

# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

*Ayuntamiento de Huelva*

**MODIFICACIONES NEGOCIACIÓN JULIO 2024**

**MADRID** C/ Campo, 9 Bajo B 28670 Villaviciosa de Odón Tel. 916 161 443

**ALBACETE** C/ Del Campo, nº 6 ,1º B, 02640 Almansa Tel 967 016 899

**BARCELONA** C/ Caspe, 78 4º 3ª 08010 Barcelona Tel 933 189 655

**BIZKAIA** Avda Askatasun Etorbidea, Nº 20-A, Bajo 1-izda 48200 Durango Tel 946 203 626

*“Señor minino, comenzó Alicia, con cierta timidez (...) ¿Podría usted indicarme la dirección que debo seguir desde aquí?. Eso depende - le contestó el gato- de adónde quieras llegar. No me importa adónde... empezó a decir Alicia. En ese caso, tampoco importa la dirección que tomes – le dijo el gato.”*

*(LEWIS CARROL: Alicia en el País de las Maravillas.)*

# ÍNDICE

---

|   |    |
|---|----|
| 01 PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS  | 04 |
| 02 LA COORDINACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN CINCO  | 06 |
| 03 LA REGLA DE ORO: LA ORGANIZACIÓN EN CINCO PARTES                                     | 14 |
| 04 EL AGRUPAMIENTO COMO BASE PARA LA CREACIÓN DE UNIDADES ORGANIZATIVAS                 | 29 |
| 05 CRITERIOS A CONSIDERAR PARA EL AGRUPAMIENTO  | 34 |
| 06 CRITERIOS A CONSIDERAR PARA DETERMINAR A LA DIMENSIÓN DE LA UNIDAD                   | 39 |
| 07 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ACTUAL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y RRHH                     | 43 |
| 08 DISTINCIÓN ENTRE LA FUNCIÓN POLÍTICA Y LA FUNCIÓN EJECUTIVA COMO MODELO ORGANIZATIVO | 61 |
| 09 OBJETIVOS DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA  | 68 |
| 10 LOS NIVELES JERÁRQUICOS Y SU CLASIFICACIÓN   | 72 |
| 11 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA   | 76 |

01

---

## PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS

El Ayuntamiento de Huelva ha hecho una apuesta de modernización, desarrollo y mejora de su estructura organizativa, al objeto de lograr una mayor eficacia, eficiencia y coordinación en los servicios que presta, amén de la propia optimización de sus recursos humanos.

El diseño de estructuras organizativas no es cuestión baladí, pues requiere un dominio de la ciencia organizativa, el cual precisa poner en juego tanto los conocimientos adquiridos por la vía académica, como los logrados por la vía experimental. Antes de abordar “en frío” cualquier diseño de estructura, es indispensable conocer la base o los pilares que servirán de soporte a su edificación. Viene a coincidir, permítasenos la comparación, con los cimientos de una casa (losa, solera, zapatas).

Así pues, dichos “cimientos” en materia de estructura, coinciden con dos conceptos capitales: el primero describe los mecanismos básicos por los que las organizaciones logran coordinación, mientras que el segundo describe la organización en sí en términos de un grupo de partes interrelacionadas.

Esta exposición parte de la presentación y desarrollo de tales conceptos, en el objetivo de facilitar al Ayuntamiento la comprensión del armazón o estructura propuesta, a nivel de unidades organizativas (mayores y menores). La atomización de las unidades organizativas vendría a coincidir con el puesto de trabajo en el sentido más amplio, sin entrar en configuración concreta, toda vez que ello forma parte de otro instrumento, cual es la Relación de Puestos de Trabajo.

02

---

## LA COORDINACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN CINCO

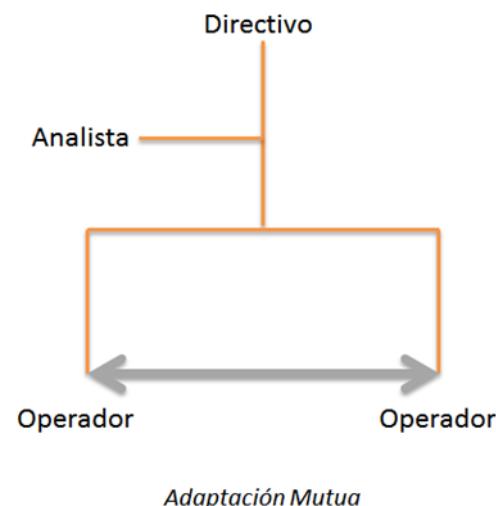
Cada actividad humana organizada (desde la fabricación de un macetero hasta mandar a un hombre a la Luna), da origen a dos requerimientos fundamentales que, aunque son diferentes, se complementan: **la división del trabajo en atención a las tareas que se quiere desempeñar, y la coordinación de dichas tareas para consumar la actividad.** En tal sentido, podríamos definir la estructura de una organización como **la suma total de las formas en que el trabajo es dividido en diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre las mismas.**

Cinco mecanismos coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: **ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destreza de trabajadores.**

**1. El ajuste o adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal.** En este tipo de mecanismo, el control del trabajo descansa en quienes lo efectúan realmente, con carácter general.

Al tratarse de un sistema tan simple, el ajuste mutuo se utiliza, como es natural, en organizaciones muy sencillas, con muy poquitas personas, donde por regla general son autosuficientes. Sin embargo, paradójicamente, también es usado en las más complejas, ya que el éxito de diferentes operaciones depende, en buena medida, de la habilidad de determinados empleados/as (directivos/as, jefes/as de departamento, gerentes, etc.) de adaptarse entre ellos a lo largo del recorrido de la Institución y en el día a día, máxime al enfrentar situaciones complicadas y resolver problemas complejos.

Se podría visualizar gráficamente, tal y como indica la figura siguiente:

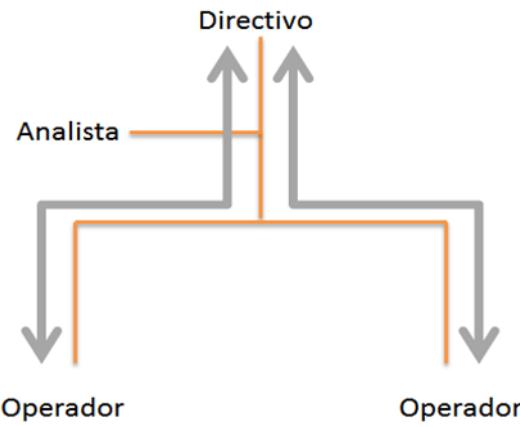


## 2. La supervisión directa logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones (un cerebro que coordina varias manos).

Ese mecanismo aparece a medida que la organización sobrepasa su estado más simple, surgiendo la necesidad de liderazgo. Es aquí donde aparece la primera división “administrativa” del trabajo en la estructura, entre los que realizan el trabajo propiamente dicho (producción de bienes y/o servicios) y los que lo dirigen y supervisan, tanto más cuanta mayor complejidad vaya adquiriendo la Institución (directivos/as, jefes/as, responsables... que dirigen a otros directivos, jefes, responsables.., no sólo a los empleados/as “operativos”, construyéndose en consecuencia una jerarquía administrativa de autoridad).

La supervisión directa requiere cierto número de personal operativo al que dirigir. Si no hay un número razonable, no es necesario el mecanismo de la supervisión directa porque en tal caso lo que realmente debiera de funcionar es el ajuste mutuo.

Se podría visualizar gráficamente, tal y como indica la figura siguiente:



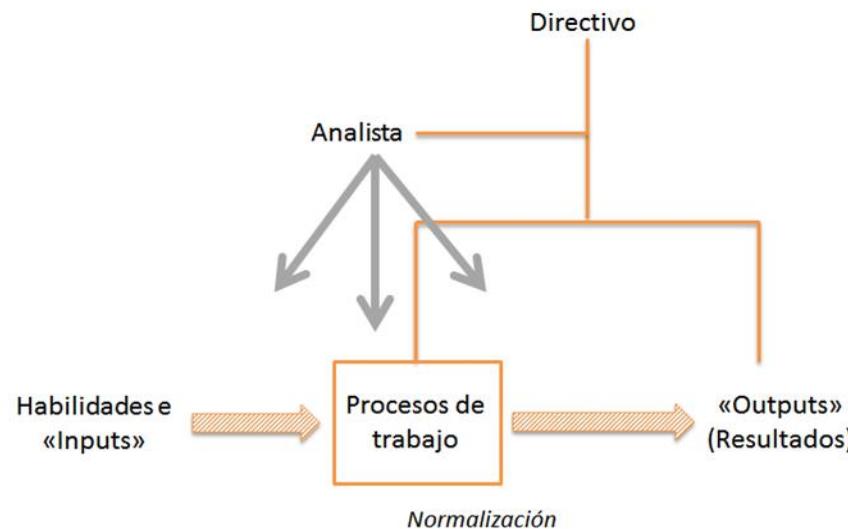
*Supervisión Directa*

A medida que el trabajo se complica, tiende a ocurrir otra transición importante: la estandarización, especialmente, de todas aquellas tareas simples y rutinarias.

