la demanda ciudadana de calidad en la Administración Pública
Líneas estratégicas	1.1	Mejorar la gestión de las personas que trabajan en la Administración
Objetivo operativo	1.1.3	Creación de una Unidad de Recursos Humanos durante el



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
 Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

		mandato 2007-2011, sin incremento del gasto público
Actuación	1.1.3.2	Dotación personal de los dos puestos de trabajo vacantes en la Unidad antes de 2011, sin incremento del gasto público
Indicador	1.1.3.2.1	Número de puestos cubiertos en la Unidad de Recursos Humanos entre los vacantes

A su vez la tabla de indicador para este último indicado tendría la siguiente información:

Indicador	Número de puestos cubiertos en la Unidad de Recursos Humanos entre los vacantes
Referencia	1.1.3.2.1
Significado	Que los dos puestos de trabajo presupuestados pero vacantes en la Unidad estén cubiertos
Definición	El indicador mide cobertura personal en dos puestos presupuestados pero vacantes
Estándar	2
Histórico	0
Fuente	El Jefe de Negociado de Personal
Destinatario	El Consejero de RR.HH
Periodicidad	Única, al final del período 2007-2011
Integración	Global
Forma	Numérica
Observaciones	Plazo de entrega de la información: abril de 2011

***Cuadro de mandos de la Unidad***



Los indicadores podemos recogerlos en un instrumento llamado *Cuadro de Mandos*<sup>191</sup>, que recoge de manera sistematizada la información relevante que hace referencia a las actuaciones y a la consecución de los objetivos operativos de la Unidad. Este cuadro de mandos de la Unidad se alimentaría de las informaciones seleccionadas por el Equipo de Trabajo, sobre los impactos y resultados obtenidos con la actividad de la Unidad.

Al igual que el cuadro de instrumentos de un automóvil, el cuadro de mandos recogería tanto información siempre visible (es decir, que siempre debe estar a la vista, como el nivel de cumplimiento de actuaciones con plazo de finalización), como otra de carácter coyuntural (que sólo aparecerá cuando el valor supere o rebaje los niveles prefijados, como, por ejemplo, la siniestralidad laboral).

Lo que es importante es que los indicadores elegidos sean significativos, es decir, que midan lo trascendente. Por ello, traigo a colación un lema del que, por una vez en este trabajo, no recuerdo el autor:

***Lo que se mide se puede conseguir, por eso hay que asegurarse de que lo que se mide, ¡es lo que realmente queremos conseguir!***

---

<sup>191</sup> Instrumento procedente de Francia con el nombre de " *Tableau de bord* ", y que se define como " *un instrumento de medición (...) de los factores críticos de éxito (critical success factors)* ". No hay que confundir esta herramienta con el Cuadro de Mando Integral (o CMI o BSC) que es una herramienta diseñada por Robert S. Kaplan y David P. Norton para formular y aplicar una estrategia. En otra explicación más gráfica, (AECA, 1997, p.54), asemeja el cuadro de mandos al " *...tablero de control de un piloto de un avión. En cambio, el CMI sería como un simulador de vuelo. El tablero de control sirve para aportar información y controlar la marcha del avión. En cambio, el simulador ayuda a desarrollar muchas más funciones (identificar las relaciones causa-efecto entre los diferentes indicadores, aprendizaje sobre el funcionamiento del avión, etc.)* "



# Bibliografía

## A) MONOGRAFÍAS

AECA, (1997) *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Madrid, Ed. AECA.

ALBI, E., GONZÁLEZ-PÁRAMO, J.M. Y LÓPEZ-CASASNOVAS, G., (1997) *Gestión Pública: Fundamentos, técnicas y casos*. Barcelona, Ed. Ariel

BALLART, X Y RAMIÓ MATAS, C. (2000) *Ciencia de la Administración*. Valencia, Ed. Tirant lo Blanc

CUENCA CERVERA, J.J., (2010). *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales*. Madrid, Ed. INAP.

CUENCA CERVERA, J.J., (2002). *La Dirección de Recursos Humanos en el ámbito municipal*. Barcelona, Ed. Bayer Hnos.

FERNÁNDEZ RICO, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Barcelona, Ediciones Díaz de Santos.

GONZÁLEZ MATEOS, C. Y RAMÍREZ, R. (2004). *La selección de personal como factor modernizador en la Administración Pública. Aplicación al caso de la Administración Pública extremeña*. Badajoz. Ed. Abecedario

GORRITI BONTIGUI, M. Y LÓPEZ BASTERRA, J. (2010). *Análisis de puestos de trabajo en la Administración Pública*. Oñate. Ed. IVAP

GORRITI BONTIGUI, M. Y LÓPEZ BASTERRA, J. (2009). *Identificación de criterios de desempeño a partir del análisis de puestos*. Oñate. Ed. IVAP

GORRITI BONTIGUI, M. Y BAÑUELOS IBÁÑEZ, J.I. (2009). *Diseño organizativo de la Agencia Vasca del Agua*. Oñate. Ed. IVAP



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

LONGO MARTÍNEZ, F. e YSA FIGUERAS, Ta. (eds.) (2008): Los escenarios de la gestión pública en el siglo XXI, Barcelona, Escola d'Administració Pública de Catalunya.

LONGO MARTÍNEZ, F. (2005) *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona. Paidós Empresa.

LOPEZ CASASNOVAS, G. (director) (2003) *Los nuevos instrumentos de gestión pública*. Barcelona, Ed. La Caixa.

MINTZBERG, H., (2003). *Diseño de organizaciones eficientes*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires

MINTZBERG, H., (1984). *La estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel, Barcelona.

MOORE, MARK H., (1998) *Gestión Estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona, Ed. Paidós

PARRADO DÍAZ, S. (2007) *Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas*. Madrid, Ed. INAP.

RAMIÓ MATAS, C. (1999) *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Barcelona, Ed. Tecnos,

TOÑA GÜENAGA, Fernando (director), JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael (coordinador) GONZALEZ DE HEREDIA MARAURI, César, GORRITI BONTIGUI, Mikel y PÉREZ BARRIO, Agustín (2007): *Informe sobre el Estatuto Básico del Empleado Público y los márgenes de configuración del legislador vasco para su desarrollo*, Oñati, Instituto Vasco de Administración Pública

VILLORIA MENDIETA, M. y PINO MATUTE, E. (2010): *Manual de gestión de recursos humanos en las Administraciones públicas*, 3ª edición, Madrid, Tecnos.

VV.AA. (1997) *El establecimiento de objetivos y la medición de resultados en el ámbito público*. Madrid, Ed. IGAE

VV.AA., (1999) *Manual de disseny de quadres de comandament*. Barcelona, Ed. Generalitat de Catalunya.



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

VV.AA., (2007) *La dirección de comunicación en las administraciones públicas*, Madrid. Ed. INAP.

VV.AA., (2008) *Anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans dels ajuntaments de la zarza CORH - Guia descriptiva per a la recopilació de dades*. Barcelona. Ed. Diputació de Barcelona

ZURRÓN RODRÍGUEZ, J.M. (2000) *Evaluación del absentismo en la Administración Pública. El caso de la Junta de Andalucía*. Sevilla, Ed. IAAP,



## **B) ARTÍCULOS Y APUNTES**

BALLART, XAVIER Y RAMIO, CARLES (1996). *Indicadores para el control de la gestión de personal*, GAPP n° 5-6. Enero-agosto 1996

CUENCA CERVERA, J.J. (2002) *La dirección de Recursos Humanos en el ámbito municipal: contexto, modelo de gestión y planteamiento estratégico*. Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos, ISSN 1138-9532, N°. 216, 2001, pags. 155-228

CUENCA CERVERA, J.J. (2002) *La gestión estratégica de Recursos Humanos en las Entidades Locales*. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, ISSN 1130-8117, Año n° 15, N° 161, 2002, pags. 32-38

CUENCA CERVERA, J.J. y FARIÑA GUILLÉN, J.F. (2008) El Estatuto básico del empleado público. Revista jurídica de la Comunidad Valenciana: jurisprudencia seleccionada de la Comunidad Valenciana, ISSN 1578-6420, N°. 25, 2008, pags. 49-72

LONGO MARTÍNEZ, FRANCISCO (1995). *Reforma del empleo público: tótem y tabú*, Gestión y Análisis de Políticas Públicas, n°2. Madrid, INAP.

LOSADA MARRODAN, CARLES (1996). *Procesos de modernización de las Administraciones Públicas. Contenidos y estrategias de reforma*. GAPP n°. 7-8. Septiembre 1996 / Abril 1997

MÁS SABATÉ, J. Y RAMIÓ MATAS, C. (1992). *Técnicas de auditoría operativa aplicadas a la administración pública*. Barcelona : Comitè Assessor per a l'Estudi de l'Organització de l'Administració, 1992. ISBN 84-393-2145-7

RAMIÓ MATAS, C. Y SALVADOR, M. *Els instruments de gestió de personal en les organitzacions locals. Quina funció pública volem per als nostres ajuntaments?* / coord. por Joan Mauri i Majós, 2004, ISBN 84-95417-46-4, pags. 71-118



### **C) ARTÍCULOS Y APUNTES DE GORRITI BONTIGUI, MIKEL**

(2002): “Análisis funcional de los Grupos A y B de la Administración General del País Vasco”, Revista Vasca de Administración Pública, núm. 63.

(2003) *Análisis Ocupacional y de Estructuras Organizativas a partir de Componentes de Función y Análisis de Clusters (La Administración General del País Vasco. Un caso concreto de Aplicación)*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 19, nº1. pp 75-106.

+ Y SALGADO, J.F., MOSCOSO, S. (2004). *Investigaciones sobre la entrevista conductual estructurada (ECE) en la selección de personal en la Administración General del País Vasco: Meta-análisis de la Fiabilidad*. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

+ Y LÓPEZ BASTERRA, J. (2005). Validación de la entrevista conductual estructurada (ECE) en la Administración General del País Vasco. Vitoria: Dirección de Función Pública, Gobierno Vasco.

+ y TOÑA, Fernando (2006): “El nuevo modelo de Organización y Recursos Humanos de la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco”, revista Presupuesto y Gasto Público, núm. 41.

(2007). El diseño de funciones y puestos en la administración. Nuevas políticas públicas: Evaluación de políticas públicas nuevas políticas públicas. Anuario multidisciplinar para la modernización de las Administraciones Públicas, ISSN 1699-7026, Nº. 3, 2007, pags. 201-233

(2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, ISSN 1576-5962, Vol. 23, Nº 3, 2007, pags. 367-387



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

(2009). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas (en POLITICAS PUBLICAS Y HERRAMIENTAS DE DIRECCION. Tomo I)

(2009). Los Directivos Públicos Profesionales (DPP) (Origen, Ubicación, Funciones, Perfil, Profesionalización y Cambio)

(2010). Modelo de proceso selectivo por grupos de clasificación en la Administración pública. CEMICAL



Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local  
Diseño organizativo de la Unidad de Recursos Humanos del Cabildo Insular de El Hierro

**C) PLANES DE MEJORA ELABORADOS POR EMPLEADOS PÚBLICOS DE EL HIERRO EN EL CURSO (POR ORDEN CRONOLÓGICO)**

MORALES FERNÁNDEZ, F. (2006). *Necesidad de Implantación de Planes de Mejora en las Administraciones Públicas: El caso del Cabildo Insular de El Hierro.*

CÁCERES HERNÁNDEZ, T. (2007). *Plan de Mejora de la Formación de los Trabajadores del Cabildo Insular de El Hierro.*

GUILLÉN CASAÑAS, C. (2007) *Propuesta para la mejora de la gestión del gasto en el Cabildo Insular de El Hierro.*

ARMAS LIMA, M.R. (2008) *Plan de mejora de modernización de la Sección de Contratación del M.I. Ayuntamiento de Valverde.*

GONZÁLEZ ACOSTA, M. P. (2008). *Plan de mejora organizativa y de gestión mediante el uso del modelo EVAM*

GONZÁLEZ SÁNCHEZ, E. (2009) *Plan de mejora en la gestión de RR.HH. del M.I. Ayuntamiento de Valverde.*

PADRÓN CASTAÑEDA, N. (2009). *Mejora organizativa del Área de Gobierno de Medio Ambiente, Residuos y Reciclaje del Cabildo de El Hierro.*



## Anexos

*Anexo con ejemplo de verbos de función, de objetos de función y de ámbitos de función (elaboración GORRITI, 2007)*

*Decreto 77/2005, de 12 de abril, por el que se regulan las áreas funcionales de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos.*

*Decreto 78/2005, de 12 de abril, por el que se regulan las relaciones de puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos*

*Decreto 79/2005, de 12 de abril, por el que se regulan las retribuciones complementarias de los puestos de trabajo reservados a personal funcionario de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi.*

ANEXO I  
EJEMPLO DE VERBOS DE FUNCIÓN

<b>Código</b>	<b>Verbo</b>	<b>Definición</b>
A003	Asesorar	Estar en disposición de dar criterio técnico/ Apoyar con información, métodos o instrumentos la toma de decisiones/ La característica Fundamental radica en que su responsabilidad nace a instancia de parte y por tanto es un aspecto global como técnico.
A005	Atender	Aportar información puntual a solicitud/ Directa relación con el interesado.
A006	Auditar	Controlar y sancionar el estado y efecto económico y financiero derivado de actividades o procedimientos finalizados en organismos, instituciones o empresas.
A008	Controlar	Ejercer control de actividades o resultados, mediante la regulación, la inspección o examen.
A009	Coordinar	Conjugar esfuerzos, medios, procedimientos, de personas o centros, para un objetivo común.
A011	Dirigir	Mandar, marcar metas y objetivos de un grupo con criterios de fin o medios y asumir las responsabilidades de sus ejecuciones, en obras y estudios.
A012	Diseñar	Crear inexistentes aplicaciones, instrumentos, métodos, programas, formularios o sistemas, en donde lo que importa es la novedad o la resolución del problema implícita en la estructura o forma novedosa de lo creado.
A014	Elaborar	Producir o generar planes, convenios, programas, información (estudios o informes de valoración o evaluación), normas (criterios) o propuestas en donde lo que importa es la materialización del producto, su resultado factible o tangible.
A015	Establecer	Fijar condiciones, criterios, sistemas o procedimientos, en donde lo que importa es la delimitación de lo que se fija.
A016	Evaluar	Calcular en dato (no necesariamente en juicio) el resultado de actividades, planes, conocimientos, programas, resultados, información, procedimientos.
A019	Gestionar	Responsabilizarse de hacer o que hagan las diligencias necesarias para el logro de un asunto. Implica: Coordinar, supervisar, controlar, planificar, elaborar, diseñar, seguimiento, tramitar, analizar, y cualquier otro verbo implícito en las diligencias que asume. Cuando las diligencias se subsumen en un único verbo, gestionar debe sustituirse por este.
A023	Implantar	Poner en ejecución aplicaciones informáticas específicas.
A024	Inspeccionar	Examinar, reconocer o verificar atentamente con la vista o protocolos actividades, condiciones, especificaciones o datos de personas, empresas, obras, procedimientos, máquinas, equipos, instalaciones, sistemas, etc.
A025	Interpretar	Explicar el sentido de información estadística. En Traducción: realizar traducción oral simultánea.
A026	Intervenir	Tomar parte en simulacros de protección civil
A028	Normalizar	Someter a normas documentación, impresos, terminología. Uniformizar o estandarizar.
A029	Organizar	Disponer y preparar a un conjunto de personas, con los medios oportunos, para realizar algo. En Biblioteca: clasificar, ordenar y catalogar documentación.
A031	Representar	Actuar en nombre y por cuenta de la Administración en procedimientos de la Administración que demanden representación.
A032	Supervisar	Verificar actividades, acuerdos, criterios, informes, proyectos y cualquier otra realidad realizada por otros y decidir sobre ello.
A034	Validar	Dar por buena documentación para su publicación. Cotejar.
A037	Editar	Publicar por procedimiento mecánico o informático documentación, libros, etc..
C001	Actualizar	Poner al día plantillas, documentos o informaciones.
C002	Alimentar	Suministrar información formalizada a bases de datos.
C004	Atender	Aportar información puntual a solicitud/ Directa relación con el interesado
C005	Comprobar	Confirmar algo mediante demostración o pruebas que la acreditan como cierta
C006	Elaborar	Producir o generar productos (planos, mapas, mediciones, etc.) e información en donde lo que importa es la materialización del producto, su resultado factible o tangible
C007	Facilitar	Entregar información a petición de los administrados

<b>Código</b>	<b>Verbo</b>	<b>Definición</b>
C008	Gestionar	Responsabilizarse de hacer o que hagan las diligencias necesarias para el logro de un asunto. Implica: Coordinar, supervisar, controlar, planificar, elaborar, diseñar, seguimiento, tramitar, analizar, y cualquier otro verbo implícito en las diligencias que asume. Cuando las diligencias se subsumen en un único verbo, gestionar debe sustituirse por este.
C009	Inspeccionar	Examinar, reconocer o verificar atentamente con la vista o protocolos actividades, condiciones, especificaciones o datos de personas, empresas, obras, procedimientos, máquinas, equipos, instalaciones, sistemas, etc
C010	Inventariar	Hacer con orden y distinción el asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a un servicio u organismo.
C011	Mantener	Conservar en su ser o estado materiales, sistemas, equipos e instalaciones
C013	Preparar	Prevenir, disponer documentación o dossiers para que sirva a un efecto
C014	Procesar	Someter información, en distintos formatos, a un proceso de elaboración, transformación, etc.
C016	Registrar	Copiar y notar a la letra toda clase de documentos o información para constancia y demostración.
C019	Tomar	Obtener muestras en el lugar, de forma protocolizada para su posterior análisis
C021	Verificar	Comprobar o examinar materiales o datos para confirmar su veracidad o condiciones
E001	Almacenar	Reunir o guardar cosas en cantidad y en almacenes
E002	Archivar	Guardar documentos o información en un archivo físico o magnético
E003	Atender	Aportar información puntual a solicitud/ Directa relación con el interesado
E004	Cargar - descargar	Poner o echar peso, mercancía, etc., sobre una persona o vehículo para transportarlo
E005	Clasificar	Ordenar o disponer por clases documentos, objetos o mercancías
E007	Controlar	Comprobar el préstamo de libros y documentación
E008	Custodiar	Tener cuidado y vigilancia sobre material
E009	Destruir	Eliminar material o documentación
E010	Distribuir	Dividir material o documentación entre varias personas designando lo que a cada una corresponde
E011	Encender - Apagar	Acto de poner en marcha dispositivos eléctricos
E012	Fotocopiar	Hacer copias de documentos mediante fotocopadoras
E013	Franquear	Pagar en sellos el porte por el correo
E014	Grabar - sacar	Registrar información sobre un soporte magnético para su almacenamiento y posterior tratamiento en el ordenador
E016	Recepcionar	Recibir documentación y dar recibo del mismo.
E017	Localizar	Determinar el lugar donde se halla documentación
E019	Mantener	Conservar en su ser o estado materiales, sistemas, equipos e instalaciones
E020	Preparar	Prevenir, disponer documentación o dossiers para que sirva a un efecto
E023	Recoger	Reunir ordenadamente muestras
E024	Registrar	Copiar y notar a la letra entradas y salidas de documentación para constancia y demostración.
E025	Reparar	Componer o enmendar averías y desperfectos
E026	Revisar	Someter instalaciones a nuevo examen para corregir, enmendar o reparar
E028	Solicitar	Pretender, pedir o buscar materiales con diligencia
E029	Suministrar	Proveer material a quien lo necesita
E030	Trasladar	Mudar cosas o personas de lugar
E032	Vigilar	Velar sobre instalaciones
E033	Ensobrar	Meter en un sobres cartas, impresos, etc
E034	Encuadernar	Juntar y coser varios pliegos o cuadernos y ponerles cubiertas