A través de la estandarización o normalización, la coordinación se logra antes de comenzar el trabajo, toda vez que se incorpora en el programa, al establecerse cómo se ha de hacer dicho trabajo. Por consiguiente, la supervisión directa es menor y la necesidad de ajuste o adaptación mutua también. Se conoce de antemano lo que se ha de hacer, cómo y los resultados a obtener.

Las tres formas básicas de la normalización recaen en el ámbito de los procesos de trabajo en sí, en los resultados (*outputs*) y en las habilidades y los conocimientos de los que realizan dicho trabajo (*inputs*).

Gráficamente, podríamos representarlo como sigue:



**3. La estandarización en los procesos de trabajo logra la coordinación cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados** –“cómo hacer lo que hay que hacer”- (un ejemplo muy ilustrativo es el montaje de un mueble, juguete, objeto... a través de las instrucciones que lo acompañan –“inserte la pieza redonda en la ranura dispuesta en la base, tal y como se indica en la figura A. A continuación tire de la pestaña situada en el borde derecho de...”-.

**4. Se estandarizan los resultados (o la producción, propiamente dicha), lográndose la coordinación, cuando se especifican los mismos** (por ejemplo, las dimensiones del producto o el rendimiento esperado).

**5. Se estandarizan la destreza y conocimientos cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar un trabajo** (por ejemplo, estar en posesión de determinada titulación, o carnet. Igualmente, si se requiere determinada experiencia en un ámbito). Tal es así que la estandarización de la destreza logra indirectamente lo que la estandarización de los procesos y resultados del trabajo consiguen directamente.

Salvo organizaciones minúsculas, lo normal es que la coordinación se logre por la combinación de estos cinco mecanismos, sin perjuicio de la mayor o menor presencia de cada uno de ellos, dependiendo de la Institución de que se trate y su desarrollo. En todo caso, siempre se requerirá una cierta cantidad de supervisión directa y ajuste mutuo, para paliar la rigidez de la estandarización.

La alusión que hacemos en este punto a los mecanismos de coordinación no es baladí, en la medida en que todos ellos vienen a funcionar como un pegamento que permite aglutinar la estructura, y las diferentes partes que, interrelacionadas, la conforman.

Veamos en el punto siguiente cómo se distribuye una organización eficientemente.

03

---

## LA REGLA DE ORO: LA ORGANIZACIÓN EN CINCO PARTES

Toda Institución, con independencia de su tamaño, está estructurada, desde el pequeño negocio familiar que dirige el padre o la madre, bien sólo o acompañado de más o menos ayuda del resto de miembros de la familia, hasta las superestructuras de importantes multinacionales. Ahora bien, cuando la Institución es muy pequeña, se piensa y se está más “*sobre lo que se es*”, en la medida en que no hay margen ni necesidad, realmente, como para orientar la organización a otro modelo (en la misma persona o en muy poquitas recae todo el trabajo, con un intenso grado de interrelación/comunicación “informal” o ajuste mutuo). Sin embargo, cuando la Institución es más desarrollada, se habla de estructura sin caer en la cuenta, en muchas ocasiones, de que igualmente se está más “*sobre lo que se es*” que “*sobre lo que se debería ser*”, o dicho en otras palabras, “*sobre lo que sucede y no sobre cómo debería suceder para ser eficiente*”.

Cuando la Institución adquiere un tamaño, merece la pena explorar las alternativas a “*lo que se es*”, en la intención de lograr la mayor optimización, eficacia, eficiencia y coordinación posibles.

La ciencia de la organización descansa en la distribución en cinco de toda organización con cierto desarrollo, distribución que podría aplicarse perfectamente al Ayuntamiento de Huelva, a la vista de sus características en cuanto a la diversidad de parcelas funcionales, cometidos, objetivos y roles de su capital humano. Veamos cómo es, en términos generales, una organización en cinco partes.

## 1. El núcleo operativo.

Conforma la base de la organización y se compone de lo que podríamos denominar “operarios”, esto es, aquellas personas que ejecutan el trabajo básico (que no simple) que da vida a la Institución de la que se trate, ya sea por la producción de bienes y/o la prestación de servicios que le son inherentes. Por el término “operarios” nos referimos a cualquier “categoría profesional”. Tan operario, en este contexto, sería, por ejemplo, un auxiliar administrativo/a, que un conserje/a, que un técnico/a, etc. y ello, con independencia de la normalización que recaiga en cada uno de sus ámbitos.

El núcleo operacional es el corazón de toda organización, la parte que produce lo esencial que la mantiene viva.

El ajuste mutuo y la normalización son los mecanismos de coordinación más importantes que se dan aquí.

## 2. La cumbre estratégica o ápice estratégico.

A medida que la organización crece y adopta una división del trabajo más compleja entre sus operadores, aumenta la necesidad de supervisión directa.

La cumbre estratégica es el otro extremo de la organización. Aquí se encuentran aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales.

También estarían incluidos aquí aquellos que suministran apoyo directo a la alta gerencia (sus secretarios/as, asistentes, adjuntos, etc.)

La cumbre estratégica está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, que funcione debidamente como una unidad integrada y que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma, tengan poder o influencia sobre ella (por ejemplo, los sindicatos).

Esto supone tres tipos de obligaciones:

- **La supervisión directa:** Los gerentes y altos directivos/as de la cumbre estratégica (así como los de la línea media, que veremos a continuación), son quienes designan recursos, emiten órdenes de trabajo, autorizan decisiones importantes, resuelven conflictos, controlan el desempeño de sus empleados/as, los motivan y recompensan.
- **Relaciones con el entorno:** Los gerentes y altos directivos/as tienen que dedicar mucho tiempo al rol de portavoz, informando a personas influyentes del entorno respecto a las actividades de su organización; de enlace, desarrollando contactos de alto nivel; de monitor, a fin de recurrir a dichos contactos para recibir información y servir de punto de contacto para los que quieran influir en los objetivos de la organización; de negociador, cuando hay que llegar a importantes acuerdos con entidades externas; a veces incluso de cabeza visible, desempeñando obligaciones protocolarias como pueda ser recibir a los clientes importantes.
- **Desarrollo de la estrategia de la organización:** entendida como una fuerza de mediación entre la organización, como tal, y su entorno, lo cual requiere poner en conexión e interpretar ambas figuras, para conocer la “misión” y los límites de la primera, y las necesidades de la segunda.

Con carácter general, la cumbre estratégica toma la más amplia y abstracta perspectiva de la organización. El trabajo a este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y normalización, por una libertad de acción y discreción considerable y por unos ciclos de toma de decisiones relativamente largos, siendo el ajuste mutuo el mecanismo de coordinación predilecto entre los gerentes y directivos incurso en dicha cumbre.

### 3. La línea media.

La cumbre estratégica está unida al núcleo operativo por la cadena de directivos de línea media, provistos de autoridad formal. Dicha cadena pasa, de los directivos o gerentes superiores de la cumbre estratégica, hasta los “Jefes/as” de primera línea, quienes tienen autoridad directa sobre los operarios (coordinación por supervisión directa).

La mayoría de las cadenas de autoridad son escalares y ascendentes, pero las hay también que se dividen y vuelven a unirse, pudiendo tener un “subordinado” varios “superiores”.

Tanto más cuanto más desarrollada sea una Institución, mayor será la necesidad de contar con mandos intermedios entre dicha cumbre estratégica y el núcleo operativo. Ello es así porque en la práctica, la supervisión directa precisa un estrecho contacto personal entre el directivo/a (o Jefe/a, o Responsable, o Encargado/a, tanto da) y el operario, existiendo un límite del número de operarios que pueda supervisar un único directivo (dicho límite se conoce con el nombre de “ámbito de control”).

Recogemos un fragmento bíblico que responde perfectamente a lo que estamos diciendo, a propósito de lo que se le dijo a Moisés en el desierto:

*“Además, escoge tú entre todo el pueblo, varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia; y constitúyelos sobre el pueblo como jefes de millar, de centena, de cincuentena y de decena. Que juzguen ellos al pueblo en todo tiempo; y todo asunto grave lo traerán a ti, y ellos juzgarán todo asunto pequeño. Así aliviarás la carga de sobre ti, y la llevarán ellos contigo. Si esto hicieses y Yavé te lo mandare, tú podrás sostenerlo, y el pueblo podrá atender en paz a lo suyo”.* (Éxodo, 18:21-24).

Las organizaciones pequeñas pueden trabajar con un único gerente o directivo/a, pero las mayores requieren más. Así se construye una jerarquía organizativa, a medida que un “Jefe/a” de línea es puesto a cargo de una cantidad de operadores para formar una unidad orgánica básica, otro Jefe/a, o directivo/a o gerente medio, tanto da, es puesto a cargo de una cantidad de estas unidades para formar una unidad de mayor nivel, y así sucesivamente hasta que todas las unidades descansen bajo un solo gerente o directivo “supremo”.

En esta línea, el directivo/a medio ejecuta una cantidad de tareas en la corriente de la supervisión directa, tanto por encima como por debajo de él. Recoge información “retroalimentada” (*feedback*) en el desempeño de su propia unidad y la pasa a los directivos/as por encima de él, interviniendo en la corriente de decisiones, en atención a la complejidad, profundidad o importancia del asunto de que se trate.