ANEXO II  
EJEMPLO DE OBJETOS DE FUNCIÓN

<b>Código</b>	<b>Objeto</b>	<b>Definición</b>
A001	actividades	Conjunto de operaciones básicas y genéricas, no diligencias concatenadas, realizadas por un grupo para conseguir sus objetivos
A003	acuerdos y/o convenios	Resolución tomada en común por varias personas, especialmente por una junta, asamblea o tribunal. Cuando se utiliza como Convenio o Concierto se materializa un Texto que contiene lo acordado.
A006	aplicaciones	Programas informáticos o desarrollos de software estandarizados o ad-hoc necesarios para la realización de tareas en la administración.
A008	autorizaciones y/o concesiones	Otorgamiento administrativo a favor de particulares o de empresas.
A009	ayudas y/o subvenciones	Cantidad de dinero con la que la Administración dota a una institución, servicio, etc., que no administra directamente
A013	certificaciones	Documento en el que se certifica algo
A014	conciertos	Convenio entre dos o más personas o entidades sobre un fin común
A015	conocimientos	Conjunto de saberes que se tienen sobre una materia y que son objeto de evaluación después de docencia.
A020	contratos	Acuerdo de dos o más voluntades dirigido a crear una obligación de dar o hacer, y documento en que se acredita
A021	criterios	Juicio, valor o discernimiento técnico establecido para acometer una tarea o un procedimiento.
A022	cuentas	Registro regular de transacciones pecuniarias de la Tesorería.
A023	propuestas de disposiciones normativas	Documentos elaborados y de naturaleza técnico-legal que pretenden reglamentar, establecer procedimientos o criterios jurídicos sobre acciones y/o competencias de la Administración y que deben ser aprobados por instancias superiores.
A029	equipos y/o instalaciones	Conjunto de instrumentos, material e inmuebles necesarios para ejecutar una tarea
A030	estadísticas	Conjunto de datos numéricos que exponen hechos y que sirven para obtener inferencias basadas en el cálculo de probabilidades.
A031	estudios	Documentación técnica elaborada que genera nuevos conocimientos sobre una determinada materia.
A037	informes de evaluación	Documentación técnica escrita y numérica; estructurada, ordenada y sintética, donde se facilita el juicio de terceros.
A041	investigaciones	Conjunto de acciones necesarias para profundizar en el estudio de una disciplina y descubrir algo nuevo de ella.
A046	métodos	Modo ordenado de proceder para llegar a un resultado o fin determinado
A047	muestras	Pequeña cantidad de sustancia necesaria de ser analizada en laboratorio
A049	nóminas	Documento administrativo que certifica mensualmente los devengos y deducciones de aquellos que tienen un contrato de trabajo con la Administración.
A051	obras	Edificio en construcción
A053	pagos y/o gastos	Entrega de un dinero que se debe o emplearlo en la adquisición de un bien o en la consecución de un fin.
A054	patrimonio	Conjunto de bienes pertenecientes a la Administración, afectos a un fin, y susceptibles de estimación económica
A055	personal	Conjunto de personas físicas que tienen algún tipo de relación contractual con la Administración.
A056	planes y/o programas	Documento escrito en el que se describen una serie de actividades a realizar y objetivos a conseguir a corto, medio y largo plazo, en donde lo que importa es la identificación de objetivos, la estructuración del tiempo y su compromiso de cumplimiento.

<b>Código</b>	<b>Objeto</b>	<b>Definición</b>
A057	presupuesto	Cómputo anticipado de los gastos e ingresos para un período determinado, de la Administración.
A061	proyectos	Conjunto de diseños, cálculos y demás actividades de naturaleza técnica que determinan todo lo necesario para la consecución de un producto o servicio, o para la materialización de un plan.
A065	reconocimientos	Procedimiento medico/sanitario estandarizado de obtener medidas respecto de parámetros de salud preestablecidos
A067	redes	Conjunto de sensores interconectados para medir parámetros de medio ambiente.
A068	registros y/o censos	Asiento en el que se inscriben, anotan o señalan, para que consten, los datos y orden de eventos con trascendencia administrativa
A074	sistemas	Conjunto de cosas o partes coordinadas según una ley, o que, ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto o función
A076	transferencias	Operación bancaria que consiste en imponer una cantidad para ser abonada en otra cuenta corriente
A079	bases de datos	Programa que permite el almacenamiento de datos de manera estructurada y su consulta por parte de usuarios múltiples e independientes entre sí
A081	garantías y avales	Firma puesta al pie de un documento de crédito para responder de su pago en caso de no verificarlo la persona obligada a él
A083	expedientes sancionadores	Procedimiento administrativo por el que se enjuicia y resuelve la actuación de personas, organismos o entidades sobre ámbitos de competencia de la Administración.
A084	inspecciones	Actos de reconocimiento, verificación o examen mediante la vista o protocolos de actividades, condiciones, especificaciones o datos de personas, empresas, obras, procedimientos, máquinas, instalaciones, sistemas, etc.
A088	contratos-programa	Acuerdo de dos o más voluntades dirigido a crear una obligación de dar o hacer, según plan preestablecido.
A089	informes de valoración	Documentación técnica cualitativa donde se argumentan juicios de valor respecto de un ámbito o competencia de la Administración
A090	informes jurídicos	Exposición escrita de datos, causas o circunstancias documentales que atañen o ajustan al derecho.
A092	programas formativos	Conjunto de estudios y prácticas destinados a que el alumno desarrolle plenamente sus posibilidades en relación a una materia determinada
A093	informes de legalidad	Informe jurídico en el que se emite un juicio razonado respecto del ajuste a derecho de alguna actividad o iniciativa de la Administración.
A095	órganos colegiados, comisiones, juntas, mesas u órganos consultivos	Entes de representación coyuntural, periódica o temporal formada por miembros de criterio o responsabilidad respecto de un asunto delegado.
A100	pruebas de evaluación	Exámenes que pretenden determinar el grado de conocimientos, aptitudes o destrezas de alumnos o candidatos en procesos formativos o selectivos.
A101	procesos selectivos	Conjunto de procedimientos, pruebas y criterios técnicos que permiten escoger a personas eficaces para puestos de trabajo en condiciones de igualdad.
A102	procesos formativos	Conjunto de procedimientos, pruebas y criterios técnicos que permiten adiestrar a personas para el desempeño eficaz de sus puestos de trabajo
A104	procesos de provisión de personal	Conjunto de procedimientos administrativos que permiten la adjudicación de dotaciones de puestos a personal contratado por la Administración.
A105	productos agroalimentarios	Comestibles resultantes del cultivo y comercio de productos de

<b>Código</b>	<b>Objeto</b>	<b>Definición</b>
		origen agrícola
A106	traducciones y/o interpretaciones	Expresar en una lengua lo que está expresado antes en otra.
A108	tasas y precios públicos	Cantidad de dinero estipulada y publicada por la Administración para la prestación de un servicio o autorización de su competencia
A109	calendario	Distribución de las actividades legislativas a lo largo de un año
A114	cláusulas administrativas	Condiciones de naturaleza administrativa de un contrato público
A115	Modificaciones presupuestarias	Cambios en las partidas originales de un presupuesto. Traspases de dinero entre ellas.
A118	pólizas	Documento justificativo del contrato en seguros
A119	sistemas de seguridad	Conjunto de cosas o dispositivos coordinados según una ley, o que, ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a la seguridad de información, situaciones o lugares.
A122	informe interventor	Documentación que recoge el resultado de actividades de control económico fiscal y auditoría
A129	medicamentos	Sustancia empleada como remedio de enfermedad
A132	convocatorias	Período de exámenes gestionados o participados por la Administración.
A135	mataderos	Sitio donde se mata y desuella el ganado
A136	puestos	Acotamiento vertical y horizontal de funciones.
C002	Agendas	Conjunto de actividades que debe desarrollar un directivo, plan de actividades o acciones.
C003	Aplicaciones	Herramientas informáticas que soportan, controlan o facilitan la tramitación de procedimientos o la ejecución de tareas
C004	Archivos y Registros	Conjunto de informaciones o instrucciones organizadas en registros y que se almacenan como una sola unidad en una ubicación predeterminada.
C005	Autorizaciones	Documento donde se recoge el acto de autorizar
C006	Avales	Firma puesta al pie de un documento de crédito para responder de su pago en caso de no verificarlo la persona obligada a él
C007	Ayudas	Cantidad económica otorgada por la Administración a particulares u organismos privados o públicos en cumplimiento de la legalidad vigente.
C008	Bases de datos	Programa informático que permite el almacenamiento y gestión de información
C009	Bienes y Materiales	Cosas de valor
C011	Contratos	Acuerdo de dos o más voluntades dirigido a crear una obligación de dar o hacer, y documento en que se acredita
C012	Control horario	Sistema de seguimiento del fichaje de los trabajadores de la Administración
C014	Cuentas	Registro regular de transacciones pecuniarias de la Tesorería de la Administración.
C016	Datos, listados, documentos	Información que se suministra de forma clasificada u ordenada
C019	Equipos	Maquinaria, utillaje e instalaciones de una reprografía o laboratorio
C020	Expedientes	Conjunto estandarizado de procedimientos administrativos típicos de gestión general o sectorial
C021	Ficheros	Colección organizada de registros
C023	Gastos, ingresos y anticipos	Cantidad de dinero Cantidad económica a contabilizar
C024	Información y Documentación	Conjunto de escritos con los que se informa, prueba o acredita algo
C029	Muestras	Pequeña cantidad de sustancia necesaria de ser analizada en laboratorio
C030	Multas	Pena pecuniaria
C031	Pedidos	Encargo hecho a un fabricante o vendedor de géneros de su tráfico

<b>Código</b>	<b>Objeto</b>	<b>Definición</b>
C033	Plantillas y formularios	Documento o formato estandarizado para la introducción de datos o información
C034	Propuestas	Proposición escrita respecto de un tema concreto que se ofrece para un fin
C035	Quejas y reclamaciones	Impugnación que se hace por administrados ante un servicio o acción de la Administración
C036	Registros	Asiento en el que se inscriben, anotan o señalan, para que consten, los datos y orden de eventos con trascendencia administrativa
C037	RPT's	Relación de Puestos de Trabajo
C038	Textos, tablas y gráficos	Enunciados escritos y datos o información ordenada o clasificada
C039	Visitas y llamadas	Solicitudes de atención de un cargo por parte de terceros
E001	accesos	Entrada o paso
E002	averías y desperfectos	Desperfecto en un aparato, instalación, vehículo, etc.
E005	correspondencia	Correo
E007	documentación	Conjunto de escritos con los que se informa, prueba o acredita algo
E008	encargos	Acción de encargar o encargarse
E010	equipos y mobiliarios	Conjunto de instrumentos, material e inmuebles necesarios para ejecutar una tarea
E012	instalaciones	Edificios gubernamentales y sus dependencias
E013	inventario	Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a la Administración General, hecho con orden y distinción
E015	material	Realidad física, condición o resultado de alguna actividad en relación con alguna especialidad o ámbito
E017	muestras	Pequeña cantidad de sustancia necesaria de ser analizada en laboratorio
E019	paquetes	Envoltorio bien dispuesto y no muy abultado
E021	préstamos	Libros dados por algún tiempo a alguien con la obligación de restituirlos
E022	público	Colectivo de personas en demanda de atención personal o telefónica de alguien de la Administración
E023	salas y dependencias	Local o habitación para celebración de reuniones

ANEXO III  
EJEMPLO DE AMBITOS DE FUNCIÓN

<b>Código</b>	<b>Ámbito</b>
A001	Administración
A002	Estadística
A003	Administración Tributaria
A004	Área Económico-administrativa
A005	Área Jurídica
A006	Asuntos Sociales
A007	Comercio
A008	Consumo
A009	Contabilidad y Control Contable
A010	Contratación
A011	Deportes
A012	Drogodependencias
A013	Auditoría
A014	Control Interventor
A015	Juego y Espectáculos
A016	Juventud y Desarrollo Comunitario
A017	Medio Ambiente
A018	Ordenación y Gestión del Transporte
A019	Ordenación Laboral
A020	Ordenación Territorial
A021	Turismo
A022	Patrimonio Cultural y Arqueológico
A023	Política de Empleo y Formación para el Empleo
A024	Tráfico y Seguridad vial
A025	Sistema Educativo
A026	Prensa y Comunicación
A027	Obras Públicas
A028	Personal
A029	Recursos Humanos (Formación, Selección y Planificación)
A030	Organización
A031	Sistemas de Información
A032	Régimen Interior
A033	Obras e Instalaciones
A034	Publicidad
A035	Vivienda y Arquitectura
A036	Seguridad Social
A037	Laboratorio
A038	Riesgos y Seguros
A039	Prospecciones Sociológicas
A040	Registro General y Centros de Documentación
A041	Publicaciones
A042	Telecomunicaciones
A043	Protección Civil
A044	Presupuestos
A045	Tesorería
A046	Infraestructura del Transporte
A047	Planificación y Evaluación Sanitaria
A048	Calidad de Servicio
A049	WEB
A050	Inmigración

## Xedapen Orokorrak

### OGASUN ETA HERRI ADMINISTRATIO SAILA

2186

77/2005 DEKRETUA, apirilaren 12koa, Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio orokorreko eta bere erakunde autonomoetako arlo funtzionalak arautzen dituen.

Ekonomia Gaietarako Ordezko Batzardeak, 2002ko maiatzaren 9an, Analisi Funtzionalak finkatzeko Plana onetsi zuen. Onespen-egintza horrek 1997 urtean hasitako ziklo luzea ixten zuen, Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorreko giza baliabideak arrazionalizatzeko programa martxan jartzeari zegokiona, batez ere, laurogeita hamargarren hamarkadaren hasieran Euskal Herrian CORAME txostenak eta geroago sortutako Administrazioa Eraberritzeko Bulegoaren Zuzendaritzak utzitako arrastoei jarraiki. Neurri guzti horiek bultzatzen zituen uzia Administrazio Publikoaren eraginkortasuna eta efizientzia hobetzea besterik ez zen, giza baliabideen esparruan zenbait esku-hartze jakin batzuen bidez.

Analisi Funtzionalak martxan jartzeak arrazoi oso zehatz bat izan zuen: jadanik bazeuden lanpostuetan desorekak aurkitu ziren, horien definizio eta eginkizunei dagokienez, bai eta ordainsari-mailen esleipenari ere. Era berean, horiek gehiegi sakabanatzen dituen zenbait izendapen heterogeneo aurkitu ziren. Analisi Funtzionalen ekimenak arazo horiek zuzentzeaz gain, azken buruan, administrazioaren jardunbidea hobetu nahi zuen, lanpostuei buruzko esku-hartze antolatatu baten bidez.

Analisi Funtzionalek Euskal Administraziooko lanpostuetan zegoen sakabanaketa adierazi zuten, eta, hortaz, arazoa modu egokian diagnostikatu zuten, horren gaineko konponbideak ekarriz. Analisi Funtzionalen prozesua, halaber, luzea izan zen denborari begira, eta, esfortzu handiak beharrezkoak izan ziren. Horrela, Eusko Jaurlaritzak 1997 urtean Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorreko lanpostuen Analisi Funtzionaleri buruzko proiektuarekin hasi zuen, lanpostuok «C» eta «D» titulazio-taldeetan sartuz. Analisi Funtzional horietatik eskuratutako emaitzek lanpostuen inguruan okerreko deskripzioa egiten zela baieztatzen zuten eta, ondorioz, horiek zenbait kasutan modu artifizialean gehitzea zekartzaten; edozein kasutan ere, horren arrazionalizazioa, egiteko modukoa, ahalezkoa eta beharrezkoa zen. Gisa berean, 1998ko abenduan «A» eta «B» titulazio-taldeetako lanpostuen Analisi

## Disposiciones Generales

### DEPARTAMENTO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2186

DECRETO 77/2005, de 12 de abril, por el que se regulan las áreas funcionales de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos.

El 9 de mayo de 2002, la Comisión Delegada de Asuntos Económicos procedió a la aprobación del Plan de Implantación de los Análisis Funcionales. Este acto de aprobación cerraba un largo ciclo iniciado en el año 1997 y que consistió en la puesta en marcha de un programa de racionalización de los recursos humanos de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi, siguiendo la estela marcada a principios de la década de los noventa en el País Vasco por el Informe CORAME y por la ulterior creación de la Dirección de la Oficina de Modernización Administrativa. La pretensión que impulsaba todas estas medidas no era otra que la mejora de la eficacia y de la eficiencia de la Administración Pública a través de una serie de intervenciones concretas en el campo de los recursos humanos.

La puesta en marcha de los Análisis Funcionales tuvo una causa muy concreta: se habían detectado desajustes en los puestos de trabajo existentes en lo referente a la definición y delimitación de sus funciones, y a la asignación de sus niveles retributivos. Asimismo se había detectado la existencia de algunas denominaciones heterogéneas que conllevaban una dispersión excesiva de los mismos. La iniciativa de los Análisis Funcionales pretendía corregir esos problemas y proceder, en última instancia, a mejorar el funcionamiento de la administración a través de una intervención organizativa sobre los puestos de trabajo.

Los Análisis Funcionales pusieron de manifiesto la dispersión existente de puestos de trabajo en la Administración vasca y diagnosticaron, por tanto, correctamente el problema, aportando además soluciones al mismo. El proceso de Análisis Funcionales fue, no obstante, largo en términos de tiempo y requirió asimismo la inversión de notables esfuerzos. Así, el Gobierno Vasco inició en el año 1997 un proyecto de Análisis Funcionales de los puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma Vasca pertenecientes a los Grupos «C» y «D» de titulación. Los resultados obtenidos de esos Análisis Funcionales confirmaron la idea de que existía una descripción incorrecta de los puestos de trabajo, que conllevaba una multiplicación en algunos casos artificial de los mismos y que, en todo caso, era factible, posible y necesaria su racionalización. En diciembre de 1998 se acordó asimis-

Funtzionalak gauzatzea adostu zen. Kasu horretan, prozesua aurrekoa baino konplexuagoa izan zen eta ia-ia 2002 urtean amaitu zen. Bigarren fase horretako emaitzak berarekin zekarren lanpostuen homologazioa. Azkenik, «E» titulazio-taldeko lanpostuen Análisi Funtzionala gauzatu zen, bai eta espezializazioa duten administrarien lanpostuak ere (Laguntzaile Teknikoak), 6/1989 «C2» Legearen arabera ere izendatzen direnak.

Aurreko azterketak oinarri gisa hartu ziren Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorreko lanpostuen inguruko agertokiaren arrazionalizazio-proposamena egiteko, antolatze-izaera zuen ideien aplikazioarekin: «lanpostu-eredua» kontzeptua zegoen, Análisi Funtzionalak Finkatzeko Agirian erakusten zen bezala, iraganbideko zentzua zuena; hau da, lehenagoko lanpostuak arrazionalizatzeko modua suposatzen zuen, eta, «lanpostu» kontzeptuari aurrera egiten uzten zion, Análisi Funtzionalen bidez argituz. Izan ere, lanpostuen azken agertokiaren sinplifikazioa Análisi Funtzionalak definitzen duten lanpostu berrien bidez gauzatuko da, eta dotaziotan azpizitatzen dira. Funtzio publikoaren arrazionalizazio eskema horretan, hortaz, Arlo Funtzionalak sortzen dira; horrela, «lanpostu-eredu» kontzeptua iraganbideko ideiatzat hartuta, Administrazioaren antolatze-egituraren barnean kokatuko da argi eta garbi, lanpostu bakoitzari eraxkitako eginkizunak eta erantzukizunak definitzen dituen heinean. Arlo Funtzionala, beraz, bere aldetik osagai garrantzitsua da antolaketa-aren giza baliabideei buruzko politikan.

Arlo Funtzionala, arauketa honetan adierazten den bezala, lanpostuen batuketak da, ezagutza eta/edo trebetasun komunak behar dituenak. Lanpostuen biltze horiek erakusten duten balioaniztasunaren arabera egingo da, eta aipatu atxikipena antolaketa-erabakia da; izan ere, lanpostu bat Arlo Funtzional batean zein beste batean ezartzeak Administrazio Orokor horren produktuen edota zerbitzuen espezializazioa jasoko du. Beste alde batetik, Arlo Funtzionalen sorrerak ez du eraginik izango egungo euskal funtzio publikoaren sistema dauden egiturazko osagaien gain (Gorputza, Eskala eta, hala denean, Espezializazioa), ezta gainerako antolamendu-osagaien gain ere (lanpostuen zerrendak, ahal izanez gero).

Esan beharra dago, era berean, Arlo Funtzionalak sortzeko erabili den helburua zein izan den; arlo horien ezarpenak, xedeen artean, hauek izango ditu eta: a) Mugikortasunean sistema hobetzea; edo beste era batera adierazita, funtzionarioei egin zaizkien lanpostuen okerreko esleipenak saihestu edo arintzea, betiere funtzionarioaren gaitasuna eta lanpostuaren betekizunak optimizatuz; b) lanpostu berrien ikaskuntza-aldiak murriztea; izan ere, aurretiaz lanpostu balioaniztunean aritzeak eratorritako trebetasunak, ezagutzak edo esperien-

mo realizar esos Análisis Funcionales para los puestos de trabajo de los grupos de titulación «A» y «B». El proceso fue mucho más complejo que el anterior y finalizó prácticamente en el año 2002. El resultado de esa segunda fase conllevó asimismo una homologación de los puestos de trabajo. Finalmente, se llevó a cabo el Análisis Funcional de los puestos de trabajo del Grupo de titulación «E» y de los puestos de trabajo de administrativos con especialidad (Ayudantes Técnicos), también denominados según la Ley 6/1989 «C2».

Estos estudios previos sirvieron de base para una propuesta de racionalización del escenario de puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi a través de la aplicación de una noción de naturaleza organizativa: la de «puesto tipo», que, como bien se exponía en el Documento de Implantación de los Análisis Funcionales, era un concepto de transición; esto es, suponía un modo de racionalización de los puestos de trabajo anteriores y abría el paso al nuevo concepto de «puesto de trabajo» que se alumbraba a través de los Análisis Funcionales. En efecto, la simplificación del escenario final de puestos de trabajo se lleva a cabo por medio de los nuevos puestos de trabajo definidos a partir de los Análisis Funcionales, y que se subdividen en dotaciones. En este esquema de racionalización de la función pública es en el que se inserta, por tanto, la creación de las Áreas Funcionales, dado que si «el puesto tipo», como noción de transición, es un elemento claramente de la estructura organizativa de la Administración, en cuanto que define las funciones o responsabilidades atribuidas a cada puesto de trabajo, el Área Funcional es, por su parte, un elemento trascendental en la política de recursos humanos de la organización.

El Área Funcional, tal como se expresa en la presente normativa, es una agrupación de puestos de trabajo que requieren conocimientos y/o destrezas comunes. La agrupación de puestos se lleva a cabo de acuerdo con la polivalencia que muestran, y tal adscripción es una decisión organizativa, dado que el encuadre de un puesto en una u otra Área Funcional es un reflejo de la especialidad de los productos o servicios de esa Administración General. Por tanto, la creación de las Áreas Funcionales en nada afecta a la existencia de los elementos estructurales actuales del sistema de función pública vasca (Cuerpo, Escala y Especialidad, en su caso) ni al resto de elementos de ordenación (relaciones de puestos de trabajo, preferentemente).

Es oportuno, asimismo, indicar cuál es la finalidad por la que se crean las Áreas Funcionales pues el establecimiento de tales Áreas pretende, entre otros, los siguientes objetivos: a) mejorar el sistema en la movilidad; esto es, evitar o paliar las asignaciones inadecuadas de funcionarios a los puestos de trabajo, optimizando la relación entre la capacidad del funcionario y las exigencias del puesto de trabajo; b) disminuir los períodos de aprendizaje en los nuevos puestos, ya que se valorarán específicamente las destrezas, conocimientos

tziak zehatz-mehatz baloratuko dira; c) giza baliabideen kudeaketa optimizatzea eta modu horretan hornidura-sistemen funtzionalitatea hobetzea, zerbitzu publikoak ematean eraginkortasun nahiz efizientzia handiagoko emaitzak lortzeko asmoz.

Ikuspegi horietatik abiatuz, adierazi beharra dago Dekretu honek Arlo Funtzionalak arautzen dituela, aurretik aipatu xede guztiak asetzeko helburuarekin, eta arauketa horren nahia, lehenengo lekuan, Arlo Funtzionalaren kontzeptua ematea da, aurretik aipatutako premisak abiapuntutzat hartuta: nahitaezko ezagutza edo trebetasun arruntak jasotzen dituzten zereginak burutzeko lanpostuak elkartzeara. Nolanahi ere, Harremanetarako Arloak zeintzuk diren zehaztuko da, Administrazioari lanpostu batetik beste batera igarotzeko aukerak erraz daitezkeen helburuarekin.

Edozein kasutan ere, komeni da agerian jartzea, kontuan hartuta etorkizun hurbil edo urrun batean gainetarako euskal administrazio guztiak finkapen-sistema horren gaineko apustua egingo dutela, arauketa hau Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorreko eta beraren erakunde autonomoen funtzionarioentzat soil-soilik aplikatuko dela, eta esparru horretatik salbuetsiko dira hezkuntza administrazioari, justizia administrazioari, Osakidetzako eta Ertzaintzako funtzionarioak.

Dekretuaren arabera, Euskal Autonomia Erkidegoako Administrazio Orokorreko funtzionarioentzat gordetako lanpostu guztiak jadanik ezarrita dauden Arlo Funtzionalentzat edozeinetara atxikita egon behar dira. Dekretu honetan, gisa berean, lanpostu bat Arlo Funtzional batera atxikitzearen prozesua azaltzen da, bai eta horiek igaro behar dituzten fase zehatzak ere. Modu horretan, Lanpostuen Zerrendek barneratu beharko dute lanpostu bakoitza zein Arlo Funtzionalentara atxiki den, eta, hala denean, Harremanetarako zein Arlori edo Arloetara.

Arauaketa honen zati garrantzitsu batek eragina du lanpostuei buruzko horniduraren gain; izan ere, ez dago zalantzarik lanpostu batek Arlo Funtzional batean egoteak hornidura-sistemaren gain ondorio nabariak dituela; gainera, lanpostu balioaniztunak eginkizunaren arabera elkartzeko dira, eta horien artean hornidura erraztu beharko da, lanpostua modu eragingarrian bertzen den heinean; horrela, ikaskuntza-iturria izango da eta Administrazio Publikoak horren berri izan behar du eraginkortasunaren eta efizientziaren parametroen mende jardun nahi izanez gero.

Hala ere, lanpostuen horniduran dauden erraztasun objektiboak definizio batekin batera aurkeztu behar dira, hala nola, zein bide erabili behar diren lanbide-sustapenerako, edo, nahi izanez gero, administrazio-karrieraren ibilbideak, betiere horietan Administrazioaren be-

o experiencias derivadas del ejercicio de un puesto de trabajo previo que resulta polivalente; c) optimizar la gestión de los recursos humanos y mejorar de ese modo la funcionalidad de los sistemas de provisión en aras a unos resultados de mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos.

Bajo estas perspectivas, cabe señalar que el presente Decreto procede a la regulación de las Áreas Funcionales, con la finalidad de dar satisfacción a todos los objetivos antes mencionados, y en tal regulación se pretende, en primer lugar, definir lo que es el Área Funcional, partiendo de las premisas antes enunciadas: agrupación de puestos de trabajo que desempeñan tareas que exigen conocimientos o destrezas comunes. Igualmente, con el fin de facilitar las posibilidades de transición de uno a otro puesto de trabajo de la Administración se prevé la determinación de cuáles son las Áreas Relacionales.

En todo caso, conviene poner de relieve que, sin perjuicio de que en un futuro más o menos próximo el resto de administraciones públicas vascas apueste por la implantación de este sistema, la presente normativa sólo resulta de aplicación al personal funcionario de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos, exceptuándose de su ámbito el personal funcionario al servicio de la administración educativa, de la administración de justicia, de Osakidetzako-Servicio vasco de salud y de la Ertzaintza.

El Decreto parte de la premisa de que todos los puestos de trabajo reservados a personal funcionario de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi deberán estar adscritos a alguna de las Áreas Funcionales que se establecen. En el presente Decreto se determina, asimismo, cuál es el procedimiento de adscripción de un puesto de trabajo a un Área Funcional y las fases concretas por las que ha de transitar. Igualmente, se contempla que las Relaciones de Puestos de Trabajo deberán contener el Área Funcional a la que se adscribe cada puesto y en su caso el Área o las Áreas Relacionales.

Una parte importante de esta regulación es la que afecta a la provisión de puestos de trabajo pues no cabe duda de que la ubicación de un puesto en un Área Funcional tiene implicaciones evidentes sobre el sistema de provisión, dado que se agrupan funcionalmente aquellos puestos de trabajo polivalentes entre los que se debe facilitar la provisión en la medida en que el desempeño eficaz del puesto de trabajo es una fuente de aprendizaje que la Administración Pública no puede desconocer si quiere actuar bajo parámetros de eficacia y eficiencia.

Pero esas facilidades objetivas en los procesos de provisión de puestos de trabajo tienen que venir acompañadas de una definición de cuáles son las rutas de promoción profesional, o, si se prefiere, itinerarios posibles de carrera administrativa, en los que se conjuguen las

harrizan objektiboek eta lanbide-sustapenean aurkitzen diren funtzionarioen eskubide subjektiboek bat egin dezaten. Konbinazio adimentsu hau prestakuntzaren bidez baino ezin da egin, baldin eta hori funtzio publikoaren sistemari buruzko arrazionalizazioaren diseinu berrirako egiturazko osagai gisa hartzen bada.

Beraz, Administrazioak lanbide-sustapenerako bideak eta ibilbideak diseinatu beharko ditu, eta, behin aurretiaz pertsonalaren ordezkariarekin negoziatuta, sustapen-mekanismo horiek isla bideragarria izateko prestakuntza-programak zehaztu, finkatu eta sustatu beharko ditu.

Azkenik, Dekretu honen eranskinean Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorrean barneratzen diren lanpostuak agertuko dira. Puntu honetan adierazi beharra dago, Arlo horien zehaztapena Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorrearen lanpostuei buruzko Analisi Funtzionalen prozesuaren ondoriozkoa da, bost urte baino gehiagotan burutu dena, eta, ondorenez, ikerlan tekniko zabal eta xehea izango dute; horrek euskarri gisa balioko du nahiz hartutako erabakia modu objektiboan egiaztatuko du.

Aurrekoa kontuan hartuta, Ogasun eta Herri Administrazio sailburuaren proposamenez, Funtzio Publikoaren Euskal Kontseiluaren txostena ikusi ondoren, Euskadiko Aholku Batzorde Juridikoarekin bat etorritik eta Jaurlaritzaren Kontseiluak 2005eko apirilaren 12an egindako bilkuran aztertu eta onartu ondoren, hauxe

#### XEDATU DUT:

##### 1. *artikulua*.— Aplikazio-eremua.

Araudi hau Euskadiko Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorrearen eta bere erakunde autonomoen funtzionarioei soil-soilik ezarriko zaie, eta hortik kanpo geldituko dira hezkuntza administrazioko, Justizia Administrazioako, Osakidetzako eta Ertzaintzako funtzionarioak.

##### 2. *artikulua*.— Arlo Funtzionalaren definizioa.

1.— Arlo Funtzionala Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorreko giza baliabideak antolatzeke tresna da, eta, ezagutza nahi trebetasun arruntak burutzen dituzten zereginak betetzeko lanpostuak elkartuko ditu.

2.— Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorrearen eta beraren erakunde autonomoen funtzio publikoa antolatzen duten Arlo Funtzionalak Dekretu honen eranskinean zehazten dira.

##### 3. *artikulua*.— Harremanetarako Arloa.

1.— Lanpostu zehatz baten Harremanetarako Arlotzat hartuko da lanpostua zein Arlotakoa izan eta Arlo hori ez den beste edozein, bai eta horrekin zerikusia duen arloa ere, nahitaezko ezagutzen arabera.

necesidades objetivas de la Administración con los derechos subjetivos de los funcionarios a la promoción profesional. Esa combinación inteligente no puede hacerse de otro modo que a través de la formación como elemento estructural del nuevo diseño de racionalización del sistema de función pública.

En efecto, la Administración deberá diseñar las rutas o itinerarios de promoción profesional, y, previa negociación con la representación de personal, tendrá que determinar, implantar y fomentar programas formativos que hagan viable la cristalización de esos mecanismos de promoción.

Finalmente, el anexo al presente Decreto establece las Áreas Funcionales en las que se deben encuadrar los puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma. En este punto conviene poner de manifiesto que esa determinación de Áreas es consecuencia de un proceso de Análisis Funcionales de los puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi desarrollado durante más de cinco años y, en consecuencia, se dispone de un amplio y detallado estudio técnico que sirve de soporte y justifica objetivamente la decisión adoptada.

En atención a lo expuesto, a propuesta de la Consejera de Hacienda y Administración Pública, visto el informe del Consejo Vasco de la Función Pública, de conformidad con la Comisión Jurídica Asesora de Euskadi y previa deliberación y aprobación en el Consejo de Gobierno en su reunión del día 12 de abril de 2005,

#### DISPONGO:

##### *Artículo 1*.— Ámbito de aplicación.

La presente normativa será de aplicación únicamente al personal funcionario de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos, no siendo de aplicación al personal funcionario al servicio de la administración educativa, de la administración de justicia, de Osakidetzaren Servicio vasco de salud y de la Ertzaintza.

##### *Artículo 2*.— Definición de Área Funcional.

1.— El Área Funcional es un instrumento de organización de los recursos humanos de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi que consiste en la agrupación de puestos que desempeñan tareas que exigen conocimientos y destrezas comunes.

2.— Las Áreas Funcionales en las que se organiza la función pública de la Administración General de Euskadi y de sus Organismos Autónomos se detallan en el anexo del presente Decreto.

##### *Artículo 3*.— El Área Relacional.

1.— Se considera Área Relacional de un puesto concreto al Área distinta a la que ha sido encuadrado el puesto de trabajo y con la que tiene afinidad en función de los conocimientos exigidos.

2.– Horien definizioa eta lanpostuetarako atxikipen-prozesua Eusko Jaurlaritzaren dekretu baten bidez zehaztuko dira, pertsonalaren ordezkariekin negoziatu ondoren.

**4. artikulua.**– Arlo Funtzionalak eta Lanpostuak.

1.– Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorreko lanpostuak Dekretu honekin batera dagoen eranskinean jasotako Arlo Funtzionaletatik bakoitzean bilduko dira.

2.– Lanpostu bat Arlo Funtzional batera atxikitze-prozesuak ondorengo pausuak bete beharko ditu:

a) Balioaniztasunaren zehaztapena, lanpostuen monografikoetan edota lanpostuak analizatzeko txostenetan jasotzen diren ezagutza eta trebetasun arruntak aztertzearen bidez.

b) Lanpostu bat Arlo Funtzional batera atxikitzea, betiere hori burutzeko nahitaezkoak diren ezagutzek eta trebetasun arruntek duten zerikusiaren arabera, bai eta lanpostuaren eta erakundeak dituen beste lanpostuen arteko prozesu arruntak ere.

3.– Funtzio Publikoaren Zuzendaritza organo eskuduna izango da lanpostu bat Arlo Funtzional batera atxikitze-prozedura aurrera eramanean.

**5. artikulua.**– Arlo Funtzionalak eta Lanpostuen Zerrendak.

Lanpostuen Zerrendak lanpostu bakoitza zein Arlo Funtzionalera atxiki eta berori jaso beharko du, bai eta, hala denean, Harremanetarako Arloa edo Arloak ere.

**6. artikulua.**– Arlo Funtzionalak eta Lanpostuen Hornidura.

1.– Arlo Funtzionalen xedea lanpostuen hornidurari buruzko sistema arrazionalizatzea da, eskuratutako ezagutzak eta trebetasunak baloratzearen bidez, eta, hala denean, lanpostu ezberdinak burutzeko aurretiaz emandako prestakuntzaren bidez.

2.– Ondorio horretarako, Funtzio Publikoan eskumena duen sailak, eta Funtzio Publikoaren Zuzendaritzak hala proposatuta, lanbide-bideak edo -ibilbideak ezarriko ditu; horien bidez, funtzionario publikoan lanbideko aurreranzko bidea erakundean eragingarria egin ahal izango da.

3.– Halere, deialdiaren oinarriek Arlo Funtzionalen nahiz Harremanetarako Arloetan emandako zerbitzuen denboragatiko merituen eskala jasoko dute, betiere Lanpostuen Zerrendetan eta, hala badagokio, lanbide-bideak edo ibilbideak arau litzaketan xedapen arautzailetan ezarritakoari jarraituz.

**XEDAPEN IRAGANKORRAK**

**Lehenengoa.**– Lanpostuak Arlo Funtzional batera atxikitzea.

2.– Su definición y el proceso de adscripción a los puestos de trabajo se determinará mediante Decreto del Gobierno Vasco, previa negociación con la representación del personal.

**Artículo 4.**– Áreas Funcionales y Puestos de Trabajo.

1.– Los puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi serán agrupados en una de las Áreas Funcionales que se contemplan en el anexo de este Decreto.

2.– El procedimiento de adscripción de un puesto de trabajo a un Área Funcional deberá seguir los siguientes pasos:

a) Determinación de la polivalencia a partir del análisis de los conocimientos y destrezas comunes reflejadas en las monografías de los puestos de trabajo o en los informes de análisis de puestos.

b) Adscripción del puesto a un Área Funcional dependiendo de la afinidad de conocimientos y destrezas exigidos para su desempeño y de los procesos comunes entre el puesto de trabajo y otros puestos de la organización.

3.– La Dirección de la Función Pública será el órgano competente para llevar a cabo el procedimiento de adscripción de un puesto de trabajo a un Área Funcional.

**Artículo 5.**– Áreas Funcionales y Relaciones de Puestos de Trabajo.

Las Relaciones de Puestos de Trabajo deberán contener el Área Funcional a la que cada puesto de trabajo se adscribe, así como, en su caso, el o las Áreas Relacionales.

**Artículo 6.**– Áreas Funcionales y Provisión de Puestos de Trabajo.

1.– Las Áreas Funcionales tienen como objeto racionalizar el sistema de provisión de puestos de trabajo a través de la valoración de conocimientos y destrezas adquiridas y, en su caso, de la formación previa para el desempeño de los diferentes puestos de trabajo.

2.– A tal efecto, el Departamento competente en materia de Función Pública, a propuesta de la Dirección de Función Pública, establecerá las rutas o itinerarios profesionales a través de los cuales se podrá hacer efectiva la progresión profesional de los funcionarios públicos en la organización.