El directivo/a medio no se limita a ocuparse de la supervisión directa, sin más. También tiene relaciones con el entorno (otros Jefes y externos cuyo trabajo es interdependiente con el de su propia unidad) y formula la estrategia de su unidad. El puesto se vuelve más detallado, menos abstracto y agregado, más centrado en la corriente de trabajo misma.

Fijémonos en algunos ejemplos de diferentes cadenas escalares de mando:

| POLICÍA LOCAL           | ADMÓN.LOCAL<br>DESARROLLADA | EJÉRCITO  |
|-------------------------|-----------------------------|---|
| <i>Superintendente</i>  | <i>Gerente</i>              | <i>General 4 estrellas<br/>(Ejército)</i>           |
| <i>Intendente Mayor</i> | <i>Director ejecutivo</i>   | <i>General 3 estrellas<br/>(Cuerpo de ejército)</i> |
| <i>Intendente</i>       | <i>Jefe de Área</i>         | <i>General 2 estrellas<br/>(División)</i>           |
| <i>Inspector</i>        | <i>Jefe de Departamento</i> | <i>General 1 estrella<br/>(Brigada)</i>             |
| <i>Subinspector</i>     | <i>Jefe de Sección</i>      | <i>Coronel<br/>(Regimiento)</i>                     |
| <i>Oficial</i>          | <i>Jefe de Negociado</i>    | <i>Teniente Coronel<br/>(Batallón)</i>              |
| <i>Policía</i>          | <i>Jefe de Grupo</i>        | <i>Capitán<br/>(Compañía)</i>                       |
|                         |                             | <i>Teniente<br/>(Sección)</i>                       |
|                         |                             | <i>Sargento<br/>(Pelotón)</i>                       |

#### 4. La Tecnoestructura.

A medida que la organización crece, es fácil observar cómo tenderá, con carácter general, a la estandarización como medio de coordinación del trabajo.

En la tecnoestructura encontramos a **los analistas** –también llamados staff de naturaleza tecnócrática- (y su personal de apoyo), que **sirven a la organización afectando el trabajo de otros**. Estos analistas están fuera de la corriente de trabajo operacional, pero la afectan de algún modo. Pueden diseñarla, planearla, cambiarla, o entrenar a gente para que lo haga, pero no están en el trabajo, en la producción de bienes o prestación de servicios, porque no lo hacen ellos mismos.

**La tecnoestructura tiene por objetivo hacer que el trabajo de otros sea más efectivo, a través de técnicas analíticas.**

Sin perjuicio de la diversidad de analistas existentes, resulta especialmente relevante en lo que aquí nos interesa los llamados “analistas de control”, aquellas personas que tienen por cometido llevar a cabo la estandarización o normalización en la organización (lo cual no obsta para que también normalicen los propios operarios y los directivos de más alto nivel, si bien el alcance es diferente).

Dentro de los analistas de control, podemos encontrar los siguientes tipos:

- a) Analistas que estandarizan procesos de trabajo.
- b) Analistas que estandarizan los resultados o producciones.
- c) Analistas que estandarizan destreza y conocimientos.

En los niveles más bajos, los analistas estandarizan la corriente de trabajo operacional realizando estudios de tiempo, métodos de trabajo, sistemas de calidad,... En los niveles intermedios, buscan estandarizar el trabajo intelectual (por ejemplo, capacitando Jefaturas intermedias) y efectuando estudios de investigación operativa. En los niveles más altos, pueden diseñar sistemas de planificación estratégica, investigación y desarrollo, e incluso desarrollar sistemas financieros para controlar las metas de las principales unidades.

Tanto más cuanta mayor tecnoestructura exista, menor será la necesidad de supervisión directa.

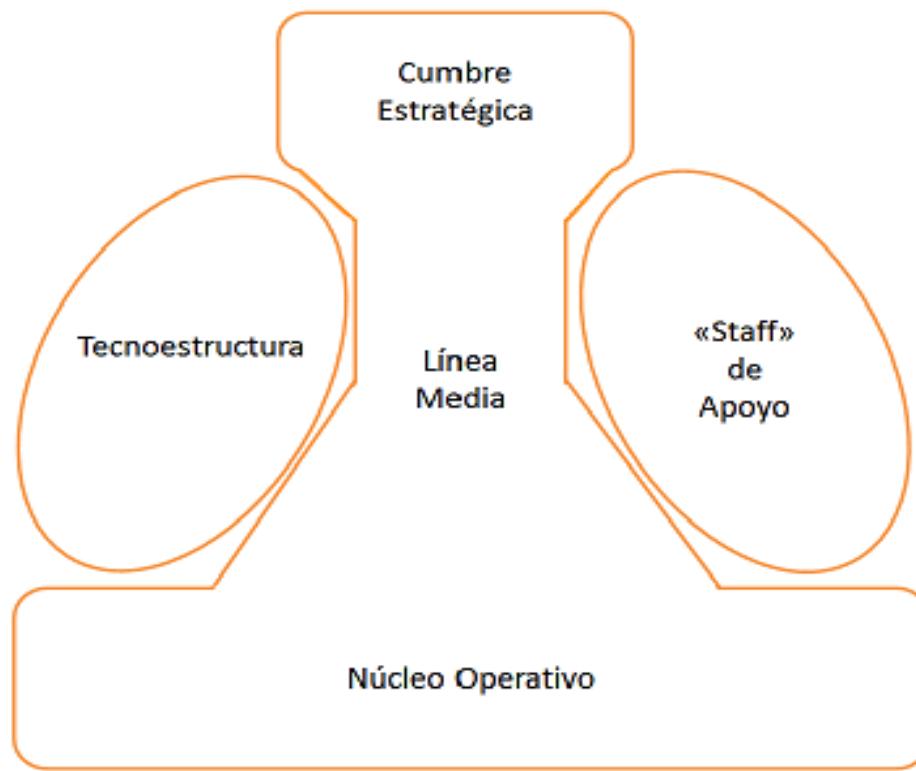
## 5. El Staff de apoyo.

Finalmente, la organización tiende a agregar unidades staff de naturaleza diferente a la anterior (no confundir la figura del staff de apoyo con el staff tecnocrático –que forma parte de la tecnoestructura, donde se normaliza, se asesora, se definen líneas de actuación, en suma, se crea-,) en el propósito de servirse de servicios indirectos.

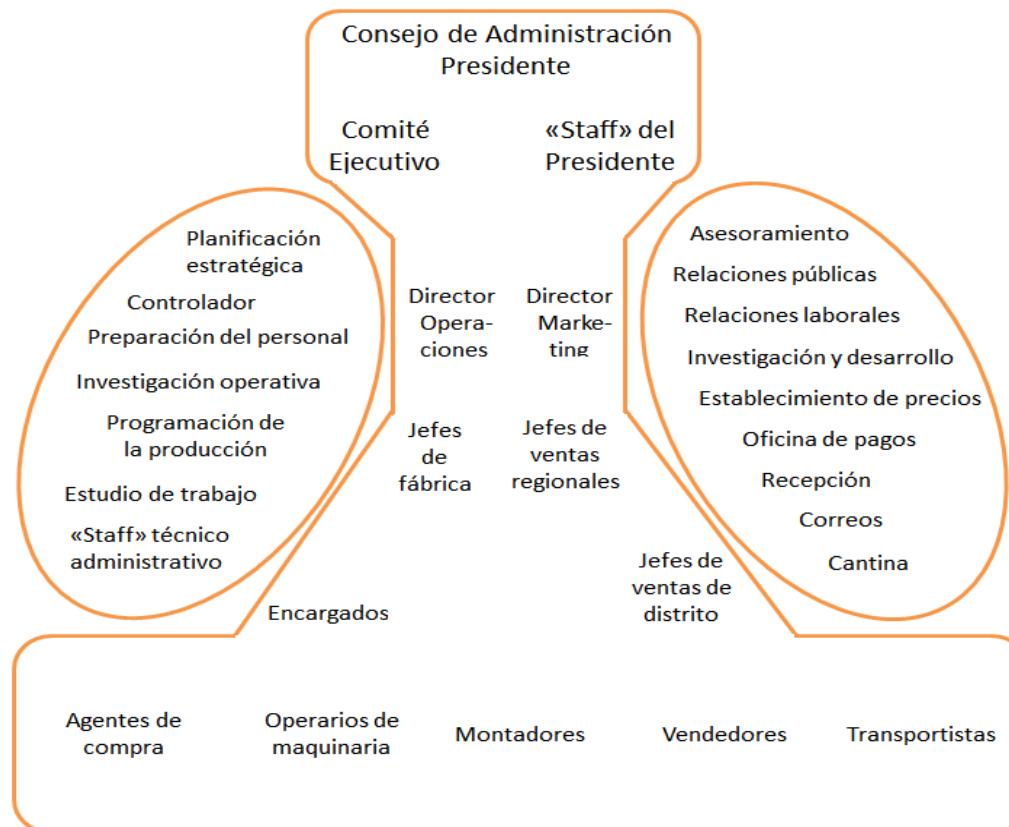
Una mirada al gráfico de casi cualquier organización contemporánea revela una gran cantidad de unidades, todas especializadas, que existen para suministrar apoyo a la organización **fuerza de su corriente de trabajo operacional**. Es lo que se conoce con el nombre de “staff de apoyo”.