3.– En todo caso, las bases de convocatoria, de acuerdo siempre con lo establecido en las Relaciones de Puestos de Trabajo y, en su caso, en las disposiciones normativas que regulen las rutas o itinerarios profesionales, contendrán la escala de méritos por tiempo de servicios prestados en Áreas Funcionales y en Áreas Relacionales.

**DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**Primera.**– Adscripción de puestos de trabajo a un Área Funcional.

Lanpostuen Análisi Funtzionalen ondoriozko lanpostuak Dekretu honetako eranskinean ezarritako Arlo Funtzionaletatik batera egindako atxikipena, Lanpostuen Zerrendak onestearen bitartez gauzatuko da.

**Bigarrena.**— Lanbide-bide eta -ibilbideak ezartzeko hurrenkera.

Lanbide-ibilbideak ezartzen dituen xedapena, ibilbideon bidez funtzionario publikoek lanbidean aurrera egitea erraztuz, gehienez jota, hogeita lau hilabeteetan onartuko da, Lanpostuen Zerrenda argitaratzen denetik zenbatuta.

#### XEDAPEN INDARGABETZAILEA

Indargabetuta geratzen dira Dekretu honen aurka agertzen diren Eusko Jaurlaritzak onetsitako arau-izaeira duten xedapen guztiak.

#### AZKEN XEDAPENAK

**Lehenengoa.**— Arauak garatzeko gaikuntza.

Funtzio Publikoaren arloan eskumena duen saileko titularra gaitu da Dekretu hau garatzeko beharrezkoak diren lege-xedapenak eman ditzan.

**Bigarrena.**— Indarrean jartzea.

Dekretu honek Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian argitaratu eta biharamunean hartuko du indarra.

Vitoria-Gasteizen, 2005eko apirilaren 12an.

Lehendakaria,

JUAN JOSÉ IBARRETXE MARKUARTU.

Ogasun eta Herri Administrazio sailburua,  
IDOIA ZENARRUTZABEITIA BELDARRAIN.

#### ERANSKINA

#### ARLO FUNTZIONALAK

A eta B Taldeen Arlo Funtzionalak:

A01 Kanpo-ekintza

Erabakiak kudeatu, eta kanpo-ekintzaren proiektuak aholkatu eta kontrolatzeko eginkizunak dituzten lanpostuak izango dira. Era berean barneratzen dira, orobat, laguntzak kudeatu, planak eratu eta programak koordinatzen dituzten lanpostuak, betiere Europar Batasunaren finantza-politikekin zerikusia izanik.

A02 Arlo juridikoa

Xedapen, errekurtsio eta espediente zigortzaileen gaineko ikerlan-zereginak dituzten lanpostuak izango dira, bai eta erakundeen arteko harremanak eta egintza

La adscripción de los puestos de trabajo resultantes del proceso de Análisis Funcionales de Puestos a un Área Funcional de las previstas en el anexo del presente Decreto será efectuado mediante la aprobación de las correspondientes Relaciones de Puestos de Trabajo.

**Segunda.**— Orden de establecimiento de las rutas e itinerarios profesionales.

La disposición por la que se establezcan itinerarios profesionales a través de los cuales se facilita la progresión profesional de los funcionarios públicos, será aprobada en el plazo máximo de veinticuatro meses desde la publicación de las Relaciones de Puestos de Trabajo.

#### DISPOSICIÓN DEROGATORIA

Quedan derogadas todas las disposiciones de naturaleza reglamentaria aprobadas por el Gobierno Vasco que se opongan a lo establecido en el presente Decreto.

#### DISPOSICIONES FINALES

**Primera.**— Habilitación para el desarrollo reglamentario.

Se habilita al o la Titular del Departamento competente en materia de Función Pública para que dicte las disposiciones normativas necesarias de desarrollo del presente Decreto.

**Segunda.**— Entrada en vigor.

El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial del País Vasco.

Dado en Vitoria-Gasteiz, a 12 de abril de 2005.

El Lehendakari,

JUAN JOSÉ IBARRETXE MARKUARTU.

La Consejera de Hacienda y Administración Pública,  
IDOIA ZENARRUTZABEITIA BELDARRAIN.

#### ANEXO AL DECRETO 77/2005, DE 12 DE ABRIL.

#### ÁREAS FUNCIONALES

Áreas Funcionales de los Grupos A y B:

A01 Acción Exterior

Pertenecen los puestos con funciones de gestionar acuerdos, asesorar y controlar proyectos de acción exterior. También se incluyen los puestos que gestionan ayudas, elaboran planes y coordinan programas relacionados con las políticas de financiación de la Unión europea.

A02 Área Jurídica

Puestos con tareas de estudio, informe y/o asesoramiento directo acerca de disposiciones, recursos y expedientes sancionadores y relaciones institucionales y

juridikoak ere, orokorrean. Kasu horretan barneratzen dira, berebat, Administrazioaren zuzeneko babes judiciala oinarri gisa duten lanpostuak, bai eta eskumenek eratorri duten aholkularitza juridikoa dutenak ere.

#### A03 Arreta Soziala, Lana eta Lan-antolamendua

Espedienteen programazioarekin, kudeaketarekin edota zuzeneko laguntzarekin zerikusia duten lanpostuak. Esku-hartzea ere barnean hartzen du, batez ere, emakumearen sektoreak dituen programen bidez, droga-mendekotasunen bidez, bai eta gizarte jardunaren eta gizarte-laneko boluntarioen bidez ere. Horrez gain, lana eragiten eta sustatzen dituzten lanpostuak, kooperatibak, eta jarduera horiekin zerikusia duten prestakuntza-programen planifikazioa eta betearazpena. Gainera, bitartekaritza, arbitrajea, hitzarmen kolektiboen erregistroa, gordailua eta izapidetza bezalako eginkizunak dituzten lanpostuak.

#### A04 Ekonomia eta Ogasuna

Aurrekontuen eratzea, jarraipena, analisisa eta aldarazpenak bereganatzen dituzten lanpostuak barneratzen dira, ekonomia-txostenak, gastu eta sarreraren espedienteen kudeaketa. Horrez gain, diruzaintzaren eskuragarritasunak planifikatzeko eginkizunak dituzten lanpostuak ere badaude, bai eta kontuen kontrola eta gaikuntza, Eusko Jaurlarizari eta horri lotuta dauden erakundeetara dagozkien ekonomiararen eta finantzen kontrola, betiere aipatu kontrol-erregimena arautzen duen sektore-arauketaren arabera. Eusko Jaurlaritzaren finantza-eragiketarako planifikatzeko eginkizunak dituztenak, ekonomia sektore edo azpisektore ezberdinen proiektu makroekonomikoak jarraitu eta aholkatzeko planak.

#### A05 Hezkuntza eta Zientzia

Hezkuntza-sisteman dauden espedienteen planifikazioa, programazioa, antolaketa, ikuskapena eta kudeaketa dakartzaten lanpostuak. Unibertsitateari buruzko planak kudeatzeko edota horien izapideak egiteko lanpostuak, bai eta Zientzia Politikan kudeatzen dituzten ikerlanak ere.

#### A06 Estatistika eta Prospekzioa

Estatistikako edo inferentziako izaera duten ikerketa-jarduerak burutzen dituzten lanpostuak barneratzen dira; horietan, estatistikaren nahiz zientzia-metodoaren ezagutzak dira garrantzitsuenak. Gainera, estatistikako jarduera publikoan planifikazioaren, zuzendaritzaren, koordinazioaren, hedapenaren eta sintesiaren zereginak dituzten lanpostuak ere barneratzen dira. Era berean, estatistikako jardueren diseinua eta garapena ditugu, bai eta Eusko Jaurlaritzarentzat interesa izan ditzaketen soziologia-prospekzioaren arloak ere.

#### A07 Administrazio kudeaketa

Arlo honetan administrazio orokorreko arazoaren edo espedienteen kudeaketa, izapidetza, aholkularitza eta laguntza barneratzen dituzten lanpostuak sartzen dira. Administrazio orokortzat hartuko dira administrazio

aktos jurídicos en general. Están también incluidos los puestos cuya función consiste en la defensa judicial directa de la Administración, y en el asesoramiento jurídico derivado de las competencias.

#### A03 Atención Social, Empleo y Ordenación Laboral

Puestos relacionados con la programación, gestión facultativa de expedientes o asistencia directa. Incluye también la intervención a través de programas de actuación del sector de la mujer, drogodependencias, así como actuaciones sociales y de voluntariado social. También puestos dedicados a la promoción y fomento del empleo, cooperativas, planificación y ejecución de programas de formación en conexión con estas actividades. Se incluyen además puestos con funciones de mediación, arbitraje, registro depósito y tramitación de convenios colectivos.

#### A04 Economía y Hacienda

Se incluyen puestos que asumen las funciones de elaboración, seguimiento, análisis y modificación presupuestaria, informes económicos, gestión de expedientes de gastos e ingresos. También las funciones de planificación de las disponibilidades de tesorería, y de control y habilitación de cuentas, control económico financiero del Gobierno Vasco y entes vinculados al mismo, según la normativa sectorial que regula dicho régimen de control. Puestos que incluyen funciones de planificación de las operaciones financieras del Gobierno Vasco, planes de seguimiento y asesoramiento de proyectos macroeconómicos de los distintos sectores o sub-sectores económicos.

#### A05 Educación y Ciencia

Puestos con funciones de planificación, programación, ordenación, inspección y gestión de expedientes en el ámbito del sistema educativo. Puestos que conllevan la gestión, tramitación de planes referidos a La Universidad, así como los que gestionan estudios en Política científica.

#### A06 Estadística y Prospección

Se incluyen los puestos que realizan actividades de estudio de carácter estadístico e inferencial, en los que los conocimientos de estadística y del método científico son lo más importante. También puestos con tareas de planificación, dirección, coordinación, difusión y síntesis en la actividad estadística pública. Igualmente se incluyen el diseño y desarrollo de actividades estadísticas y sus bases asociadas, en las áreas de prospección sociológica de interés para el Gobierno Vasco.

#### A07 Gestión Administrativa

En esta área se integran los puestos cuyas actividades comprenden la gestión, tramitación asesoramiento y apoyo de asuntos o expedientes de administración general. Se considera administración general aquellas ma-

izaera duten gaiak, baina arlo zehatz baten xede esklusiboa izango ez direnak.

#### A08 Industria eta Energia

Aholkularitza, egintzei edo espedientei buruzko epaiketa teknikoaren txostena eta igorpena, baldin eta horiek energiari buruzko ekoizpenaren eta banaketaren gain eragina izanez gero. Meatzeko ustiapenen emakidak, ikerketa, ustiapena eta itzulketara bideratutako ikerlanen planifikazioa eta eraketa eduki gisa duten lanpostuak barneratuko dira.

#### A09 Informatika eta Telekomunikazioak

Sistema informatikoaren planifikazioa, analisisa, programazioa eta eragiketa burutzen dituzten lanpostuak, bai eta, orokorrean, komunikazio- eta telekomunikazio-sistemen planifikazioa, instalazioa, artapena eta ustiapena burutzen dituztenak ere.

#### A10 Ingurumena

Laborategietan analisiak, diseinua eta gainbegiratzea bezalako eginkizunak dituzten lanpostuak. Halaber, natura artatzeko arloan planifikazioaren eginkizunak dituzten lanpostuak sartzen dira, bai eta airearen, uren eta hondakinen kontrol-kalitateko zaintze-, jarraitze-, kontrolatze- eta kudeatze-programak erabiltzen dituztenak ere. Gainera, ingurumenaren prebentzioarako prozeduretan esku hartzen duten lanpostuak.

#### A11 Euskara

Hizkuntzaren planifikaziorako, euskararen planen kudeaketarako, eta hizkuntzaren normalizaziorako eginkizunak dituzten lanpostuak barneratzen dira. Itzulpenari buruzko eginkizunak dituzten lanpostuak eta Euskararen terminologiaren gaineko erantzukizunak hartzen dituztenak ere aintzat hartzen dira.

#### A12 Lurralde Antolamendua, Lanak eta Garraioak

Kasu horretan, proiektuen gainbegiratzea eta erauztea, arkitekturaren, erxebizitzaren eta hirigintzaren obren zuzendaritza eta kalitatearen kontrola bezalako eginkizunak dituzten lanpostuak barneratzen dira. Horrez gain, hirigintzan esku hartzeko proiektuen planifikazioa eta eraketa ere badaude. Bestalde, berebat, garraioaren antolamendua, ikuskapena eta garapena barneratzen dira. Era berean, proiektuen zuzendaritza, gainbegiratzea eta eraketa bezalako eginkizunak dituztenak ere aintzat hartzen dira, eta lana publikoaren zuzendaritza eta segimendua: obra hidraulikoak eta errepuideak.

#### A13 Antolaketa, Giza Baliabideak eta Zerbitzuaren Kalitatea

Beharrezkoen planifikazioa, efektiboaren antolaketa eta banaketa bezalako eginkizunak dituzten lanpostuak ditugu; hautaketan eta hobekuntzan parte hartzea, erakunde sindikalarekin dauden harremanak, arazuko jarduerak gauzatzea, eta administrazio-egoeren kudeaketa. Gisa berean, Zerbitzuaren Kalitatea hobetzeko planak, proiektuak eta ikerlanak burutzeko lanpostuak ere sartuko dira; Zerbitzuaren Kalitatearen definizioari be-

terias de carácter administrativo que no se consideran objeto exclusivo de algún área específica.

#### A08 Industria y Energía

Incluye puestos con funciones de asesoramiento, informe y emisión de actos o juicios técnicos de los expedientes que afectan a la producción y distribución de energía. Se integran también los puestos cuyo contenido versa sobre la planificación y realización de estudios en caminados a la autorización de concesiones, investigación, explotación y reversión de explotaciones mineras.

#### A09 Informática y Telecomunicaciones

Pertenecen a esta área los puestos de planificación, análisis, programación y operación de los sistemas informáticos, así como los puestos con funciones de planificación, instalación, mantenimiento y explotación de sistemas de comunicación y telecomunicación en general.

#### A10 Medio Ambiente

Se integran los puestos con funciones de análisis, diseño, supervisión en los laboratorios. También puestos con funciones de planificación en materia de conservación de la naturaleza, así como la vigilancia, seguimiento, control y gestión de programas para el control de la calidad del aire, las aguas y los residuos. También los puestos de intervención en los procedimientos de prevención ambiental.

#### A11 Euskera

Se incluyen los puestos con funciones de planificación lingüística, gestión de planes de euskera, y normalización lingüística. También aquellos puestos con funciones de traducción y con responsabilidades referidas a la terminología del Euskera.

#### A12 Ordenación Territorial, Obras y Transportes

Forman parte de esta área puestos con funciones de supervisión y elaboración de proyectos, dirección y control de calidad de obras de arquitectura, vivienda o urbanismo. Incluye además puestos de planificación, elaboración de proyectos de intervención urbanístico. Por otro lado también se integran puestos con funciones de ordenación, inspección y desarrollo del transporte. Asimismo puestos con funciones de dirección, supervisión y elaboración de proyectos, dirección y seguimiento de obras públicas: obras hidráulicas y carreteras.

#### A13 Organización, Recursos Humanos y Calidad de Servicio

Se incluyen puestos que realizan funciones de planificación de necesidades, organización y distribución de efectivos, participación en la selección y perfeccionamiento, relación con las organizaciones sindicales, realización de actividades normativas y gestión de las situaciones administrativas. Asimismo se incluyen los puestos con funciones referidas a planes, proyectos y estudios para la mejora de la Calidad de Servicio enten-

gira, herritarrak Eusko Jaurlaritzarekin dituen zuzeneko harreman guztiak edo WEB bitartez sortutakoak izango dira.

#### A14 Kultura-ondarea, Prentsa eta Publizitatea

Ondare bibliografikoaren nahiz agiri-ondarearen ikerketa, babesa, artapena eta errestaurazioa burutzen dituzten lanpostuei dagozkie. Horrez gain, kultura-ondarearen barne dauden ondasunen ikerketa, babesa, artapena, errestaurazioa eta hedapena burutzen dituzten lanpostuak ditugu. Baita, agirien tratamendua, bilketa, argitalpenen kudeaketa, eskumenekin zerikusia duten jardueren zabaltzea bezalako eginkizunak dituztenak ere.

#### A15 Sanitatea eta Osasuna

Kasu horretan barneratzen diren lanpostuek honako eginkizun hauek dituzte: epidemiologian egindako ikerlana, planifikazio eta ebaluazio sanitarioa, planak eta programak eratu eta ebaluazio-txostenak sortu. Halaber, sistema sanitarioaren edo farmazia-sistemaren antolamendu edo kudeaketari buruzko eginkizunak dituzten lanpostuak. Osasunari buruzko arazoan prebentzioa, diagnostikoa eta tratamendua burutzen dituzten medikuen lanpostuak ere badaude. Osasunaren babesera eta hobekuntzara bideratutako eginkizunak dituzten lanpostuak, ingurumen-sanitateko eginkizunekin batera, bai eta elikagaien kontrol eta ikuskapen sanitarioak ere. Azkenik, langileen babesari buruzko eginkizunak dituztenak, banakako eta taldeko izaera duten arriskuen aurrean.

#### A16 Ekoizpen-sektoreak eta Lehiakortasuna

Arlo horretan barneratutako lanpostuek eginkizun hauek dituzte: baliabideak, merkatuak, nekazaritza-, abeltzaintza- eta arrantza-antolamendua, bai eta horien industria-sustapena ere. Nekazaritzaren, abeltzaintzaren eta arrantzaren gaineko ikerketa- eta esperimentazio-proiektuak, eta, sanitatea kontrolatzea, bai eta landare- nahiz abere-ekoizpena ere. Eginkizun tekniko-administratiboak dituzten lanpostuak, hala nola, turismo-ko jardueren antolamendua, sustapena eta ikuskapena, eta kontsumoko arauen aholkularitza nahiz txostena, betiere sustapenena gauzatutako jarduerak eta kontsumitzaile-elkarteekin izandako harremanak barne izanik. Baita, merkataritzaren antolamendurako, sustapenerako eta ikuskapenerako eginkizunak dituzten lanpostuak ere. Horrez gain, industriaren planifikazioa, ekoizpena eta birmoldaketa dakartzaten lanpostuak, teknologia-ikerketarekin eta garapenarekin zerikusia dituztenak. Era berean, industriari buruzko ekoizpen- eta sustapen-espeditteen izapidetza eta aholkularitza.

#### A17 Trafikoa eta Babes Zibila

Trafikoarekin eta bide-segurtasunarekin zerikusia duten jardueren planifikazioa, izapidetza eta kudeaketa. Gisa bertsean, Babes zibilean planak, ikerlanak eta aplikazioak kudeatzeko eginkizunak duten lanpostuak sartzen dira.

diendo por esta todas las relaciones directas o vía WEB del administrado con el Gobierno Vasco.

#### A14 Patrimonio Cultural, Prensa y Publicidad

Pertenecen a esta área los puestos con funciones de investigación, protección, conservación y restauración del patrimonio bibliográfico y documental. También puestos cuyas funciones consisten en la investigación, protección, conservación, restauración y difusión de los bienes del patrimonio cultural. También puestos que incluyen funciones de tratamiento, recopilación documental, gestión de publicaciones, divulgación de actividades relacionadas con las competencias.