La Universidad es un ejemplo paradigmático, de hecho, toda vez que en la medida en que el “producto” y finalidad primordial de tal es la enseñanza e investigación/transferencia, **existen unidades que, no formando parte de dicha “misión”, contribuyen sin embargo de forma indirecta a su consecución**, como lo haría un servicio de cafetería, imprenta, club de estudiantes, club de profesores, etc. Dichos servicios no asesoran, no estandarizan, no crean, ni investigan, ni desarrollan... Simplemente apoyan de forma indirecta y funcionan independientemente del núcleo operativo. Pensemos en un Ayuntamiento: es exactamente igual, por ejemplo, con un Departamento de RRHH.

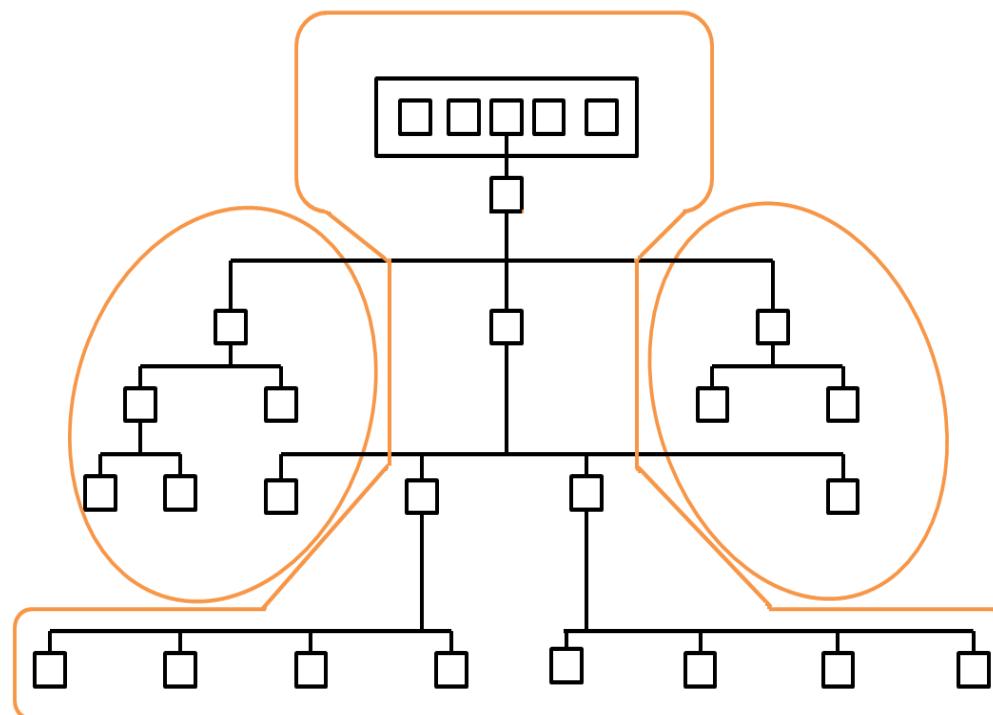
Llegados aquí, podríamos dibujar un diagrama como el que sigue, donde se pueden apreciar perfectamente las cinco partes básicas de la organización, a saber.



Llevemos esta distribución a un ejemplo real, una empresa manufacturera, el cual hemos querido traer a colación por lo ilustrativo que resulta:



Si superponemos un sistema de autoridad formal a la división en cinco de la organización, obtenemos un gráfico (organigrama) como sigue –en términos generales- que puede representar una imagen exacta de la división del trabajo, mostrando a simple vista qué posiciones existen en la organización, cómo están agrupadas en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal (lo cual no obsta para que junto con la supervisión directa, confluyan, como es natural, otros medios de coordinación en la propia organización y entre todas las unidades en sí).



04

---

## EL AGRUPAMIENTO COMO BASE PARA LA CREACIÓN DE UNIDADES ORGANIZATIVAS

Con carácter general, el diseño de estructuras organizativas no se lleva a cabo desde el vacío, sino que se construye sobre estructuras pasadas, a partir de las cuales se obtiene la información y el conocimiento que se precisa para mejorar lo existente: cuáles son los fines de la Institución, cuáles sus necesidades, de qué medios dispone, con arreglo a qué criterio organizativo están distribuidos, etc.

En el caso del Ayuntamiento de Huelva, ha sido determinante conocer, en primer lugar y a los efectos que interesan en este punto, las “**posiciones individuales**” de dicha Institución, entendiendo por tales los diferentes **puestos de trabajo**, para a partir de ellas, analizar y explorar el ámbito en que se agrupan.

Si bien el diseño de estructuras organizativas, en puridad, no desciende a la atomización de la misma, en el sentido que no se describe el contenido y características del puesto, toda vez que ello forma parte de otro instrumento diferente (lo que se conoce como Relación o Catálogo de Puestos de Trabajo), sin embargo es imprescindible conectar en primer lugar, aunque sin profundizar y desde una óptica transversal, en el cometido de tales para identificar aquellos elementos sobre los que conformaremos la base para diseñar unidades menores y mayores (interdependencias, especialización, función, producción o servicio, destinatarios, etc.).

Por consiguiente, dado un grupo de posiciones, el diseñador de estructura tenderá a hacer “bloques” o “grupos” que presenten características concretas, en un afán de lograr una división eficiente, eficaz y coordinada. Por consiguiente, se enfrentará a dos preguntas capitales:

- a) ¿Cómo deben de ser agrupadas dichas posiciones en unidades y por qué?**
- b) ¿Cómo debe de ser de grande cada unidad?**

A través de proceso de agrupar en unidades, es establecido el sistema de autoridad formal y es construida la jerarquía de la organización, siendo el organigrama el resultado de este proceso de agrupamiento y la representación gráfica de esta jerarquía.

Las posiciones individuales son agrupadas en grupos de primera clase o unidades (a las cuales llamaremos “unidades menores”); éstas son, a su vez, agrupadas en grupos más grandes (las que identificaremos como “unidades intermedias”) y así sucesivamente hasta llegar a las “unidades mayores”, conformando todo ello el grupo final. El ejército es un claro ejemplo de lo que señalamos: los soldados se agrupan en patrullas, las patrullas en pelotones, los pelotones en compañías, las compañías en batallones, y así sucesivamente hasta el agrupamiento final en ejércitos.

El agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización y, bien estructurado, debe de arrojar cuatro efectos importantes:

1. **El agrupamiento establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades.** A través del nombramiento del correspondiente Gerente o Jefe/a que corresponda en cada una de las unidades de que se trate, se responsabiliza a éste de las actuaciones de la unidad que dirige. El desencadenamiento de todos estos “Jefes” a lo largo de toda la estructura es lo que crea el sistema de autoridad formal (coincidente con el mecanismo coordinador de la supervisión directa).
2. **El agrupamiento requiere y por ende fuerza, que las posiciones y unidades comparten recursos, que se vuelven comunes** (incluso instalaciones y equipo).
3. **El agrupamiento crea medidas comunes de desempeño**, lo cual anima a las diferentes posiciones y unidades agrupadas a coordinar más sus actividades.
4. **Finalmente, el agrupamiento alienta el ajuste mutuo.** Para que sea real el hecho de que se comparten recursos y facilitar la supervisión directa, los miembros de una unidad se ven forzados, en muchas ocasiones, a compartir instalaciones comunes, siendo así puestos en estrecha proximidad física. Esto, a su vez, estimula los frecuentes contactos informales entre ellos, lo que a su vez incita la coordinación por ajuste mutuo.

Dicho lo anterior, **el agrupamiento puede estimular en un grado muy importante dos mecanismos coordinadores capitales: la supervisión directa y el ajuste mutuo, al tiempo que puede condicionar en buena medida un tercero – la estandarización-, al proporcionar medidas comunes de desempeño.** Puede advertirse cómo el agrupamiento en unidades se configura como un poderoso parámetro de diseño.

Ahora bien, **por las mismas razones que el agrupamiento alienta la fuerte coordinación dentro de cada unidad, crea sin embargo problemas de coordinación entre unidades diferentes.** La comunicación se centra especialmente dentro de la unidad, aislando así unos de otros a los miembros de unidades diferentes. Las unidades se vuelven más diferenciadas en sus varias orientaciones, más autónomas (en sus metas, estilos de interacción, uso de lenguajes diferentes,...), desarrollando una propensión a centrarse cada vez más estrechamente en sus propios problemas, en sus propios medios y no en los fines más amplios de la Institución.