#### A15 Sanidad y Salud

Se incluyen puestos con funciones de estudio en epidemiología, planificación y evaluación sanitaria, elaboración de planes y programas y elaborar informes de evaluación. También puestos con funciones de ordenación y gestión sanitaria del sistema sanitario y farmacéutico. También los puestos facultativos que realizan funciones de prevención, diagnóstico y tratamiento de los problemas de salud. Puestos cuyas funciones van destinadas a la protección y mejora de la salud, con funciones de sanidad ambiental, control e inspección sanitaria de alimentos. Por último, puestos con funciones de protección de los trabajadores frente a riesgos de carácter individual o colectivo.

#### A16 Sectores Productivos y Competitividad

Están comprendidos en esta área puestos con funciones de ordenación de recursos, mercados, y estructuras agrícolas, ganaderas y pesqueras, así como su promoción industrial. También los puestos dedicados a la elaboración de proyectos de investigación y experimentación agropecuaria y pesquera, y al control de la sanidad y producción vegetal, y animal. Puestos con funciones técnico-administrativas como la ordenación, fomento e inspección de las actividades turísticas; asesoramiento e informe en la normativa de consumo, incluyendo las actuaciones en materia de fomento y relaciones con las asociaciones de consumidores. También puestos con funciones de ordenación, fomento e inspección del comercio. Y los puestos con funciones de planificación, producción y reconversión industrial, y las relativas a investigación y desarrollo tecnológico. Igualmente la tramitación y asesoramiento de expedientes de producción y promoción industrial.

#### A17 Tráfico y Protección Civil

Puestos que incluyen funciones de planificación, tramitación y gestión de las actividades relacionadas con tráfico y seguridad vial. Asimismo se incluyen puestos con funciones de gestión de planes, estudios, aplicaciones en Protección civil.

C, D eta E taldeen Arlo Funtzionalak:

#### C01 Administrazio Orokorra

Administrazio Orokorren barne hartuko dira arlo zehatz baten xede eskusiboa ez diren administrazio izaera duten jarduerak, bai eta administrazio jarduerentzat lagungarriak diren eskuzko zereginak ere. Gainera, beste lanpostu batzuk ere barneratzen dira: erreprografia eta ikus-entzunezko materialarekin zerikusia duten zereginak burutzen dituztenak; liburutegietan zeregin lagungarrien gaineko ardura dutenak, eta, materialen, instalazioen, eta produktu edota zerbitzuen artapenaz edo erosketaz arduratzen direnak.

#### C02 Herritarrekiko arreta

Bisitak aintzat hartu eta telefono deiekin batera helbideak eta hartzaileak bideratu behar ditu, kontrolatu, kontsultak koordinatu, informazio orokorra eman, agiriak eta inprimakiak eman eta kobratzea.

#### C03 Kontabilitatea

Zehapenen, isunen, ordaindegabeen eta premiamendu bideen administrazio-izapidetza bezalako zereginak dituzten lanpostuak barneratzen dira; horrez gain, administrazio izapidetza egingo da kontabilitatearen kudeaketari buruz, bai eta aurrekontuen kontrolari, be-tearazpenari, aldaketari buruz ere; finantza kontabilitatea eta fakturak, gastuak, sarrerak, aurrerapenak eta kredituak likidatzea.

#### C04 Informatika

Datuak, ikerlanak, txostenak, estatistikak eratu eta hornitzen dituzten lanpostuak barneratzen dituzte, informatikako sistemak eta aplikazioak irauarazten dira, eta, informazio-sistemetan aplikazioak kudeatzen dituzte.

#### C05 Osasuna, Kontsumoa eta Ingurumena Ikuskatzea

Osasun Publikoan, Laneko Osasunean, Arrantza, Hazietako eta mintegi-landareak, Kontsumoa eta Merkataritza eta Turismoa ikuskapenak burutzeko lanpostuak barneratzen dira. Ikuskapeneko zeregin horrek barnean hartzen ditu bitartekaritzak, laginak hartu eta aztertzea nahiz ekipamenduen irauaraztea.

#### C06 Obrak eta Instalazioak

Planoak, mapak eta agiriak eraikuntzan, lanetan eta instalazioetan burutzen dituzten lanpostuak barneratzen dira, bai eta neurketak egin eta lanen arloan planoak egiaztatzen dituztenak ere.

#### C07 Pertsonala

Eginkizun hauek dituzten lanpostuak hartzen ditu: pertsonalaren kontratazioa, txostenen eta estatistiken eratzeta eta hornitzea, eta pertsonalaren arloan kontsultak aintzat hartzea; administrazio mailan izapidetza egitea, eta pertsonala, prestakuntza eta nominei buruzko arloan mota guztietako espedienteak kontrolatzea.

Áreas Funcionales de los Grupos C, D y E:

#### C01 Administración General

Se consideran dentro de Administración General las actividades de carácter administrativo que no son objeto exclusivo de algún área específica, así como las tareas manuales de apoyo a la actividad administrativa. También se incluyen en esta área otros puestos: los que realizan tareas relacionadas con material de reprografía y audiovisuales; los que se encargan de tareas auxiliares en bibliotecas y los que se dedican al mantenimiento y compra de materiales, instalaciones y productos o servicios.

#### C02 Atención al Ciudadano

Se incluyen los puestos que han de atender visitas y llamadas telefónicas y canalizar destinos y destinatarios, controlar, coordinar consultas, facilitar información general, entrega y cobro de documentación e impresos.

#### C03 Contabilidad

Están incluidos los puestos con tareas de tramitación administrativa de sanciones, multas, control de impagos y vías de apremio, tramitación administrativa de la gestión contable, la ejecución, modificación, control presupuestario y contabilidad financiera y liquidación de las facturas, gastos, ingresos, anticipos y créditos.

#### C04 Informática

Contienen los puestos que elaboran y suministran datos, estudios, informes, estadísticas, instalan y mantienen sistemas informáticos y aplicaciones, gestionan aplicaciones en sistemas de información.

#### C05 Inspección de Salud, Consumo y Medio Ambiente

Están incluidos los puestos con tareas de inspección en materia de Salud Pública, Salud Laboral, Pesca, Semillas y Plantas de Vivero y Consumo, Comercio y Turismo. La labor de inspección incluye la realización de mediciones, toma y análisis de muestras y mantenimiento de equipos.

#### C06 Obras e Instalaciones

Están incluidos los puestos que elaboran planos, mapas y documentación en construcción y obras e instalaciones, elaboran mediciones y comprueban planos en materia de obras.

#### C07 Personal

Contienen los puestos que tramitan la contratación de personal, elaboran y suministran informes, estadísticas y atienden consultas en materia de personal, tramitan administrativamente y controlan todo tipo de expedientes del área de personal, formación y nóminas.

2187

78/2005 DEKRETUA, apirilaren 12koa, Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio orokorreko eta bere Erakunde Autonomoetako lanpostuen zerrenda arautzen duena.

Arautze hau antolakuntza eta giza baliabideen eredu berri bat ekarriko duen aldaketa prozesu baten barruan dago, eta hor ezinbestekoa da lanpostuaren ikusmolde berria garatzea. Herritarren zerbitzura dauden herri administrazioen beharrak aldatu egiten dira, eta behar horietara egokitzeko gaitasuna duen errealitate dinamikoa da lanpostua. Horrela, bada, lanpostuari buruz zegoen ikusmolde tradizionala gainditu egiten da, haren ustez denborarekin aldatzen ez zen zeregin multzoa baitzen.

Ikusmolde dinamiko hori gauzatu egiten da honako ideia honetan: lanpostua eginkizun taldea dela, eta eginkizunak zereginetan banatzen direla. Hona hemen eginkizunaren eta zereginaren arteko aldea:

– Eginkizunak egin beharrekoa adierazten du, zereginak, berriz, nola egin behar den.

– Eginkizuna bakoitzak bere egindako erantzukizunari buruzkoa da; zereginak, berriz, erantzukizun hori betetzeko behar diren prozesuak identifikatzen ditu.

– Lanpostua definitzeko oinarritzko unitate antolatuzailea da eginkizuna; zeregina, aldiz, giza baliabideen alorrean parte hartzeko oinarritzko unitatea da, lanpostuetara pertsonak egokitzeko oinarritzko unitatea: desberdintasuna kudeatzea.

– Eginkizunak baloratzea funtsezkoa da lanpostu-ari maila eta dagokion destino osagarria esleitzeko. Zereginak baloratzea, aldiz, dagokion berariazko osagarria esleitzeko oinarria da.

– Antzeko eginkizunek lanpostu homogeneousak definitzeko balio dute; zereginak, berriz, lanpostuen berezitasun egonkorak edo gertagarriak identifikatzeko dira. Hori dela eta, lanpostu horien desberdintasuna egoki kudeatzeko bermerik onena dira.

Lanpostuaren ikusmolde horrek Euskal Funtzio Publikoari buruzko 6/1989 Legearen motiboen azalpenean lege-gileak adierazi zuen nahia betetzen dute, honakoa baitio:

«Legeak sistemaren egituraketak oinarri duen munitzat jartzen ditu lanpostu-zerrendak, administrazio-karrerako funtsezko elementu, lansari-sistemaren muinik garrantzizkoen eta, batez ere, administrazio egiturak arrazoibideratzeko eragile bilakatuz. Lanpostuak eratze-ko erabili behar diren funtsezko irizpideak eta prozedura-bideak ezartzen ditu legeak, baina lanpostu-zerrenda horiek erakundearen beharren benetako adierazpide izan behar dute beti eta horretan datza horren in-

2187

DECRETO 78/2005, de 12 de abril, por el que se regulan las relaciones de puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos.

La presente regulación se enmarca en un proceso de cambio hacia un nuevo modelo organizativo y de recursos humanos, en el que es imprescindible desarrollar una nueva concepción del puesto de trabajo, entendido como una realidad dinámica capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes de unas Administraciones Públicas que están al servicio de los ciudadanos, superando así la concepción tradicional del puesto como un conjunto acotado de tareas permanentes en el tiempo.

La materialización de esta nueva concepción dinámica se plasma en la idea del puesto como agrupación de funciones que, a su vez, se descomponen en tareas. El contenido de esta distinción entre funciones y tareas se concreta en las siguientes ideas:

– La función indica lo que se debe hacer; mientras que la tarea señala cómo se debe hacer.

– La función se refiere a una responsabilidad asumida; mientras que la tarea identifica los procesos necesarios para cumplir con esa responsabilidad.

– La función constituye la unidad organizativa básica para definir el puesto, mientras que la tarea es la unidad básica para la intervención en materia de recursos humanos, entendida como la adecuación de las personas a los puestos: la gestión de la diferencia.

– La valoración de las funciones es determinante para asignar el nivel del puesto y el correspondiente complemento de destino, mientras que la valoración de las tareas debe servir de fundamento para asignar el correspondiente complemento específico.

– Las funciones similares permiten definir puestos homogéneos, mientras que las tareas permiten identificar las singularidades estables o contingentes de los puestos, de tal manera que se convierten en la mejor garantía para una adecuada gestión de la diferencia en esos puestos.

Esta concepción del puesto contribuye decisivamente a dar cumplimiento a la voluntad del legislador expresada en la exposición de motivos de la Ley 6/1989, de la Función Pública Vasca, cuando afirma que:

«La Ley erige a las relaciones de puestos de trabajo como la columna vertebral sobre la que descansa la estructuración del sistema, convirtiéndolas en el elemento esencial de la carrera administrativa, núcleo fundamental del sistema retributivo y, sobre todo, factor de racionalización de las estructuras administrativas. La ley marca los principios básicos y procedimentales a que debe atenerse su formación, pero las relaciones de puestos de trabajo, y en ello radica su virtualidad, deben ser

darra. Ondorioz, lanpostu-zerrenda horiek izaera dinamikoa dute eta horrek Administrazio Publikoaren helburuak betetzeko eskatzen duen etengabeko egokiketa-prozesuari jarraitu beharra dakar, beharrak aldatuz bait doaz».

Agindu hori eraginkortasunez betetzeko, beharrezko da lanpostuak aztertze sistema berri bat hartzea. Analisi Funtzionalak dira sistema berri baten giltzarria, 1997 urtean hasitako azterlan eta esperientziek ematen duten balantze positiboa ikusirik. Analisi Funtzionalak behar bezala ezartzeko, lanpostu-zerrenda guztien berraztertze orokor bati ekitea beharrezkoa da, ondo-ondo helburu hirukoitzarekin:

1.— Lanpostuak erabat garatzeko aukera ematea giza baliabideen osoko kudeaketaren ikuspuntutik (hautaketa, horniketa, sustapena, karrera, mugikortasuna, ordainsaria, prestakuntza eta mugiaraztea). Orain arte zegoen ikusmolde nagusia ordainsarian oinarritzen zen, eta giza baliabideen osoko kudeaketaren ikuspuntua kontuan hartuz gero, ikusmolde hori gaintitu egingo litzateke. Horretarako, beharrezkoa da gaur egungo Lanpostuen Monografiak aldatzea, eginkizunak eta zereginak deskribatuko dituen dokumentu antolatzaileak izan daitezzen; lanpostu bakoitzaren ezaugarriak ere deskribatu beharko ditu, profil profesional egokiena identifikatzen laguntzeko.

2.— Gaur egun antolakuntzan dagoen sakabanaketa gaintitzea. Lanpostu bakoitzari zegozkion jarduerak deskribatzerakoan irizpide antolatzaile-linguistikoko homogeneorik aurrez egon gabe diseinatu ziren; hori dela eta, hemendik aurrera ez da enuntziatu desberdinik erabiliko antzeko postuentzat eta ezta alderantziz ere. Helburu hori lortu ahal izateko, «lanpostu-eredu» kontzeptu antolatzailea erabili da; horri esker, eginkizun berdinak edo antzekoak dituzten lanpostu dotazio guztiak taldekatu eta homogeneizatu egin dira, izena kontuan izan gabe. «Lanpostu-eredu» trantsiziozko kontzeptua da Analisi Funtzionalak osorik ezartzen diren arte, horiek ezarritakoan arautze honetan dagoen «ohiko lanpostua» kontzeptua erabiliko baita.

3.— Lanpostuak aztertze metodo berri honen araber, «antolakuntzari» dagozkion parte hartzeak direnean aztertuko eta diseinatuko den elementua eginkizuna izango da; aldiz, pertsonak egokitze baldin bada parte-hartzea, aztertuko eta diseinatuko den elementua zeregina izango da. Lanpostu bakoitzak dotazio bat edo gehiago izan ditzake, eta hala balegokio, zereginak betetzearen ezaugarrietatik eta egoeretatik eratorritako berezitasunak izan ditzakete.

Amaitzeko, prozedura kontuan hartuta oso garrantzitsuak diren bi alderdi. Batetik, aldi baterako prozedura jarri da; horrek erakunde sindikalen parte hartzea bermatzen du, baita lanpostuen zerrenda berriak onartzeak eragin dieten pertsonen entzutea ere. Bestetik, lan-

en todo momento la expresión real de las necesidades de la organización, y que, por tanto, tienen una naturaleza dinámica, que obliga a un proceso constante de adecuación a las necesidades que demanda el cumplimiento de los fines de la Administración Pública».

Para dar cumplimiento efectivo a este mandato es necesaria la adopción de un nuevo sistema de análisis de puestos. Los Análisis Funcionales son la pieza clave del nuevo sistema, a la vista del positivo balance que ofrecen los estudios y experiencias iniciados en el año 1997. Para la efectiva implantación de los Análisis Funcionales es necesario proceder a una revisión general de todas las relaciones de puestos de trabajo con un triple objetivo:

1.º Posibilitar el pleno desarrollo de los puestos de trabajo desde la perspectiva de la gestión integral de los recursos humanos (selección, provisión, promoción, carrera, movilidad, retribución, formación y remoción), superando la concepción hasta ahora predominante basada en los aspectos retributivos. Para ello es necesario reconvertir las actuales Monografías de Puestos en el documento organizativo que describa las funciones y tareas, así como las características de cada puesto que permitan identificar el perfil profesional más idóneo.

2.º Superar la actual situación de dispersión organizativa, al diseñarse los puestos sin la existencia previa de criterios organizativo-lingüísticos homogéneos en la descripción de las actividades imputables a cada puesto, de manera que a partir de ahora no se utilicen enunciados diferentes para funciones idénticas o a la inversa. Para alcanzar este objetivo se ha utilizado el concepto organizativo de «puesto tipo», que ha permitido agrupar y homogeneizar todas aquellas dotaciones de puestos con idénticas o similares funciones, con independencia de su denominación. El «puesto tipo» es un concepto de transición hasta que se implanten íntegramente los Análisis Funcionales, pues a partir de ese momento dará paso al concepto de puesto ordinario contenido en la presente regulación.

3.º Este nuevo método de análisis de puestos debe permitir que cuando se trate de intervenciones referidas a la «organización» el elemento de análisis y diseño sea la función y cuando se trate de intervenciones referidas a la adecuación de las personas el elemento de análisis y diseño sea la tarea. Esto se concreta en que cada puesto tipo puede tener una o varias dotaciones que, en su caso, pueden tener especificidades derivadas de las características y circunstancias del desempeño de las tareas.

Por último, una referencia a dos aspectos procedimentalmente relevantes. Por un lado, se establece un procedimiento transitorio que garantiza la participación de las organizaciones sindicales y la audiencia de las personas afectadas en la aprobación de las nuevas relacio-

postuen zerrenda onartzeko eta aldatzeko prozedura desberdinak arautzea onartu da; horren bidez lanpostuak etengabe eguneratuko dira eta antolakuntzako etengabeko aldaketetara eta zerbitzuen beharretara moldatu ere bai. Horregatik, Ogasun eta Herri Administrazio Sailari baimena ematen zaio garatu dezan eta gaur egun duen behin-behineko izaera amaitu dadin. Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioaren eta bere erakunde autonomoen zerbitzuko funtzionarioen 2001eko lan-baldintzak arautzeko hitzarmena onartzen duen maiatzaren 2ko 74/2001 Dekretuaren 56. artikulua aplikatuz dator behin-behineko izaera hori. Bestetik, aldi baterako prozedura jarri da; horrek erakunde sindikalen parte hartzea bermatzen du, baita lanpostuen zerrenda berriak onartzeak eragin dietenen ere.

Aurrekoa kontuan hartuta, Ogasun eta Herri Administrazio sailburuaren proposamenez, Funtzio Publikoaren Euskal Kontseiluaren txostena ikusi ondoren eta Euskadiko Aholku Batzorde Juridikoarekin bat etorriz, Jauriaritzaren Kontseiluak 2005eko apirilaren 12an egindako bilkuran aztertu eta onartu ondoren, hauxe

#### XEDATU DUT:

##### 1. artikulua.— Aplikazio-eremua.

Dekretu hau Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorren eta bere erakunde autonomoen funtzionarioei soil-soilik ezarriko zaie, eta hortik berariaz kanpo geldituko dira hezkuntza administrazioa, Justizia Administrazioa, Osakidetzako eta Ertzaintzako funtzionarioak.

##### 2. artikulua.— Lanpostuen zerrendak.

Lanpostuen zerrenden bidez Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorrek eta bere erakunde autonomoek arrazionalizatu eta antolatu egiten dituzte barneko egiturak, langileen beharrak zehazten dituzte, lanpostu bakoitzerako eskatzen diren betekizunak definitzen dituzte eta horietako bakoitza sailkatzen dute.

##### 3. artikulua.— Lanpostua.

1.— Lanpostua da Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorreko eta bere erakunde autonomoetako Funtzio Publikoko egituraketaren oinarritzko unitate eratzailea eta eginkizun taldeez osatuta dago; hauek, berriz, zereginetan banatzen dira.

Dekretu honi begira herri administrazioa eskumen-dun jarduera alor baten barruan lanpostu batek hartzen duen eta har dezakeen erantzukizunaren enuntziatua da eginkizuna. Eginkizunak enuntziatutako erantzukizun-

nes de puestos de trabajo. Por otro, se aprueba la regulación de los diferentes procedimientos de aprobación y modificación de las relaciones de puestos de trabajo, garantizando su permanente actualización y adecuación a los constantes cambios organizativos y a las necesidades de los servicios. Por ello, se autoriza al Departamento de Hacienda y Administración Pública para que proceda a su desarrollo, poniendo fin a la actual situación de provisionalidad derivada de la aplicación del artículo 56 del Decreto 74/2001, de 2 de mayo, por el que se aprueba el Acuerdo regulador de las condiciones de trabajo para el año 2001 del personal funcionario al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos. Por otro lado, se establece un procedimiento transitorio que garantiza la participación de las organizaciones sindicales y de las personas afectadas en la aprobación de las nuevas relaciones de puestos de trabajo.

En atención a lo expuesto, a propuesta de la Consejera de Hacienda y Administración Pública, visto el informe del Consejo Vasco de la Función Pública y de conformidad con la Comisión Jurídica Asesora de Euskadi, previa deliberación y aprobación en el Consejo de Gobierno en su reunión del día 12 de abril de 2005,

#### DISPONGO:

##### Artículo 1.— Ámbito de aplicación.

El presente Decreto será únicamente de aplicación al personal funcionario de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos, quedando expresamente excluidos el personal funcionario al servicio de la administración educativa, al servicio de la administración de justicia, de Osakidetza/Servicio Vasco de Salud y el personal de la Ertzaintza.

##### Artículo 2.— Las relaciones de puestos de trabajo.

Las relaciones de puestos de trabajo son el instrumento técnico mediante el cual la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos racionalizan y ordenan sus estructuras internas, determinan sus necesidades de personal, definen los requisitos exigidos para el desempeño de cada puesto y clasifican cada uno de ellos.

##### Artículo 3.— El puesto de trabajo.

1.— El puesto de trabajo es la unidad organizativa básica de estructuración de la Función Pública de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos y está constituido por la agrupación de funciones que, a su vez, se descomponen en tareas.

A efectos de este Decreto, una función es el enunciado de una responsabilidad que asume o puede asumir un puesto dentro de un ámbito competencial de actuación de la Administración Pública. Una tarea es el

na asetzen duen prozesua identifikatzen duen jardueraren enuntziatua da, berriz, zeregina.

2.– Funtzio Publikoaren zuzendariak zehaztuko du, zereginak oinarri hartuta, lanpostu bat konfiguratzeko duten eginkizunen esleipena.

#### 4. artikulua.– Lanpostuaren Monografia.

1.– Lanpostuaren Monografia da dagozkien eginkizunak eta zereginak deskribatzen dituen dokumentu eratzailera. Horiez gain, lanpostua modu eraginkorrean betetzeko behar diren profilaren osagarriak ere deskribatzen ditu. Era berean, lanpostu bakoitzeko dotazio desberdinen berezitasunak jasoko ditu Monografiak.

Monografiak jasotzen duen informazioa lanpostuaren analisia egiterik lortua da.

2.– Lanpostuaren Monografia aldian-aldian onartu eta eguneratuko da Funtzio Publikoaren zuzendariaren akordioaren bidez, nola ofizioz hala sailak edo dagokion erakunde autonomoak proposatuta.

3. Funtzio Publikoaren gaian eskumena duen Sailaren titularraren aginduz zehaztuko da lanpostuaren monografiak egiteko, aldatzeko, sartzeko eta artxibatzeko prozedura.

Monografiak aldatzeko prozeduran, titularrari igorriko zaio proposamena, baldin balego, eta, kasu horretan, monografia aldatu nahi zaion dotazioan dagoenari, egoki iritzitako alegazioak aurkezteko aukera izan dezan.

#### 5. artikulua.– Lanpostuaren zerrenden edukia.

1.– Lanpostuaren zerrendetan aurrekontua duten lanpostu guztiak jarri beharko dira; era berean, bereiztu egin beharko dira funtzionarioentzat gordetako lanpostuak, langile finkoei dagozkienetatik eta aldi baterako langileei dagozkienetatik.

2.– Funtzionarioentzako lanpostu-zerrendek honako hauek adieraziko dituzte nahitaez horietako bakoitzeko:

- a) Izena.
- b) Hornitzeko era.
- c) Zein saili edo zuzendaritza zentrori atxikita dagoen.
- d) Lanpostuaren zentroa.
- e) Dedikazioaren erregimena.
- f) Jarduerarako eskatutako betekizunak. Horien artean nahitaez egon beharko dira esleitutako hizkuntza-eskaintza eta, dagokionean, honen derrigortasun-data.
- g) Talde, Kidego edo Eskalarekiko atxikipena. Lanpostuak Talde bati baino gehiagori atxikita egon daitezke, bere mailen tartean geroz gero.

enunciado de una actividad que identifica un proceso mediante el cual se satisface la responsabilidad enunciada por la función.

2.– La Dirección de la Función Pública determinará la atribución de funciones que, en base a las tareas, configuran un puesto de trabajo.

#### Artículo 4.– Monografía del puesto de trabajo.

1.– La Monografía del Puesto de Trabajo es el documento organizativo que describe las correspondientes funciones y tareas, así como los componentes de perfil necesarios para un desempeño eficaz del puesto. Asimismo, la Monografía recogerá las especificidades de las distintas dotaciones de cada puesto.

La información que contiene la Monografía se obtiene del análisis del puesto de trabajo.

2.– La Monografía del Puesto de Trabajo será aprobada y actualizada periódicamente por acuerdo de la Dirección de Función Pública, de oficio o a propuesta del Departamento u Organismo Autónomo correspondiente.

3.– Por Orden del o de la Titular del Departamento competente en materia de Función Pública se determinará el procedimiento de elaboración, modificación, acceso y archivo de las monografías de puestos de trabajo.

En el procedimiento de modificación de las monografías, de la propuesta correspondiente se dará traslado a titular, si lo hubiere, y, en su caso, al ocupante de la dotación cuya monografía se pretende modificar a efectos de que pueda formular las alegaciones que considere oportunas.

#### Artículo 5.– Contenido de las relaciones de puestos de trabajo.

1.– Las relaciones de puestos de trabajo deberán incluir la totalidad de los que se hallen dotados presuntamente, distinguiendo los puestos reservados a personal funcionario, de los atribuidos a personal laboral fijo y a personal eventual.

2.– Las relaciones de puestos de trabajo para personal funcionario indicarán necesariamente para cada uno de ellos:

- a) Su denominación.
- b) Forma de provisión.
- c) El Departamento o Centro Directivo al que se halle adscrito.
- d) Centro de destino.
- e) Régimen de dedicación.
- f) Requisitos exigidos para su desempeño, entre los que necesariamente deberá figurar el perfil lingüístico asignado y, en su caso, su fecha de preceptividad.
- g) La adscripción al Grupo, Cuerpo o Escala. Los puestos de trabajo podrán atribuirse indistintamente a más de un Grupo, siempre que estuvieran comprendidos en su intervalo de niveles.

h) Lanpostuari eman zaion destino osagarriaren maila eta berariazko osagarria.

i) Lanpostuari dagokion kodea eta dotazioa, dagokion monografia identifikatu ahal izateko.

j) Lanpostua atxikita dagoen Funtzio-arloa eta, hala balegokio, Harremanetarako Arlo edo Arloak.

k) Postuaren edukian edo jardueran garrantzitsuak diren baldintza berezien identifikazioa.

l) Hala badagokio, espezialitate jakinen bat kreditatzeko eskaera, postuaren eduki teknikoaren eta bereziaren arabera.

m) Beste administrazioetako funtzionarioei irekita al dagoen adierazi.

n) Lanpostu bereiztua den ala ez adierazi.

3.- Lan-kontratuko langile finkoentzako lanpostuzerrendek honako hauek adieraziko dituzte nahitaez horietako bakoitzeko:

a) Izena.

b) Zein saili edo zuzendaritza zentrori atxikita dagoen.

c) Lanpostuaren zentroa.

d) Dedikazioaren erregimena.

e) Jarduerarako eskatutako betekizunak. Horien artean nahitaez egon beharko dira esleitutako hizkuntza-eskakizuna eta, dagokionean, honen derrigortasun-data.

f) Kasu bakoitzean, dagokion lanbide-maila.

g) Lanpostuari dagokion kodea eta dotazioa, dagokion monografia identifikatu ahal izateko.

h) Postuaren edukian edo jardueran garrantzitsuak diren baldintza berezien identifikazioa.

4.- Aldi baterako langileei dagokienez, lanpostuzerrendek honako hauek adieraziko dituzte nahitaez horietako bakoitzeko:

a) Izena.

b) Zein saili edo lanpostuaren zentrori atxikita dagoen.

c) Funtzionarioei edo goi karguei baliokidetutako ordainsariak diren ala ez.

d) Lanpostuaren bestelako ezaugarriak, hala badagokio.

5.- Funtzio Publikoaren gaitan eskumena duen Sailaren titularraren aginduz onartuko dira lanpostuen zerrenden ereduak.

6. *artikulua*.- Funtzionarioentzako eta lan-kontratuko langile finkoentzako lanpostuen zerrenda egitea eta aldatzea.

h) El nivel de complemento de destino con el que el puesto haya sido clasificado y, en su caso, el complemento específico.

i) El código referido al puesto de trabajo y dotación que permita identificar la monografía correspondiente.

j) El Área Funcional y, en su caso, el Área o las Áreas Relacionales a las que se adscribiese el puesto de trabajo.

k) La identificación de aquellas condiciones particulares que se consideren relevantes en el contenido del puesto o en su desempeño.

l) En su caso, exigencia de la acreditación de una determinada Especialidad, en función del contenido técnico y particularizado del puesto.

m) Indicación de si está abierto a funcionarios de otras Administraciones.

n) Indicación de si es o no un puesto singularizado.

3.- Las relaciones de puestos de trabajo para personal laboral fijo indicarán necesariamente para cada uno de ellos:

a) Su denominación.

b) El Departamento o Centro Directivo al que se halle adscrito.

c) Centro de destino.

d) Régimen de dedicación.

e) Requisitos exigidos para su desempeño, entre los que necesariamente deberá figurar el perfil lingüístico asignado y, en su caso, su fecha de preceptividad.

f) La categoría laboral que, en cada caso, corresponda.

g) El código referido al puesto de trabajo y dotación que permita identificar la monografía correspondiente.

h) La identificación de aquellas condiciones particulares que se consideren relevantes en el contenido del puesto o en su desempeño.

4.- En relación con el personal eventual, las relaciones de puestos de trabajo indicarán necesariamente para cada uno de ellos:

a) La denominación.

b) El departamento o centro de destino al que se halle adscrito.

c) Indicación de si las retribuciones son asimiladas a las del personal funcionario o a las de los altos cargos.

d) En su caso, otras características del puesto.

5.- Por Orden del o de la Titular del Departamento competente en materia de Función Pública se aprobarán los modelos de relaciones de puestos de trabajo.

*Artículo 6.*- Elaboración y modificación de las relaciones de puestos de trabajo para el personal funcionario y el personal laboral fijo.

1.— Lanpostuen zerrendak, egiterakoan eta aldatzerakoan, honako irizpideetara doitu beharko dira: objektibotasuna, arrazionaltasuna, ekonomia eta eraginkortasuna.

2.— Funtzionarioentzako eta lan-kontratuko langile finkoentzako lanpostuen zerrenda egiteko prozesuaren hasieran edo aldatetetan honako aldiak egon daitezke, proposatutako aldatetaren irismenaren arabera:

1) Aurrez antolakuntza azterketa bat edo egitura berri baten proiektua egin dagokion memoria ekonomikoarekin batera.

2) Lanpostuak aztertu.

3) Hizkuntza-eskakizuna eta, dagokionean, derrigor-tasun-data esleitu.

4) Langileen ordezkarietara aurreko atal horietan dagokien dokumentazioa igorri, egoki iriztitako alegazioak egin ditzaten.

5) Lanpostuen balorazioa, horretarako ezarrita dauden prozedurari jarraituz.

6) Funtzionarioentzako lanpostuen zerrenden kasuan: Lanpostuak sailkatu, indarrean dauden mailatan.

Goiko 5. eta 6. aldiak aurreko aldien emaitzen men-de daude.

3.— Lanpostuen zerrendan egin beharreko aldaketa guztiak honako prozedura hauetakoren baten bidez egingo dira:

a) Aurrekontuetan eragina duten aldaketak.

b) Aurrekontuetan eraginik ez duten aldaketak.

Funtzio Publikoko gaian eskumena duen Sailaren titulararen aginduaren bitartez arautuko da prozedura horien garapena.

4.— Era berean, funtzionarioentzako eta lan-kontratuko langile finkoentzako lanpostuen zerrendak egin eta aldatzeko prozesuetan langileen ordezkarien parte-hartzea bermatu behar da, langileak ordezkatzeko organoetara buruzko araudian eta, dagokionean, funtzionarioen baldintzen hitzarmen arautzaileetan zein lan-kontratuko langileen hitzarmenetan ezarritakoari jarraituz.

**7. artikulua.**— Eraginkortasuna, argitaratzea eta publikotasuna.

1.— Lanpostuen zerrendak eta egindako aldaketak publikoak izango dira eta eragin administratiboak eta ekonomikoak izango dituzte Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian argitaratu eta hurrengo egunetik hasita, onarpen akordioan beste eperen bat jartzen ez bada, behintzat.

2.— Horiek ezagutzea errazteko, Funtzio Publikoko Zuzendaritzak lanpostuen zerrendak etengabe egune-

1.— La elaboración y modificación de las relaciones de puestos de trabajo ha de ajustarse a criterios de objetividad, racionalidad, economía, eficacia y eficiencia.

2.— El proceso de elaboración inicial o modificación de relaciones de puestos de trabajo para el personal funcionario y para el personal laboral fijo puede comprender, en función del alcance de la modificación propuesta, las siguientes fases:

1.ª Realización de un estudio organizativo previo o en su caso un proyecto de nueva estructura, acompañado de la correspondiente memoria económica.

2.ª Análisis de los puestos de trabajo.

3.ª Asignación del perfil lingüístico y, en su caso, fecha de preceptividad.

4.ª Traslado a la representación de personal de la documentación a que se refieren los apartados anteriores, a los efectos de que formulen las alegaciones que estimen oportunas.

5.ª Valoración de los puestos de trabajo conforme al procedimiento establecido para ello.

6.ª En el caso de las relaciones de puestos de trabajo para el personal funcionario: Clasificación de los puestos de trabajo, dentro de la escala de niveles vigente.

Las fases 5 y 6 estarán condicionadas a los resultados de las fases anteriores.

3.— Todas las modificaciones de las relaciones de puestos de trabajo se realizarán a través de uno de los siguientes procedimientos:

a) Modificaciones que tengan incidencia presupuestaria.

b) Modificaciones sin incidencia presupuestaria.

Mediante Orden del o de la Titular del Departamento competente en materia de Función Pública se regulará el desarrollo de estos procedimientos.

4.— Asimismo, ha de garantizarse la participación de la representación del personal en los procesos de elaboración y modificación de las relaciones de puestos de trabajo para personal funcionario y personal laboral fijo, de acuerdo con lo establecido en la normativa sobre órganos de representación y, en su caso, en los correspondientes acuerdos reguladores de las condiciones del personal funcionario y convenios del personal laboral.

**Artículo 7.**— Efectividad, publicación y publicidad.

1.— Las relaciones de puestos de trabajo, así como sus modificaciones, serán públicas y producirán efectos administrativos y económicos a partir del día siguiente a su publicación en el Boletín Oficial del País Vasco, salvo que en el acuerdo de aprobación se establezca un plazo diferente.

2.— A fin de facilitar su conocimiento, la Dirección de la Función Pública mantendrá permanentemente ac-

ratuta izango ditu Eusko Jaurlaritzako intranetaren bidez.

3.— Urtero argitaratuko dira eguneratutako lanpostuen zerrendak Funtzio Publikoaren gaien eskumena duen sailburuordearen ebazpenaren bidez.

#### XEDAPEN IRAGANKORRA

Analisi Funtzionalak aplikatu ondorengo Lanpostu Zerrendak onartzeko honako prozedura jarraituko da:

1.— Administrazioak eginiko langileentzako Lanpostuen Zerrenda berrirako proposamena.

2.— Lanpostuen zerrenden aldaketen ondorioz ukitutakoei proposamena jakinaraztea, hilabeteko epean egoki deritzeten alegazioak aurkez ditzaten.

Era berean, aldaketen berri igorriko zaie langileen ordezkariari aurreko paragrafoan aurreikusitako epean, egoki irizitako alegazioak aurkez ditzaten.

3.— Balorazio Batzordeak Balorazio Eskuliburuaren arabera egindako lanpostuen behin betiko balorazioa.

4.— Lanpostuen zerrenda behin betiko onartu.

#### XEDAPEN INDARGABETZAILEA

Indargabetuta geratzen dira Dekretu honen aurka agertzen diren Eusko Jaurlaritzak onetsitako arau-izaeira duten xedapen guztiak.

#### AZKEN XEDAPENAK

**Lehenengoa.**— Funtzio Publikoaren arloan eskumena duen saileko titularrari ahalmena aitortzen zaio Dekretu hau garatzeko behar diren xedapenak emateko.

**Bigarrena.**— Dekretu honek Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian argitaratu eta biharamunean hartuko du indarra.

Vitoria-Gasteizen, 2005eko apirilaren 12an.

Lehendakaria,  
JUAN JOSÉ IBARRETXE MARKUARTU.

Ogasun eta Herri Administrazio sailburua,  
IDOIA ZENARRUTZABEITIA BELDARRAIN.

tualizadas las relaciones de puestos de trabajo a través de la intranet del Gobierno Vasco.

3.— Anualmente se publicarán todas las relaciones de puestos actualizadas mediante resolución del Viceconsejero competente en materia de Función Pública.

#### DISPOSICIÓN TRANSITORIA

La aprobación de las Relaciones de Puestos de Trabajo resultantes de la aplicación de los Análisis Funcionales se ajustará al procedimiento siguiente:

1.º Propuesta de nueva Relación de Puestos de Trabajo para personal funcionario formulada por la Administración.

2.º Traslado de la propuesta a las personas afectadas por las modificaciones de las relaciones de puestos de trabajo a fin de que en el plazo de un mes puedan presentar las alegaciones que consideren convenientes.

Así mismo, se dará traslado de las modificaciones a los representantes de personal para que en el plazo previsto en el párrafo anterior puedan formular las alegaciones que consideren oportunas.

3.º Valoración definitiva por el Comité de Valoración de los puestos de trabajo conforme al Manual de Valoración.

4.º Aprobación definitiva de las relaciones de puestos de trabajo.

#### DISPOSICIÓN DEROGATORIA

Quedan derogadas todas las disposiciones de naturaleza reglamentaria aprobadas por el Gobierno Vasco que se opongan a lo establecido en el presente Decreto.

#### DISPOSICIONES FINALES

**Primera.**— Se habilita al Titular del Departamento competente en materia de Función Pública para que dicte las disposiciones normativas necesarias para el desarrollo del presente Decreto.

**Segunda.**— El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial del País Vasco.

Dado en Vitoria-Gasteiz, a 12 de abril de 2005.

El Lehendakari,  
JUAN JOSÉ IBARRETXE MARKUARTU.