05

---

## CRITERIOS A CONSIDERAR PARA EL AGRUPAMIENTO

Podemos aislar cuatro criterios básicos que las Instituciones deben tener en consideración a la hora de determinar cómo pueden ser agrupadas las diferentes posiciones individuales y unidades, a saber:

a) **Interdependencias de la corriente de trabajo.**

Se trata en agrupar tareas operativas con interdependencias naturales de corriente de trabajo. Los miembros de la unidad tienen el sentido de integridad en la tarea, ellos controlan un proceso organizacional bien definido, los problemas que se originan en el curso de su trabajo pueden ser resueltos en la mayoría de los casos “internamente”, bien a través del ajuste mutuo o de la supervisión directa del Jefe a cargo de esa corriente de trabajo. Se tiene un sentimiento de “tarea psicológicamente completa”.

Ilustremos lo anterior con un ejemplo sencillo pero muy ilustrativo. Pensemos en una empresa hilandera. El proceso pasaría por las siguientes fases: hilado, corte, tramado, blanqueado y, finalmente, el teñido. Sin embargo, puestos a agrupar unidades mayores, lo propio sería juntar aquello que cierra una corriente de trabajo natural y completa, bien definida, en atención a lo común de cada fase en su aspecto global.

Imaginemos que cada una de las diferentes fases es una unidad organizativa menor. Si tendemos a agrupar en una unidad organizativa mayor aquellas, lo propio es juntar “Blanqueado” y “Tenido”, por un lado (Departamento de Acabado), y por otro, “Hilado”, “Corte” y “Tramado” (“Departamento de Proyección y Desarrollo”).

Las dos unidades mayores serían agrupaciones “naturales”. Por el contrario, el agrupamiento sería “no natural” si la unidad mayor pretendiera agrupar fases que no son interdependientes entre sí, por afectar ámbitos funcionales autónomos y diferentes, sin conexión alguna (por ejemplo, “Hilado”, “Teñido” y “Corte”, de un lado, y “Tramado” y “Blanqueado”, de otro)

**b) Interdependencias de proceso y/o función.**

Son aquellas interdependencias relacionadas con la especialización, que favorecen el agrupamiento funcional. Cuando especialistas similares son agrupados juntos, ellos aprenden unos de otros y se vuelven más hábiles en su trabajo especializado. Además, se sienten más cómodos entre “los tuyos”, con su trabajo juzgado por sus pares y su Jefe experto en el mismo campo (imaginemos, por ejemplo en un hospital, el agrupamiento de anestesistas en un Departamento, cirujanos en otro, psiquiatras en otro...)

**c) Interdependencias de escala.**

En este caso, el agrupamiento se relaciona con las economías de escala. Piénsese que los grupos han de formarse para alcanzar dimensiones suficientemente grandes como para funcionar eficientemente. Imaginemos, por ejemplo, la limpieza que se precisa en cada Departamento de cualquier Institución. La necesidad y la función concreta no necesariamente justifican agregar una persona de limpieza a cada Departamento, ya que puede no existir trabajo suficiente para una persona, diariamente, en el mismo.

Tal es así que puede establecerse un “Departamento de Limpieza” central para toda la Institución (en el mismo sentido, un “Departamento de Mantenimiento”, “Departamento de Conserjería”, etc.).

**d) Interdependencias sociales.**

En este caso, el agrupamiento no se relaciona tanto con el trabajo en sí, sino con las relaciones sociales que lo acompañan.

Cuando el trabajo es muy rutinario y aburrido, puede que resulte oportuno juntar a los trabajadores para facilitar la interacción social y evitar el aburrimiento.

Las personalidades también entran en el cuadro, a menudo como factor importante en el diseño organizacional. Las personas prefieren agruparse sobre la base de “llevarse bien”. Bien es cierto que el papel lo aguanta todo, pero detrás de todo organigrama hay personas, de carne y hueso, y si entre ellas no hay armonía, es muy probable la falta de comunicación, por ende una ausencia importante de coordinación (no funciona el ajuste mutuo), y en suma, un resultado en el trabajo muy mejorable. Ello, además, merece la pena tener en consideración en el caso ya no de unidades como tales, sino de determinadas posiciones que ocupan un lugar de peso en la estructura, como puedan ser los Jefes/as (un directivo/a con poca sensibilidad para las habilidades sociales, por ejemplo, puede ser un lastre importante en el funcionamiento de la unidad de que se trate). En muchos casos, compartir factores de personalidad comunes, favorece la especialización, el ajuste mutuo, la coordinación...

Se ve, pues, que el diseño de cada estructura termina siendo un compromiso entre los factores “objetivos” (interdependencias de corriente de trabajo, proceso, función, escala) y factores “subjetivos” (de personalidad y necesidad social).

Dependiendo de la finalidad de que se trate, de la función, del tamaño de la Institución, de la necesidad de encontrar economías de escala, de potenciar allá donde convenga la polivalencia frente a la especialización, del tipo de destinatarios del servicio, etc., se tenderá hacia un agrupamiento más centrado en profesiones concretas y especializadas, más desarrollado en conocimientos y destrezas determinados (“**agrupamiento por función**”), o hacia un agrupamiento mucho más transversal y polivalente, menos especializado pero más resolutivo en el día a día, con mayor facilidad para la adaptación al cambio (“**agrupamiento por mercado**”). Por consiguiente, al diseñar una estructura, **no es tanto el tipo o base de agrupamiento a elegir (por función o por mercado), sino el orden de prioridad del mismo**, siendo lo normal la combinación de ambos, a modo de la disposición de leños para armar un fuego: primero en una dirección y luego en otra y así sucesivamente.

06

---

## CRITERIOS A CONSIDERAR PARA DETERMINAR LA DIMENSIÓN DE LA UNIDAD

En este punto, trataremos de dar respuesta a la segunda pregunta del punto IV, esto es, ¿cómo debe de ser de grande cada unidad?.

Tal y como señalábamos más arriba, las posiciones individuales son agrupadas en grupos de primera clase o unidades (a las cuales llamaremos “unidades menores”); éstas son, a su vez, agrupadas en grupos más grandes (las que identificaremos como “unidades intermedias”) y así sucesivamente hasta llegar a las “unidades mayores”, conformando todo ello el grupo final. Se observa, por consiguiente, un **agrupamiento de primer orden** (posiciones individuales en unidades) y un **agrupamiento de orden superior** (las unidades en unidades mayores), con carácter general.

El primero correspondería, por regla general, al agrupamiento de operarios, analistas y staff de apoyo como individuos en las unidades básicas de trabajo, y el último corresponde al agrupamiento de Jefes o Gerentes para construir la jerarquía formal.

Ahora bien, **¿cuántas posiciones deben estar contenidas en el agrupamiento de primer orden y cuántas unidades en cada unidad de orden sucesivamente superior?**. Dicho de otro modo, ¿cuántas personas o subordinados es capaz de dirigir y controlar un Jefe?, ¿a quién debe contarse como subordinado?, ¿qué extensión ha de darse al control que lleva a cabo el Jefe?, ¿afectan los mecanismos de coordinación diferentes a la supervisión directa, a la hora de determinar la dimensión de la unidad de trabajo?...

Como puede advertirse, la cuestión no es simple, está afectada por diferentes variables, pero sin duda, lo más significativo será la influencia de todos los mecanismos coordinadores, no sólo la supervisión directa. Tal es así, que podríamos señalar dos premisas:

1. **La dimensión de la unidad será mayor, tanto más cuanto más desarrollado esté el mecanismo coordinador de la estandarización, en todas sus dimensiones.** Esto es, cuanto más normalizado esté el trabajo, las destrezas, el conocimiento, el proceso, el procedimiento, las funciones..., cuanto más se aporte, en su caso, “desde fuera” (tecnoestructura) para la investigación, creación, desarrollo, mejora y acabado del proceso de trabajo, mayor podrá ser la dimensión de la unidad, **porque el trabajo tenderá a producirse de manera más mecánica y autónoma, con un sólo Jefe dirigiendo y controlando un gran pelotón de empleados/as**, sin necesidad de emplear todo el tiempo a la supervisión.
2. **La dimensión de la unidad será menor, tanto más mayor sea la necesidad de recurrir al mecanismo coordinador del ajuste mutuo, debido, por lo general, a interdependencias entre tareas complejas, difíciles de supervisar y con una alta exigencia de interacción y comunicación directa entre los propios empleados/as.** Para que la comunicación funcione efectivamente, la unidad debe ser lo suficientemente pequeña como para alentar la interacción frecuente e informal entre todos sus miembros. No se debe de caer en el error de pensar que cuanto más compleja es la tarea, mayor es la interacción necesariamente, y menor la dimensión de la unidad, ya que todo trabajo profesional es, por sistema, complejo, pero no siempre interdependiente.