La Consejera de Hacienda y Administración Pública,  
IDOIA ZENARRUTZABEITIA BELDARRAIN.

2188

79/2005 DEKRETUA, apirilaren 12koa, Euskal Autonomia Erkidegoaren administrazio orokorreko funtzionarioentzat gordetako lanpostuen ordainsari osagarriak arautzen dituen.

Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorreko lanpostuen gain 1997az geroztik gauzatu diren analisi funtzionalek, azken finean, arrazoizko erradiografia eskuratu nahi dute, bai eta aipatu lanpostuen sailkapena ere; horretarako, aintzat hartuko da lanpostu berdinak modu berean baloratzeko irizpena, eta, ondorioz, lanpostu ezberdinak, hau da, eginkizun nahiz zeregin desberdinak eratzikita dituztenak era ezberdinean baloratzeko irizpidea. Beste modu batera esanda, era berean baloratuko dira antzeko erantzukizunak dakartzaten lanpostuak, betiere lanpostu-mailako osagarriaren arabera, eta, gisa bertsuan, aipatu osagarri zehatz horrekin baloratuko dira inguruabar berberetan gauza bera egiten zuten lanpostuak.

Beraz, Analisi Funtzionalen bidez Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorrak duen ordainsari-sistemarekin amaitu nahi da. Sistema horren ondorioz, destino osagarria eratzikita zuten lanpostuak, horiek guztiak, berariazko osagarri berdina zuten, aipatu sistema gaizki egokitzen baitzen ordainsari osagarriek izan beharreko esanahiarekin, eta, dotazio zehatz bakoitzarekin zuzenean konektatuta egon behar da eta. Izan ere, lanpostu guztietan destino osagarri bat esleituta izateko ekuazioak ez du zehatz-mehatz destino osagarriak bete behar duen egitekoa azaltzen, eta, neurri batean, berariazko osagarriak duen zentzua galdu egiten da. Dekretu honen bidez barneratutako sistema berriarekin aurkitutako arazo horiek zuzendu egin dira.

Analisi Funtzionalak, berebat, destino osagarria eta berariazko osagarria lanpostu batean jarduteko esparru ezberdinei buruzko kasu zehatz jakin batzuetan zein modutan ager daitezkeen adierazi dute. Izatez, Analisi Funtzionalak eratorritako diseinuan, lanpostu-mailako osagarria lanpostu jakin batean bereganatzen diren eginkizun eta erantzukizunekin dago zuzenean lotuta; bestetik, aldiz, berariazko osagarria, batez ere, zereginen esparruan kokatzen da (zailtasun tekniko berezia, erantzukizun eta arriskugarritasun edo nekagarritasun berezia), baina esleipena egiteko aurreikusita dauden beste irizpen batzuk ere kontuan hartzeari kalterik egin gabe (dedikazioa, bateraezintasuna). Ondorenez, Analisi Funtzionalak ezarri direnetik, gerta daiteke destino osagarri bera duten lanpostuak, aldi berean, berariazko osagarri desberdinak izatea.

2188

DECRETO 79/2005, de 12 de abril, por el que se regulan las retribuciones complementarias de los puestos de trabajo reservados a personal funcionario de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi.

Los Análisis Funcionales de los puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi que se han venido haciendo desde 1997 pretenden, en última instancia, obtener una radiografía racional y clasificar tales puestos de trabajo atendiendo al criterio de que deben valorarse de la misma manera los puestos de trabajo que son idénticos, y, en consecuencia, valorarse de forma distinta los puestos de trabajo que son diferentes, esto es, que tienen atribuidas funciones y tareas distintas. En otros términos, se valoran igual, a través de un mismo complemento de destino los puestos de trabajo que disponen de responsabilidades similares, e, igualmente, se valoran con el mismo complemento específico los puestos de trabajo que hacen lo mismo en iguales circunstancias.

Con los Análisis Funcionales se persigue, por tanto, terminar con un sistema retributivo de la Administración General de la Comunidad Autónoma en virtud del cual los puestos de trabajo que tienen atribuido un complemento de destino disponían, todos ellos, de igual complemento específico, pues tal sistema se ajustaba mal al verdadero sentido que deben tener las retribuciones complementarias, que deben estar conectadas directamente con las condiciones concretas de cada dotación. En efecto, esta ecuación de que en todos los puestos de trabajo que tengan asignado un complemento de destino disponen del mismo complemento específico, no traduce exactamente el papel que debe desempeñar el complemento de destino y, en cierta medida, hace perder su sentido al complemento específico. Con el nuevo sistema que se introduce a través de este Decreto se corrigen estos problemas detectados.

Los Análisis Funcionales también han puesto de manifiesto cómo el complemento de destino y el complemento específico pueden proyectarse en determinados casos sobre ámbitos diferentes del ejercicio de un puesto de trabajo. En efecto, en el diseño derivado de los Análisis Funcionales el complemento de destino está directamente vinculado con las funciones o responsabilidades que se asumen en un determinado puesto de trabajo mientras que el complemento específico lo está principalmente sobre las tareas (especial dificultad técnica, especial responsabilidad y peligrosidad o penosidad), sin perjuicio de que también se puedan tener en cuenta otros criterios legalmente previstos para su asignación (dedicación, incompatibilidad). En consecuencia, a partir de la implantación de los Análisis Funcionales, cabe perfectamente la solución de que puestos de trabajo que dispongan de un mismo complemento de destino tengan, a su vez, complementos específicos diferentes.

Analisi Funtzionalen azken uzia Administraziooko lanpostuen egitura arrazionalizatzea da, lanpostu-eredu jakin batzuk konfiguratzearen bidez. Kontzeptu hori eredu berrira iristeko iraganbidea da, eta, azken buruan, lanpostu berriak ordezkatzeko ditu; hau da, destino osagarri berdinak dituzten lanpostuak dira, baina inguruabar zehatz batzuetan berariazko osagarri ezberdina izan dezakete. Hortaz, lanpostu bat izanik, eta izendapen bera duen lanpostu horri kalterik egin gabe, zenbait kasutan, berariazko osagarri desberdinak izan-go dituzte.

Arauketa honek duen helburua da, 1990eko Dekretuak, eta horren ondorengo aldaketek, ordainsariari buruzko onartutako araudia aldatzea, baina Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorreko eta bere erakunde autonomoetako funtzionarioentzat gordeta dauden lanpostuei soil-soilik dagokienez. Orokorrean, aplikazio-eremua Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorreko eta bere erakunde autonomoen lanpostuetara murrizten da, hezkuntza administrazio-ko, Justizia Administrazio-ko, Osakidetzako eta Ertzaintza-ko funtzionarioak berariaz salbuesten direla.

Destino osagarriari dagokionez, Dekretu honetan jasotako arauketaren oinarri honako postulatu hauek dira:

– Lanpostuen Analisi Funtzionalak eginkizunen deskripzioa eta horien esleipena sinplifikatu egin dute, eta, hortaz, Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazioan benetan dauden lanpostuak ere sinplifikatu egin dira, eta egiturak arrazionalizatzeko joera duten antolatze-neurriak eragingarriak izateko bidea jarraituko dute.

– Aspektu horretan, dela oinarrizko legeriak, dela Euskal Funtzio Publikoaren Legeak, hau da, Euskal Funtzio Publikoari buruzko uztailaren 6ko 6/1989 Legeak irizpenak eta adierazleak konfiguratzeko aukera zabala uzten dute, baldin eta lanpostu zehatz bati esleitu beharreko destino osagarri jakin bat adosteko lagungarriak badira. Dekretu honek modu horretan ezarriko ditu lanpostu bati esleitu beharreko destino osagarriaren maila jakin bat zehazteko lagungarriak diren irizpenak eta adierazleak.

– Edozein kasutan ere, eginkizunen definizioa zein den jakiteko, hau da, lanpostuetako erantzukizunak, esan beharra dago antolaketa-izaera garbia duen erabakia dela, «lanpostu-ereduak» konfiguratzearen bidez gauzatzen dena. Lanpostu-eredu horiek lehenagotik bazeuden lanpostuak elkartzen dituzte, horietan erantzukizun berberak gauzatuz, baina ez zaio kalterik egin behar erantzukizunok modu ezberdinean ez betetzeari. «Lanpostu-eredua», azken finean, Analisi Funtzionalen ondoriozko lanpostua da, baina behin lanpostu-eredua

La pretensión última de los Análisis Funcionales es la de racionalizar la estructura de puestos de la Administración a través de la configuración de unos determinados puesto tipo, que es un concepto de transición hacia el nuevo modelo y que, en última instancia, representarán los nuevos puestos de trabajo; es decir, se trata de puestos de trabajo que disponen de igual complemento de destino, pero que pueden tener, en determinadas circunstancias, un complemento específico distinto. Por tanto, sin perjuicio de que el puesto de trabajo sea uno y la denominación del puesto la misma, tales puestos dispondrán, en ciertos casos, de complementos específicos diferentes.

La presente regulación tiene por objeto sustituir la normativa aprobada por el Decreto de 1990, y sus sucesivas modificaciones, en materia de retribuciones, pero únicamente para aquellos puestos de trabajo reservados a personal funcionario de la Administración General de la Comunidad de Euskadi y sus Organismos Autónomos. En suma, el ámbito de aplicación se restringe a los puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma y de sus Organismos Autónomos, con exclusión expresa del personal funcionario de la administración educativa, de la administración de justicia, de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud y de la Ertzaintza.

En lo que afecta al Complemento de Destino, la regulación recogida en este Decreto se basa en los siguientes postulados:

– Los Análisis Funcionales de puestos de trabajo han simplificado los criterios de descripción de funciones y su asignación y, por tanto, han simplificado los puestos de trabajo realmente existentes en la Administración de la Comunidad del País Vasco, en la línea de hacer efectivas las medidas de contenido organizativo que abogan por la racionalización de las estructuras.

– En este aspecto tanto la legislación básica como la Ley de la Función Pública Vasca, Ley 6/1989 de 6 julio, de la Función Pública Vasca, dejan un amplio margen de configuración de los criterios e indicadores que deben servir para asignar un determinado complemento de destino a un puesto de trabajo concreto. El presente Decreto pretende así, establecer cuáles son los criterios e indicadores que deben servir para asignar a un puesto de trabajo un determinado nivel de complemento de destino.

– En todo caso, la definición de cuáles son las funciones, las responsabilidades de los puestos de trabajo, es una decisión de clara naturaleza organizativa, que se lleva a cabo a través de la configuración de los «puestos tipo», que suponen la agrupación de aquellos puestos de trabajo que existían anteriormente pero que ejercen iguales responsabilidades, sin perjuicio de que éstas se puedan saturar de forma distinta. El «puesto tipo» es en definitiva el puesto resultante de los Análisis Funcionales, pero una vez implantado el puesto ti-

finkatuta, hori behin betiko lanpostua izango da, eta bertan kasuan kasuko dotazioak barneratuko dira.

– Hala ere, aipatutako sinplifikazioa lanpostuei buruzko Análisi Funtzionalen ondoriozko antolatze-izapera duen neurria da, eta, beraz destino osagarriaren mailak kasuan-kasuan Lanpostuen Zerrendan zehaztuko dira.

Berariazko osagarriari dagokionez, Dekretu hau hurrengo osagai hauetan oinarritzen da:

– Konpondu nahi den abiapuntu-egoera aintzat hartzen badugu, gaur arte eratzikipen automatikoa egin da; izan ere, destino osagarri bera dutenei berariazko osagarri bera dagokie beti eta edozein kasutan.

– Helburu hori dela eta, izendapen bera duten lanpostuek, bai eta destino osagarri bera dutenek ere, berariazko osagarri desberdina izateko aukera berariaz aurreikusten da, horiei ezarri zaizkien zeregin ezberdinen arabera. Zereginen banaketa hori «zeregin adierazgarria» kontzeptua aplikatzearen bidez egingo da; kontzeptu horrek ahalbidetzen du lanpostuei eratziki zaizkien eginkizunak modu egokian betearazteko prozesu garrantzitsuak eta aztertze modukoak identifikatzea.

– Oinarri horietatik abiatuz, arauketa honetan zailtasun tekniko bereziaren nahiz erantzukizun bereziaren kontzeptuei buruzko arauketa berria egin da, betiere lanpostuei berariazko osagarria ezartzeko irizpide gisa.

Gisa bertsuan, arauketa honek ekoizgarritasun-osagarriari buruzko arauketa zehatzari eusten dio; hala ere, hori abiarazteko, kontuan hartu behar da Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorrean nahiz beraren Erakunde Autonomoen lanean aritzeko ebaluazio-sistemen sarreraren mende daudela.

Azkenik, aurreko eruditik eredu berrira igarotzeko prozedura bat jasotzen da; horiek Análisi Funtzionalen eta ordainsari-sistemari buruz izandako ondorioekin batera ezarriko dira. Hori dela medio, iraganbide-eredu hori, Dekretu honetan azaltzen den bezala, negozioaren xede izango da ordezkari sindikalarekin batera.

Aurrekoa kontuan hartuta, Ogasun eta Herri Administrazio sailburuaren proposamenez, Funtzio Publikoaren Euskal Kontseiluaren txostena ikusi ondoren, Euskadiko Aholku Batzorde Juridikoari entzun ondoren eta Jaurlaritzaren Kontseiluak 2005eko apirilaren 12an egindako bilkuran aztertu eta onartu ondoren, hauxe

XEDATU DUT:

1. *artikulua*.– Aplikazio-eremua.

po será el puesto definitivo, y dentro de él se integrarán las respectivas dotaciones.

– Esta simplificación, no obstante, es una medida de naturaleza organizativa consecuencia de los Análisis Funcionales de puestos y, por tanto, la adjudicación de los niveles de complemento de destino se determinará en cada caso en las Relaciones de Puestos de Trabajo.

En relación con el Complemento específico, el presente Decreto se inspira, asimismo en los siguientes elementos:

– La situación de partida que pretende solucionarse es que hasta la fecha se ha hecho una atribución automática consistente en que a igual complemento de destino corresponde siempre y en todo caso un mismo complemento específico.

– Con este fin se prevé expresamente la posibilidad de que puestos de trabajo que tienen igual denominación, así como idéntico complemento de destino, puedan disponer de diferente complemento específico en función de las tareas distintas que hayan sido asignadas a los mismos. Esta singularización de tareas se realizará mediante la aplicación del concepto de «tarea representativa», el cual permite identificar qué procesos significativos y analizables son relevantes para la correcta ejecución de las funciones atribuidas al puesto de trabajo.

– Partiendo de esos presupuestos, en la presente regulación se realiza una nueva regulación de los conceptos de especial dificultad técnica y de especial responsabilidad como criterios para asignar el complemento específico a los puestos de trabajo.

La presente normativa mantiene, asimismo, una regulación específica sobre el complemento de productividad, cuya puesta en marcha estará condicionada de forma directa a la introducción en la Administración General de la Comunidad Autónoma Euskadi y sus Organismos Autónomos de sistemas de evaluación del desempeño.

Y, por último, se recoge un procedimiento en virtud del cual se puede llevar a efecto la transición del modelo anterior al nuevo que se implanta con los Análisis Funcionales y sus repercusiones sobre el sistema retributivo. A este respecto el modelo de transición, tal como se expone en el presente Decreto, será objeto de negociación con la representación sindical.

En atención a lo expuesto, a propuesta de la Consejera de Hacienda Administración Pública, visto el informe del Consejo Vasco de la Función Pública, de conformidad con la Comisión Jurídica Asesora de Euskadi, y previa deliberación y aprobación del Consejo de Gobierno en su reunión del día 12 de abril de 2005,

DISPONGO:

*Artículo 1*.– Ámbito de aplicación.

1. Arauketa honek Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorreko nahiz beraren erakunde autonomoetako funtzionarioentzat gordetako lanpostuei esleitutako ordainsari osagarriak arautzen ditu.

2. Ondorioz, Dekretu hau Euskadiko Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorrean eta bere erakunde autonomoen funtzionarioei soil-soilik ezarriko zaie, eta hortik kanpo geldituko dira hezkuntza administrazioako, Justizia Administrazioako, Osakidetzako eta Ertzaintzako funtzionarioak.

2. *artikulua.*— Funtzionario publikoen ordainsariak.

Dekretu honen ondorioz, Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorrean nahiz beraren erakunde autonomoetan ukituta geratu diren funtzionarioei ordainduko zaie, bakarrik, Euskal Funtzio Publikoari buruzko 6/1989 Legean III. tituluaren VII. kapituluaren jasotako ordainketa-kontzeptuen ondorioz, bai eta Dekretu honetan ezarritakoaren arabera ere.

3. *artikulua.*— Destino osagarria. Mailak sailkatzea.

1.— Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorreko nahiz beraren erakunde autonomoetako lanpostuak hogeita hamar mailatan sailkatuko dira; horretarako, aintzat hartzen dira lanpostuan aritzeko eta garatu beharreko eginkizunetarako nahitaezkoak diren betekizunak.

2.— Lanpostuko eginkizunak neurtuko dituzten adierazleak, lanpostu bati esleitu beharreko mailaren eta destino osagarri egokia adjudikatzearen ondoretarako, hauek izango dira:

a) Titulazio maila: Lanpostuari eratziki zaizkion eginkizunak modu egokian gauzatzeko nahitaezkoa den titulazio-taldea adierazten du.

b) Zuzendaritzaren beharrezakoa: Lanpostuaren hierarkia-harremanetarako edota harreman funtzionaltarako nahitaezkoa den koordinazio maila identifikatzen du. Aipatutako koordinazioa besteei dagozkien jardueren gain burututako ondorengo erantzukizunetan zehazten da: gainbegiratzea, kontrola, ebaluazioa eta irizpideen ezarpena.

c) Ekimena: Lanpostuari eratzikitako eginkizunek ohi bezala dakartzaten arazoetarako konponketen identifikazio, definizio eta bilaketa mailan zehazten da.

d) Autonomia: Lanpostuen eginkizunak modu egokian betetzeko nahitaezkoak diren erabakiak eta akzioak hartzeko askatasun-marjina adierazten du.

e) Konplexutasuna: Informazioaren zailtasun maila adierazten du, batez ere, esparruen dibertsitatea edo horien sakontasuna dela eta, lanpostuari eratzikitako eginkizunak modu egokian garatzeko nahitaezkoa dena.

1.— La presente normativa regula las retribuciones complementarias asignadas a los puestos de trabajo reservados a personal funcionario de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos.

2.— En consecuencia, el presente Decreto únicamente será de aplicación al personal funcionario de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos, no siendo de aplicación al personal funcionario al servicio de la administración educativa, administración de justicia, de Osakidetzako-Servicio Vasco de Salud y de la Ertzaintza.

*Artículo 2.*— Retribuciones de los funcionarios públicos.

Los funcionarios de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos afectados por este Decreto sólo podrán ser remunerados por los conceptos retributivos establecidos en el Título III, Capítulo VII de la Ley 6/1989, de Función Pública Vasca y de acuerdo con lo previsto en el presente Decreto.

*Artículo 3.*— El complemento de destino. Clasificación de niveles.

1.— Los puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos se clasifican en treinta niveles, atendiendo para ello a los requisitos requeridos para su desempeño y a las funciones que deben desarrollar.