Como puede advertirse, **no existe, en puridad un número mínimo o máximo a determinar en la configuración de unidades, pues ello dependerá de muchas variables**. Ahora bien, sin perjuicio de lo esgrimido anteriormente, nos gustaría apuntalar determinadas conclusiones:

1. **El agrupamiento es un elemento magnífico de estructuración de Instituciones, y consiste juntar lo que la naturaleza entiende unido, por resultar coincidente en metas y/o procesos y/o especialización y/o ámbito funcional y/o servicio y/o destinatarios, etc.**
2. **La fragmentación innecesaria provoca serias deficiencias, un derroche de recursos y duplicidad de actuaciones, falta de coordinación, de comunicación, de calidad en la prestación del servicio o producción del bien de que se trate, de motivación entre los agentes, de insatisfacción entre los destinatarios... Por el contrario, genera un caldo de cultivo espectacular para la formación y proliferación de los famosos “reinos de taifas”.**
3. **Por consiguiente, en la medida de lo posible, lo ideal es arrancar con la identificación de grupos temáticamente homogéneos, compactar al máximo e integrar, en cada una de dichas agrupaciones, un número de posiciones individuales suficientemente amplio y con otros puntos de conexión importantes, que justifiquen la técnica organizativa de la división y el posterior agrupamiento. Lo pequeño no necesita fragmentación. Lo grande sí, pero apoyado en un proceso de reflexión y análisis previo y meditado: ¿por qué?, ¿qué pretendo lograr?, ¿cómo hacerlo?.**

07

---

## ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ACTUAL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y RRHH

## 1. PROBLEMAS BÁSICOS EN RELACIÓN CON LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### ➤ ***Falta de estabilidad y consistencia en la estructura administrativa.***

Se ha puesto de manifiesto que, cada cambio que opera en la estructura política a nivel de delegaciones, supone una nueva reorganización y cambio que afecta a la estructura administrativa, creando nuevas unidades, desgajando otras, o incluso haciéndolas desaparecer para integrar los diferentes ámbitos funcionales en aquéllas a las que se vinculan dichas delegaciones.

Ello tiene consecuencias desfavorables para la Organización en su conjunto, toda vez que se pierde la solidez de una estructura compacta, segura y autónoma en el desenvolvimiento de la actividad administrativa. Los cambios en la estructura política no deben repercutir en modelo organizativo de la Administración (de gestión y ejecución de las políticas y estrategias de aquélla). La estructura administrativa ha de ser inamovible desde esta perspectiva para que no se resienta, y sólo estar condicionada por factores que justifiquen una nueva dimensión, desde los principios organizativos vistos anteriormente (literatura científica), nunca desde los movimientos en el plano político.

### ➤ ***Inexistencia de diseño de estructura, fruto de una reflexión previa.***

La práctica anterior ayuda a que la estructura organizativa se construya sobre la marcha, nunca sobre una reflexión previa en base a las necesidades reales a satisfacer.

En lo que respecta a la integración de los Patronatos y OOAA en el Ayuntamiento, quizás debiera haberse llevado a cabo teniendo en consideración determinados criterios técnicos y organizativos que hiciesen más armónico el ensamblaje en la Organización.

Muchas veces, la organización está pensada no desde un juicio objetivo y de necesidad de unidades organizativas y/o de puestos de trabajo necesarios, sino en función de las personas que se quiere que forman parte de aquéllas. Ello alienta los “reinos de taifas”.

➤ ***Excesiva departamentalización, en algunos ámbitos.***

Hemos observado cómo grupos temáticamente homogéneos se aglutan, en algunos ámbitos, bajo unidades organizativas diferentes y en muchos casos muy pequeñas, a modo de mini-unidades, siendo que podrían estar fusionados en una única, optimizando recursos y mejorando la eficacia, eficiencia y coordinación, amén de la calidad en la prestación de los servicios.

Se observa una confusión importante entre lo que resulta una unidad organizativa como tal, y una unidad funcional. El hecho de que la tarea exista, no significa necesariamente que se tengan que desgajar, organizativamente, tantas unidades como tareas se den.

Esta fragmentación “no natural” alienta los comportamientos estancos y lo normal es que con el tiempo fuerce la dotación de estructura administrativa, ex profeso, para ella. En la medida de lo posible, hay que procurar una estructura más compacta, con menos dispersión y, en determinadas unidades, más integral.

➤ **Margen de mejora para puestos de jefatura.**

Existe un amplio margen de mejora en los puestos de jefatura, básicamente, por lo siguiente:

- ✓ Se da una alta confusión práctica y conceptual entre las funciones técnicas y las funciones de jefatura. Lo registramos como problema porque si los jefes están ejerciendo de técnicos básicamente, las unidades carecen de dirección, por cuanto las funciones básicas de las jefaturas consisten en programar el trabajo, diseñarlo, distribuirlo, coordinarlo, establecer objetivos sobre el mismo, seguirlo y evaluarlo, lo cual no obsta para que cuando el tamaño del Ayuntamiento lo aconseje, exista margen para llevar a cabo también funciones técnicas, pero sin desatender las primordiales (*"Si el Director/a de Orquesta, por mucho que se le exija conocimientos en música, se limita a tocar un instrumento o varios, entonces no podrá dirigirla"*). Ahora bien, paralelo a este hecho, se da otra circunstancia que también hay que tener en cuenta, cual es la merma de personal técnico, que ha obligado a las Jefaturas a adentrarse en el ejercicio de tales funciones técnicas para atender el servicio. Bajo este escenario, es imposible sacar tiempo para dirigir.
- ✓ En algunos casos, los jefes/as, aunque quisiesen, no podrían ejercer funciones de jefatura, porque en unidades muy pequeñas no se da el tamaño adecuado para ello. Lo procedente sería aglutinar en una sola, varias de estas unidades, porque al frente de dicha unidad, sí existiría un Jefe. Organizativamente, no caben tantas Jefaturas de Sección, ni de Adjuntas Primera ni Segunda a Jefaturas, ni Jefaturas de Grupo...
- ✓ En bastantes casos, se da una importante falta de entrenamiento en los jefes para el ejercicio de esta función, amén de que en la mayor parte de las ocasiones, los puestos de mando y jefatura no se ocupan por perfiles con habilidades directivas ni sociales, sino en atención a la titulación de las personas.
- ✓ Finalmente, la ambigua denominación de algunos puestos de responsabilidad favorece las deficiencias en el ejercicio de las funciones de jefatura, por falta de claridad en cuanto al papel que a los titulares de esos puestos se les pide y, paralelamente, ellos deben realizar. Es el caso de "Coordinador de..." ("Coordinar no es dirigir").

## 2. PROBLEMAS BÁSICOS EN MATERIA DE RRHH.

### a) Relacionados con la plantilla:

#### ➤ ***Insuficiente dimensionamiento de efectivos, con carácter general.***

Es una constante generalizada la reivindicación de más efectivos, con carácter general. Sin perjuicio de que esta observación responda a un juicio de valor o sentir que se ha evidenciado de los cuestionarios y entrevistas, y no a un estudio de cargas de trabajo, lo cierto es que en ocasiones, dichas manifestaciones se pueden contrastar con datos que sí son objetivos –como por ejemplo, de los obtenidos por legislación específica a propósito de Bibliotecas, o el dato revelador de más de 300 amortizaciones de plazas desde 2011 a 2016- o de los extraídos fruto de nuestras experiencias por comparación con Instituciones semejantes, que apuntan a que en efecto, puede ser real la falta de más personal.

Se evidencia en casi todos los departamentos la falta de personal administrativo, fundamentalmente auxiliares administrativos, no se llega con el número de efectivos actual a cubrir demandas transversales de otras unidades.

➤ ***Ineficiente distribución de efectivos y/o cargas de trabajo.***

Sin perjuicio de la insuficiente dotación de efectivos en buena parte de las unidades organizativas, se viene a sumar otro problema que trae causa de un “sentir social”, por cuanto la distribución de tales se entiende no proporcionada.

➤ ***Volatilidad de la plantilla.***

La falta de efectivos se cubre, en muchas ocasiones, recurriendo a programas y contrataciones temporales. Para determinados cometidos –especialmente los relacionados con tareas de bajo perfil-, dicho recurso funciona, pero cuando se trata de funciones más técnicas, esta vía no funciona, ya que las contrataciones son por pocos meses (6, con carácter general), improrrogables. Se necesita tiempo para que la persona se forme y cuando están en condiciones de aportar valor, hay que prescindir de ellas porque el plazo a vencido.

En otros casos, dicha falta de efectivos ha derivado en el recurso a la contratación de empresas externas (la mitad de los proyectos de obras, en Urbanismo, se realizan por tales, por ejemplo). El problema reside, en estos casos, en el desenfoque de los procedimientos de contratación, que seleccionan “*a la empresa que más puntos saca*”, pero no la más especializada, ni la que mejores garantías ofrece, ni la mejor, en definitiva. Además, la enorme tardanza en gestionar todo el proceso, hace que la duración del procedimiento de contratación sea mayor que el plazo de ejecución de la propia obra. Ello provoca un colapso muy importante.

➤ ***Recurso a fórmulas extraordinarias ad intra para cubrir la falta de efectivos, en determinadas unidades organizativas.***

No es sino una de las consecuencias del apartado anterior, donde la Institución se ha visto obligada a arbitrar mecanismos para cubrir esa carencia (como disponibilidades retribuidas, activación de emergencias...), lo que ha supuesto un elevado coste por pago de horas extraordinarias.

Esta circunstancia se vería agravada si, el recurso a tales fórmulas, pudiera no respetar los períodos de descanso, o la propia prevención de riesgos laborales.

➤ ***Plantilla envejecida, especialmente en determinadas unidades organizativas.***

Existen Departamentos concretos donde se ha puesto de manifiesto, además de la falta de personal, la preocupación por una plantilla envejecida. Así ocurre, especialmente, en Bomberos (donde la edad media supera los 50 años), en Servicios internos (notificadores, porteros, ordenanzas....)

En estos casos, el riesgo de accidentes y lesiones es mayor y menor la operatividad y la seguridad en las intervenciones.

Sería necesario estudiar y articular un plan de relevo generacional que se antice y resuelva el problema para que el servicio no se resienta, llegado el momento.

➤ ***Margen de mejora para la configuración de la plaza en plantilla, en determinados casos.***

La actual plantilla contiene un encuadramiento del personal innecesariamente rígido, que responde a la tendencia de diseñar plazas específicas para cada puesto específico.

**La plaza**, en plantilla, **responde a lo que se es**, profesionalmente hablando, y resulta sinónimo (o lo más parecido), a lo que se entiende por categoría profesional. Por su parte, **el puesto de trabajo**, en la RPT, **responde a lo que se hace** (tarea), y ambas realidades (plaza y puesto), aunque conectadas e interrelacionadas, son absolutamente diferentes.

La plaza debe acuñarse desde la mayor generalidad posible que sea razonable, mientras que el puesto se ha de definir con mayor concreción, en línea con la tarea a la que responde. Desde esta óptica, plaza de TAG –única denominación- para puesto de Técnico/a de Contratación, o Técnico/a de Patrimonio, o Técnico/a de Urbanismo, o Jefe/a del Dpto. de RRHH, o Coordinador/a de Organización...-diferentes denominaciones y más precisas-.

No obstante lo anterior, hay ocasiones en las que la denominación de la plaza en plantilla es, necesariamente, más concreta, porque guarda coherencia con una profesión determinada (por ejemplo, arquitecto/a, trabajador/a social, fisioterapeuta, etc.), que trae causa de una titulación específica con la misma o similar denominación (Grado en Arquitectura, Grado en Trabajo Social, Grado en Fisioterapia...). Pues bien, se ha observado cómo en algunos casos la denominación de la plaza no es sino el nombre de una carrera universitaria, que nada tiene que ver con una profesión en sí en los términos señalados anteriormente, ni tampoco con lo que el puesto es en sí. Así ocurre, por ejemplo, con la plaza de “Licenciado/a en Geografía e Historia” siendo más correcto hablar de un Técnico/a Documental”, o un “Técnico/a de Archivo”, o un “Técnico/a de Biblioteca”...

Recomendamos no configurar plazas específicas sin razones jurídicas o profesionales y, en ningún caso, que induzcan a puestos de responsabilidad (así se aprecia, por ejemplo, bajo denominaciones como estas: “Primer jefe/a Ext. Incendios”, “Segundo jefe/a Ext. Incendios”).

➤ **Importante tasa de temporalidad**

Supone una de las grandes preocupaciones del Ayuntamiento, toda vez que prácticamente la mitad de las personas empleadas de la Institución, ocupan un puesto estructural, pero no una plaza fija de forma definitiva, si bien esta problema ya está siendo abordado por la Institución, a través de los procesos de estabilización.

➤ **Margen de mejora para la promoción interna.**

El margen de mejora para la promoción interna es muy alto, ya que prácticamente la carrera profesional por la vía de las plazas y por la vía de los puestos es inexistente. En buena parte, ello es así porque es imposible poner en marcha planes de carrera profesional (u otros planes o actividades de desarrollo y mejora del sistema organizativo), si previo a ello los empleados/as no tienen plaza fija. De ahí la importancia de la estabilización de la Plantilla.

➤ **Inadecuación del régimen jurídico actual de las personas empleadas, en atención a las tareas desarrolladas.**

Existen empleados/as bajo el régimen laboral que están ocupando puestos o realizando funciones que, por prescripción legal, están reservados al régimen funcional, no habiéndose llevado a cabo los correspondientes planes de funcionarización. Sin perjuicio de que el Ayuntamiento ya esté abordando esta cuestión, la Plantilla ha de recoger el régimen jurídico que corresponda y el encuadramiento correcto de la plaza, todo lo cual traerá causa de la nueva RPT.

**b) Relacionados con la RPT:**

➤ **Margen de mejora para las denominaciones de los puestos, en determinados casos.**

En algunos casos, las denominaciones de los puestos de trabajo no responden al contenido funcional de los mismos. Así, aparece el/la ‘Encargado/a Carpintero/a’ o el/la ‘Oficial/a Carpintero/a’, siendo que atienden tareas muy diferentes a las propias de dicho oficio (montaje de carpas y escenarios, por ejemplo).

➤ **Falta de correspondencia entre la plaza o categoría profesional del empleado/a y el puesto al que está adscrito.**

En ocasiones, se evidencia una falta de identidad entre la plaza o categoría real de empleado/a, y la que resultaría exigible en atención a las tareas que realmente se desarrollan, con independencia de la denominación que se dé al puesto. Es muy ilustrativo, por ejemplo, el caso del Inspector de Planeamiento y Gestión Urbanística (grupo de clasificación C2), realizando funciones de Arquitecto Técnico, aprovechando su titulación, o el de personal del grupo de clasificación AP (guardas, operarios, etc.) realizando labores de Inspectores de Infraestructura.

En otras, se observa cómo puestos que están atendidos por diferentes categorías profesionales y con diferentes retribuciones, tienen sin embargo las mismas funciones o equivalentes.

La RPT (Relación de Puestos de Trabajo), no es sinónimo de “rpt” (relación de personas que trabajan), de tal modo que este instrumento debe reflejar, “sin cara y ojos”, las categorías profesionales que, de conformidad con la tarea desempeñada, debieran ocupar el puesto.

En la gran mayoría de casos, existirá coincidencia entre la del ocupante del puesto y la requerida para el mismo, por la RPT. En otros, sin embargo, no será así, lo cual forzará la promoción interna vertical por la vía de las plazas, en el momento el Ayuntamiento crea oportuno implementarla, sin perjuicio de las posibilidades que permite el PCE y/o su conveniencia.

➤ ***Inexistencia de una clara descripción funcional .***

Se reivindica el disponer de una descripción funcional, ya que en muchas ocasiones es la dinámica y voluntad de las personas la que va decidiendo el contenido de un puesto, sin que exista un diseño previo que sea el resultado de una reflexión basada en las necesidades que realmente se deben atender. Ello deriva, en muchas ocasiones, en una confusión por “invasión de competencias”, o justo al contrario, por “evasión de cometidos”.

➤ ***Falta de polivalencia funcional.***

Sería conveniente que, para evitar encorsetar a los empleados/as en ámbitos funcionales concretos, en detrimento de la polivalencia funcional, se integren bajo el mismo puesto, todos aquellos que atienden tareas semejantes o equivalentes, dentro de la misma especialidad, aunque en el día a día, se reparta el trabajo en función de lo que resulte más conveniente y acorde a las competencias profesionales de los empleados/as públicos/as.

Es muy frecuente encontrar puestos con escasa polivalencia funcional, incluso dentro de la misma unidad organizativa (“*cada persona a una cosa*”). Ello provoca ineficiente distribución de cargas de trabajo, saturación en determinados momentos, sentido de la patrimonialización o apropiación del puesto, etc.

c) **Relacionados con las retribuciones:**

➤ ***Falta de proporcionalidad en la asignación de retribuciones.***

Otra de las manifestaciones consolidadas es la falta de equidad interna en la asignación de retribuciones, amén de productividades que no tienen en cuenta los aspectos ni características señaladas en la ley porque de fondo, lo que están retribuyendo no son rendimientos ni comportamientos profesionales, sino tareas y características objetivas inherentes a los puestos de trabajo.

Se ha evidenciado que al menos en algunos casos, la forma de fijar las mismas lo ha sido por referencia a las categorías profesionales sin más, sin tener en cuenta los horarios ordinarios y resto de características y condicionantes habituales de los puestos (por ejemplo, así ocurrió tras la integración del Patronato de Deportes en el Ayuntamiento, sin perjuicio de que esta disfunción se supla con el abono de horas extraordinarias, solución que por lo demás, no resulta la más apropiada).

El complemento de “Dedicación” tampoco está exento de críticas, en la medida en que se ha asignado a puestos que no siempre requieren estar afectos de dicha dedicación especial para el desempeño de las tareas fuera del horario habitual, simplemente, porque no se necesita. Quizás la fórmula pase más por afectar a parte de tales puestos de una disponibilidad, pero no de una dedicación generalizada. En el límite, exigir la realización de las horas requeridas y disponer diferentes grados de afección, ya que no todos los puestos tienen las mismas exigencias y el “café para todos” se convierte en un semillero de problemas y de agravios comparativos.

➤ ***Margen de mejora para el reconocimiento del desempeño profesional (SEV).***

Se ha registrado como problema la falta de un instrumento que motive e incentive al trabajador para mejorar su conducta y rendimiento profesional, a lo largo de toda su trayectoria.

El Ayuntamiento no dispone de un Sistema de Evaluación del Desempeño, que evalúe y premie el comportamiento profesional, la actitud, el rendimiento, motivo por el cual recomendamos abordarlo o, caso de tenerlo, mejorarlo ante las quejas suscitadas.