2.— Los indicadores que medirán las funciones de los puestos de trabajo, a efectos de la asignación del nivel a un puesto de trabajo y de la adjudicación del complemento de destino correspondiente, serán los siguientes:

a) Nivel de titulación: expresa el grupo de titulación exigido para poder desempeñar adecuadamente las funciones atribuidas al puesto.

b) Exigencia de Dirección: identifica el grado de coordinación exigido por la relación jerárquica o funcional del puesto. Dicha coordinación se concreta en las siguientes responsabilidades ejercidas sobre las actividades de otros: supervisión, control, evaluación y establecimiento de criterios.

c) Iniciativa: se concreta en el grado de identificación, definición y búsqueda de soluciones para la resolución de los problemas que habitualmente conllevan las funciones atribuidas al puesto.

d) Autonomía: expresa el margen de libertad para la adopción de las decisiones y de las acciones que las funciones del puesto requieren para su correcta satisfacción.

e) Complejidad: manifiesta el grado de dificultad de la información que por la diversidad de ámbitos o por su profundización, es necesario procesar para desarrollar adecuadamente las funciones atribuidas al puesto.

3.- Mailen tarreak, 6/1989 Legearen 43. artikuluan ezarritako titulazio-taldeetan barneratutako Gorputz edota Eskalei dagozkienak, eskala honen arabera geratzen da ezarrita:

A taldea	21-30
B taldea	18-27
C taldea	16-22
D taldea	14-19
E taldea	11-16

4.- Lanpostu bati esleitutako lanpostu-mailako osagarriaren maila Lanpostuen Zerrendan jasoko da, Lanpostuak Baloratzeko Eskuliburuarekin bat etorritu diren emaitzen arabera.

5.- Lanpostu-mailako osagarriaren zenbatekoa izango da uztailearen 6ko 6/1989 Legearen 79.1.a artikuluan ezarritakoaren arabera urtero-urtero zehazten dena.

#### 4. artikulua.- Berariazko osagarria.

1.- Berariazko osagarriak lanpostu bakoitzaren baldintza zehatzak ordainduko ditu. Horren esleipena honako irizpide hauen arabera egingo da:

a) Zailtasun tekniko berezia: Aintzat hartuko ditu lanpostuaren zereginekin zerikusia duten arazo bereziki konplexuak konpontzeko nahitaezkoa den esfortzu intelektuala, bai eta horiek betearazteko ezagutza bereziak ere.

b) Erantzukizun berezia: Honako adierazle hauen arabera baloratu da: 1) zereginak modu desegokian betearazteak eratorritako ondorioak; 2) hierarkia-erantzukizunpean ezarritako giza baliabideen kopurua, eta, 3) lanpostuaren titularrak Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorren barruko edo kanpoko pertsonekin ezarri beharreko harremanak, hierarkia-harremanak baztertua.

c) Bateriaezintasuna: Lanpostuen titularrek, lanpostu horien edukia eta eskumena dela eta, lotuta dauden Administrazio Publikoaren mende modu eksklusiboan jardungo dute, irabazizko jardueretatik beste edozein gauzatzeko debekuarekin.

d) Dedicazioa: Mota hauek hartu dituela ulertuko da: a) lanaldi zatitua, b) lantokian lanordu gehiago emateko prestasuna eta c) lanaldi handiagoa.

e) Nekagarritasuna edo arriskua. Lanpostuari datzekion arriskuak, toxikotasunak, deserosotasunak edo eragozpenek dituzten ezaugarrien arabera antzemango dira, baldin eta etengabe eta ez noizean behin soilik azaldu badira.

2.- Balorazioaren Eskuliburuak zehaztuko du aurreko puntuan aipatu irizpideen esleipena.

3.- Lanpostu bati esleitu zaion berariazko osagarria lanpostuen zerrendan kode moduan edo kopuru gisa ja-

3.- Los intervalos de niveles, correspondientes a los Cuerpos o Escalas integrados en los grupos de titulación previstos en el artículo 43 de la Ley 6/1989, quedan fijados conforme a la siguiente escala:

Grupo A	21-30
Grupo B	18-27
Grupo C	16-22
Grupo D	14-19
Grupo E	11-16

4.- El nivel de complemento de destino adjudicado a un puesto de trabajo se reflejará en la Relación de Puestos de Trabajo de acuerdo con los resultados obtenidos conforme al Manual de Valoración de los Puestos de Trabajo.

5.- La cuantía del complemento de destino será la que anualmente se determine de conformidad con lo previsto en el artículo 79.1.a de la Ley 6/1989, de 6 de julio.

#### Artículo 4.- Complemento específico.

1.- El complemento específico retribuirá las condiciones particulares de cada puesto de trabajo. Su asignación se realizará en atención a los siguientes criterios:

a) Especial dificultad técnica: tendrá en cuenta el esfuerzo intelectual exigido para la resolución de problemas especialmente complejos en relación con las tareas del puesto, así como los conocimientos específicos necesarios para la ejecución de las mismas.

b) Especial responsabilidad: su valoración se realizará en función de los siguientes indicadores: 1) las consecuencias derivadas de la incorrecta ejecución de las tareas; 2) el número de recursos humanos sobre los que se asumen responsabilidades jerárquicas y 3) las relaciones que el titular del puesto necesita establecer con personas del interior o del exterior de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi, al margen de las relaciones jerárquicas.

c) Incompatibilidad: concurre en aquellos puestos de trabajo en los que por su contenido y competencia sus titulares deban quedar sujetos a la exclusiva dedicación a la Administración Pública a la que están vinculados, con la consiguiente prohibición de ejercer cualquier otra actividad lucrativa.

d) Dedicación. Se entenderá que adoptará las siguientes modalidades: a) jornada partida, b) disponibilidad con mayor presencia y c) mayor jornada.

e) Penosidad o peligrosidad. Será apreciada en función de las características de riesgo, toxicidad, incomodidad, o molestias, inherentes al puesto de trabajo cuando afecten al mismo de forma continuada y no esporádica.

2.- El Manual de Valoración determinará la asignación de los criterios citados en el punto anterior.

3.- El complemento específico asignado a un puesto de trabajo se reflejará en código o en cuantía en la

soko da, Lanpostuak Baloratzeko Eskuliburuarekin bat etorri eskuratu diren emaitzen arabera.

#### 5. artikulua.— Emankortasun-osagarria.

1.— Emankortasun-osagarriak, hala denean, funtzionarioak lanpostuan izandako etekin berezia, ohiz kanpoko jarduera eta interesa edo ekimena ordainduko dituen.

2.— Emankortasun-osagarriaren esleipena lanpostua betetzeko inguruabar objektiboen arabera burutuko da, hori zehazteko Jaurlaritzaren Kontseiluak ezartzen dituen irizpide orokorre jarraituz.

3.— Funtzio Publikoaren arloan eskumena duen sailaren titularrak emandako Agindua dela medio, eta aurretiaz pertsonalaren ordezkartzearekin negoziatuta, emankortasun-osagarria zein kasutan eta inguruabarretan esleituko den arautuko da.

#### XEDAPEN GEHIGARRIAK

*Lehenengoa.*— Arau hauen aurka dagoen guztiari dagokionez, uztailaren 30eko 207/1990 Dekretua, euskal administrazio publikoetako funtzionarioen ordainsariei buruzkoa, bai eta ostean egindako aldarazpenak eta garapenak ere, ulertuko da arauketa honen 1. artikuluan ezarritako aplikazio-eremuan jasotako lanpostuetan ez direla aplikatuko.

*Bigarrena.*— Aipatutako Dekretuaren aplikazioari oso-osorik eutsiko zaio arauketa honen aplikazio-eremuan barneratuta ez dauden Euskal Autonomia Erki-degoaren Administrazioan dauden gainerako lanpostuetan, eta, edozein kasutan ere, gainerako euskal administrazio publikoetan ere.

#### XEDAPEN IRAGANKORRAK

*Lehenengoa.*— Norbere gradua.

Balorazio berriaren ondorioz, analisi funtzionalen aplikazioa dela eta, lanpostu baten destino osagarria aldatuz gero, norbere graduari buruzko ondoreak hauek izango dira:

a) Lanpostuari adjudikatzen bazaio aurretik esleitu zitzaiona baino destino osagarri txikiagoa, orduan funtzionarioak lanpostu horretan iraungo duen denbora zenbatzen hasiko da beteta dagoen lanpostua sailkatuta izan den maila altuenarekin:

1.— Funtzionarioa jadanik goragoko mailari dagokionean finkatuta izanez gero, ez da hori berrikusiko eta finkatuzat joko da ondore guztietarako.

2.— Funtzionarioa goragoko mailan finkatzeko prozesuan aurkitzen bada, maila berri horretako lanpostuan zerbitzuak ematen diharduen denbora zenbatzen hasi-

relación de puestos de trabajo de acuerdo con los resultados conforme al Manual de Valoración de Puestos de Trabajo.

#### Artículo 5.— Complemento de productividad.

1.— El complemento de productividad irá destinado, en su caso, a retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa con que el funcionario desempeña su puesto de trabajo.

2.— La asignación del complemento de productividad se efectuará en función de las circunstancias objetivas de desempeño del puesto de trabajo, conforme a los criterios generales que para su determinación establezca el Consejo de Gobierno.

3.— Por Orden del o de la Titular del Departamento competente en materia de Función Pública, y previa negociación con la representación del personal, se regulará en qué casos y circunstancias se asignará el citado complemento de productividad.

#### DISPOSICIONES ADICIONALES

*Primera.*— En todo lo que se oponga a la presente normativa, el Decreto 207/1990, de 30 de julio, de retribuciones de los funcionarios de las Administraciones Públicas Vascas, y todas sus modificaciones y desarrollos posteriores, se considerarán inaplicables a los puestos de trabajo recogidos en el ámbito de aplicación contemplado en el artículo 1 de la presente normativa.

*Segunda.*— El citado Decreto mantendrá su plena aplicabilidad para el resto de puestos de trabajo del la Administración de la Comunidad Autónoma no incluidos en el ámbito de aplicación de la presente normativa y, en todo caso, para el resto de Administraciones Públicas Vascas.

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

*Primera.*— Grado personal.

Si como consecuencia de la nueva valoración, por la aplicación de los análisis funcionales, se modificara el nivel de complemento de destino de un puesto de trabajo, los efectos sobre el grado personal serán los siguientes:

a) Si al puesto de trabajo se le adjudicara un nivel de complemento de destino inferior al que tenía asignado con anterioridad, el tiempo de permanencia del funcionario en el puesto de trabajo se computará con el nivel más alto con que hubiera estado clasificado el puesto de trabajo ocupado:

1.— Si el funcionario tuviera ya consolidado el grado correspondiente al nivel superior, no se producirá la revisión del mismo y se entenderá consolidado a todos los efectos.

2.— Si el funcionario se encontrara en proceso de consolidación de un grado superior, el tiempo de servicios prestados en el puesto de trabajo al que se ha asignado

ko da aipatu lanpostua sailkatuta izan den maila altuarekin.

b) Lanpostuari sailkapenean lehendik zuen destino osagarriaren maila baino altuagoa esleituko balitzaio, lanpostuari esleitutako destino osagarriaren maila berriari dagokion norbere gradua eskuratzeko beharrezkoa den denbora, kasuan kasuko, lanpostuen zerrendaren aldaketa indarrean jartzen denetik zenbatzen hasiko da:

1.- Funtzionarioak behegoko maila finkatuta izanez gero, goragoko mailak finkatzean Euskal Funtzio Publikoari buruzko 6/1989 Legearen 45.2. eta 6. artikuluetan ezarritakoa aplikatuko da.

2.- Funtzionarioa behegoko maila bat finkatzeko prozesuan aurkitzen bada, goragoko mailan zerbitzuak ematen iraun duen denbora zenbatzeko modukoa izango aipatu finkatze horretarako, baldin eta funtzionarioak hala eskatu badu. Kasu horretan, era horretan zenbatutako epea ezin izango da beste maila ezberdin bat finkatzeko errepikatuko.

**Bigarrena.**— Berariazko osagarria.

Berariazko osagarriaren zenbatekoa, behin hori osatzen duten osagaiak batuta, eta kasuan kasuko kodeak 2005. urtean Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorrean eta bere erakunde autonomoetan zerbitzupuan dauden funtzionarioen pertsonalari buruzko lan-baldintzak arautuko dituen Dekretuan barneratuko dira.

**Hirugarrena.**— Ondorio ekonomikoak.

1.- Destino osagarriari dagozkien egungo mailen egokitzapenak Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazio Orokorraren esparruan egoki diren erakunde sindikalekin negoziatuko dira.

2.- Dekretu honetan ezarritako edukitik eratorritako soldatak, hiru urtekoek, aparteko ordainsariak, destino osagarriak, berariazko osagarriak eta ekoizgarritasun-osagarriak, indarreko ordainsari-erregimenei dagozkien ordainketen osotasuna bereganatzen dituzte, osagarri pertsonalak nahiz iragankorrak barne.

3.- Dekretu honetan ezarritako ordainsari-erregimena aplikatzearen ondorioz, kobratzen zen ordainsari finkoen eta aldizkako gurtzaren ekartzen badu, lanpostuaren titularrak horien arteko ezberdintasunaren ondoriozko osagarri pertsonal eta iragankorra hartzeko eskubidea izango du, beste lanpostu bat hartzen ez duen bitartean.

4.- Aurreko paragrafoan aurreikusitako osagarri pertsonalak eta iragankorrak ez du bereganatze-izaerarik, jarraian datozen aurrekontu-ekitaldietan aplikatzeko modukoak diren eguneratzeei kalterik egin gabe.

5.- Edozein kasutan ere, Dekretu honetan aurreikusitakoaren aplikazioak eratorri ondore ekonomikoak

un nuevo nivel será computado con el nivel más alto con que dicho puesto hubiera estado clasificado.

b) Si al puesto de trabajo se le adjudicara un nivel de complemento de destino superior a aquel con el que el puesto hubiera estado anteriormente clasificado, el cómputo del tiempo necesario para la adquisición del grado personal correspondiente al nuevo nivel de complemento de destino asignado al puesto de trabajo se iniciará a partir de la entrada en vigor de la correspondiente modificación de la relación de puestos de trabajo:

1.- Si el funcionario tuviera ya consolidado el grado del nivel inferior, la consolidación de los grados superiores se registrará por lo previsto en el artículo 45.2 y 6 de la Ley 6/1989, de Función Pública Vasca.

2.- Si el funcionario se encontrara en proceso de consolidación de un grado inferior, el tiempo de servicios prestados en el nivel superior será computable para la referida consolidación, si así lo solicitara el funcionario. En este caso, el periodo así computado no podrá ser reproducido para la consolidación de otro grado distinto.

**Segunda.**— Complemento específico.

La cuantía del complemento específico, una vez ponderados los elementos que lo integran, y sus correspondientes códigos se incorporarán al Decreto que regule las condiciones de trabajo para el año 2005 del personal funcionario al servicio de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos.

**Tercera.**— Efectos económicos.

1.- Las adecuaciones de los actuales niveles de complemento de destino serán negociadas con las organizaciones sindicales pertinentes en el ámbito de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi.

2.- El sueldo, trienios, pagas extraordinarias, complemento de destino, complemento específico y complemento de productividad derivados de lo previsto en el presente decreto, absorberán la totalidad de las remuneraciones correspondientes a los regímenes retributivos vigentes, incluidos los complementos personales y transitorios.

3.- Si como consecuencia de la aplicación del régimen retributivo establecido en el presente decreto se produjera minoración sobre las retribuciones fijas y periódicas que se vinieran percibiendo, quien fuera titular del puesto de trabajo tendrá derecho a un complemento personal y transitorio por la diferencia, en tanto no acceda a otro puesto de trabajo.

4.- El complemento personal y transitorio previsto en el apartado anterior no tendrá carácter absorbible sin perjuicio de las actualizaciones que le sean de aplicación en sucesivos ejercicios presupuestarios.

5.- En todo caso, los efectos económicos derivados de la aplicación de lo previsto en el presente Decreto

eragingarriak izango dira, bakarrik, lanpostuen zerrendan burututako aldaketa egokia indarrean jartzen denetik.

#### AZKEN XEDAPENAK

*Lehenengoa.*— Funtzio Publikoaren arloan eskumena duen saileko titularra gaitu da Dekretu hau garatu dezan.

*Bigarrena.*— Dekretu honek Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian argitaratu eta biharamunean hartuko du indarra.

Vitoria-Gasteizen, 2005eko apirilaren 12an.

Lehendakaria,  
JUAN JOSÉ IBARRETXE MARKUARTU.

Ogasun eta Herri Administrazio sailburua,  
IDOIA ZENARRUTZABEITIA BELDARRAIN.

#### 2189

80/2005 DEKRETUA, apirilaren 12koa, Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio orokorreko eta bere Erakunde Autonomoetako lanpostuen balorazio batzordea sortzeko dena.

Ekonomia Gaietarako Ordezko Batzordeak 2002ko maiatzaren 9an onartu zuen proiektuaren arabeko analisi funtzionalak ezartzeak Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorreko lanpostuen definizioaren ikusmolde berria dakar.

Horrela, bada, apirilaren 12ko 78/2005 Dekretuak, Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorreko lanpostuen zerrenda arautzen duenak, euskal funtzio publikoko egituraketaren oinarritzko unitate eratzailerak dela lanpostua dio, eginkizun taldeez osatuta dagoela, eta hauek zereginetan banatuta daudela.

Lanpostuaren ikusmolde berri honetan garrantzi berezia dute eginkizunek lanpostuak lanpostu-mailako osagarriaren maila jakin batean kokatzeko faktore determinatzaileak baitira. Zereginak eta hori burutzeko behar diren baldintzek eta betekizunek ere garrantzi handia dute, dotazio bakoitzaren berariazko osagarriaren elementu determinatzaileak baitira. Hori dela eta, gaur egun lanpostuak baloratzeko dagoen eredu gainbegiratu beharra dago eta maiatzaren 16ko 79/2000 Dekretuaren ordez azterketa funtzionalak ezarri ondoren gelditu den antolakuntza eta giza baliabideen ku-

serán efectivos únicamente a partir de la entrada en vigor de la correspondiente modificación de la relación de puestos de trabajo.

#### DISPOSICIONES FINALES

*Primera.*— Se habilita al o a la Titular Departamento competente en materia de Función Pública para el desarrollo del presente Decreto.

*Segunda.*— El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial del País Vasco.

Dado en Vitoria-Gasteiz, a 12 de abril de 2005.

El Lehendakari,  
JUAN JOSÉ IBARRETXE MARKUARTU.

La Consejera de Hacienda y Administración Pública,  
IDOIA ZEBARRUTZABEITIA BELDARRAIN.

#### 2189

DECRETO 80/2005, de 12 de abril, por el que se crea el Comité de Valoración de puestos de trabajo de la Administración General de Euskadi y sus Organismos Autónomos.

La implantación de los análisis funcionales conforme al Proyecto aprobado, con fecha de 9 de mayo de 2002, por la Comisión Delegada para Asuntos Económicos supone una nueva concepción en la definición de los puestos de trabajo en la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi.

En este sentido, el Decreto 78/2005, de 12 de abril, por el que se regulan las relaciones de puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi define el puesto de trabajo como la unidad organizativa básica de estructuración de la función pública vasca y está constituido por la agrupación de funciones que, a su vez, se descomponen en tareas.

La materialización de esta concepción del puesto de trabajo, teniendo en cuenta la especial relevancia que adquieren las funciones, en cuanto factores determinantes del encuadramiento de los puestos en un determinado nivel de complemento de destino, y la trascendencia de las tareas y de las condiciones y requisitos necesarios para su ejecución como elementos determinantes del complemento específico de cada dotación, requiere la revisión del actual modelo de valoración de puestos de trabajo y la sustitución del Decreto 79/2000, de 16 de mayo, por un nuevo Decreto que se adecue al mo-