### 3. PROBLEMAS BÁSICOS A LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL.

➤ ***Mejorable coordinación, en ocasiones, por ajuste mutuo entre jefaturas de la estructura administrativa.***

Se ha detectado un margen de mejora en la coordinación por ajuste mutuo, especialmente a nivel de Jefaturas, en la medida en que existen expedientes que afectan a varias unidades organizativas no coordinadas entre sí, con los problemas que ello supone, incluso de trabajo duplicado o dilación de plazos innecesariamente.

Proponemos la normalización de canales y soportes periódicos y ágiles, para la correcta comunicación y logro de actuaciones coordinadas, así como la celebración de reuniones regulares de gestión, impulso y seguimiento de planes y proyectos.

➤ ***Mejorable coordinación, en ocasiones, por ajuste mutuo entre Concejalías.***

Al igual que ocurre en el caso anterior, se producen importantes fugas de eficiencia por falta de coordinación interna desde la propia estructura política, con repercusión al aparato administrativo. Las órdenes para la gestión y ejecución de proyectos, actividades, actuaciones, etc., deben consensuarse previamente entre diferentes Concejalías afectadas. La estructura administrativa se resiente con órdenes y contraórdenes en el día a día.

Proponemos la normalización de canales y soportes periódicos y ágiles, para la correcta comunicación y logro de actuaciones coordinadas, así como la celebración de reuniones regulares de gestión, impulso y seguimiento de planes y proyectos.

### 3. PROBLEMAS BÁSICOS A LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL.

➤ ***Refuerzo de la información y comunicación interna, con carácter general.***

Siguiendo la línea señalada anteriormente, pero en un afán más ambicioso, merecería la pena poner en marcha una serie de acciones sencillas que, de manera práctica, sirvan para mejorar la información y comunicación interna general.

En tal sentido y sin perjuicio de otros medios electrónicos (correo electrónico, blogs...), -o los que correspondan-, se podrían explorar las posibilidades de la Intranet.

➤ ***Necesidad de implantar y desarrollar prácticas digitales que modernicen la Administración y la hagan más dinámica, flexible y cercana.***

Se observa una tendencia a seguir trabajando “como antes”, sin tener en cuenta las nuevas tecnologías y los cambios que la legislación ha introducido entorno a la e-administración. Tal es así, que en lo más elemental como pueda ser una Intranet, se advierte su presencia pero no su aprovechamiento, dado que no se usa.

Además de lo anterior, es fundamental desarrollar estructuras y aplicativos informáticos y emplearlos en la actividad administrativa del día a día.

Se han manifestado por gran parte de los trabajadores quejas por el mal funcionamiento y el retraso que provoca el aplicativo FIRMADOC, circunstancia que no ha mejorado con la nueva aplicación opencertiac.

➤ ***Conveniencia de reconsiderar los horarios de algunos servicios y adaptarlos a las demandas y necesidades de usuarios y/o la ciudadanía.***

➤ ***Mejora de la oferta formativa.***

Es una constante la reivindicación de mayor y mejor oferta formativa y de reciclaje profesional (por ejemplo, en herramientas informáticas y en especial, algunas que son básicas (firmadoc) y en materia de contratación pública, especialmente).

➤ ***Falta de cualificación profesional.***

Se ha puesto de manifiesto, por algunas unidades organizativas, la necesidad de contar con personal cualificado, debidamente formado.

Proponemos que, además de mejorar la oferta formativa, se potencien las posibilidades de movilidad de los empleados/as por los puestos, en el afán de aprovechar el potencial que cada uno tenga para aquello que más se adapte a su perfil.

Especialmente, sugerimos que se reoriente la selección de personal, modificando las pruebas selectivas para enfocarlas a cuestiones más prácticas, directamente vinculadas a las tareas de los puestos, en detrimento de las pruebas memorísticas, formando parte del proceso, necesariamente, la selección por competencias.

➤ ***Necesidad de fomentar la simplificación y normalización de procesos, procedimientos, protocolos de actuación..., reforzando la coordinación entre las diferentes unidades organizativas para lograr mayor eficacia y eficiencia.***

#### 4. OTRAS LÍNEAS DE MEJORA.

- ***Reubicación de las Bibliotecas.***

Quizás merezca la pena valorar la posibilidad de reubicar alguna biblioteca, ya que se nos ha trasladado que existen zonas desprovistas de servicio de Biblioteca cercano.



➤ ***Mejora de acondicionamientos y de instalaciones.***

Se nos ha trasladado la obsolescencia de ciertas infraestructuras, la falta de mantenimiento de dependencias públicas, la carestía de espacio y de luz, la ausencia de ventilación suficiente, de salidas de emergencia...

Estas condiciones pueden tener repercusión negativa en la calidad de los servicios que se prestan, por falta de coincidencia de todas las personas que forman parte de la misma unidad (Tesorería, por ejemplo), dificultad para concentrarse en la tarea (cuando hay mucho ruido y/o apenas distancia entre unos puestos de trabajo y otro, por falta de espacio), falta de intimidad y privacidad en la atención a usuarios y ciudadanía en general..., pero también pueden incrementar los riesgos y accidentes de trabajo.

08

---

## DISTINCIÓN ENTRE LA FUNCIÓN POLÍTICA Y LA FUNCIÓN EJECUTIVA COMO MODELO ORGANIZATIVO

Uno de los criterios o principios organizativos que preside la propuesta de Estructura Organizativa que presentamos al Ayuntamiento de Huelva, se asienta sobre la distinción entre la función política (Gobierno) y la función ejecutiva (Administración).

La línea divisoria de dichas funciones no siempre resulta tan nítida como se espera, pues en lo abstracto y en la generalidad, es pacífico admitir que la primera se circumscribe al establecimiento de las estrategias, las políticas y las grandes decisiones y la segunda en la ejecución y gestión de aquéllas. Ahora bien, más allá de esa sistematización, la realidad pone de manifiesto que los comportamientos de los agentes de cada parte, favorecen invasiones a uno y otro ámbito, que hace que se resienta el sistema organizativo, a veces incluso sin ser conscientes de dicha intrusión “no legítima”.

No pretendemos hacer un Tratado sobre la distinción entre una y otra, amén de que si así lo hicieramos, se pondría de manifiesto en la profundidad de la exposición, que no existen elementos definitorios propios y exclusivos de una y otra función. El día a día es un claro ejemplo de ello, donde en las instancias gubernamentales, administrativas y judiciales, actos materialmente legislativos son orgánicamente administrativos (por ejemplo, los reglamentos), actos materialmente administrativos son orgánicamente legislativos (por ejemplo las investigaciones, pedidos de informes, autorizaciones, etc.), actos materialmente administrativos son orgánicamente judiciales (como las autorizaciones y venias que tienen a su cargo los tribunales; el nombramiento y remoción de los empleados judiciales...), por no hablar de actos materialmente jurisdiccionales, que son orgánicamente administrativos (por ejemplo, la resolución de un recurso de alzada).

Veamos, pues, cuáles son los criterios o reglas que se han de tener en cuenta a la hora de conocer cuándo nos acercamos a la línea infranqueable para, a partir de ahí, saber distinguir y poner en la balanza de lo “político”, los asuntos (tareas) de “gobernanza”, y en la balanza de lo “administrativo”, los asuntos (tareas) de la gestión y ejecución de políticas.

**La función política es exclusiva del Gobierno de cualquier Institución** y podríamos definirla como **una labor creadora o innovadora que fija, principalmente, los objetivos de la actividad que persigue y, previa la ayuda técnica que se precise, decide los medios para alcanzarlos, llevando el seguimiento y control de la actividad ejecutiva** (pedidos de informes, interpelaciones, autorizaciones, etc.)

Esa función de dirección política implica, como es natural, **impulso y coordinación con los puestos de “alta dirección administrativa”**, para que no se pierda la esencia de lo que se va buscando.

**En suma, implica una facultad de iniciativa reservada** (a modo de monopolio), **opción y decisión política, facultad para fijar objetivos, dictar órdenes e instrucciones, así como llevar el seguimiento y control que precise la materialización de la finalidad perseguida.**

Ahora bien, el Gobierno no podría llevar a cabo la dirección política sin la “Administración” o actividad ejecutiva, que dispone de los medios materiales y la información necesaria.

La palabra “*administrar*” proviene del latín “*ad-ministrare*”, “ad” (ir, hacia) y “ministrare” (“servir”, “cuidar”).

**La función ejecutiva o administrativa puede definirse como el ejercicio del poder ético, mediante la actividad práctica, concreta, permanente, ininterrumpida e inmediata de ejecución de los cometidos u objetivos políticos (frente a lo abstracto y general de la función política).**

**Es la disciplina que se encarga del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano, enfocados al cumplimiento de los objetivos políticos. Por ende, el poder ejecutivo es el responsable de la gestión diaria y ejecuta políticas, asesora o determina la forma en cómo cumplir tales políticas. No implica opción o decisión política, sino una actividad de ejecución o de implantación de mandatos de otros órganos (los de Gobierno).**

Se trata de un hacer efectivo, una suerte de poder “*en acción*”, como constructor y al servicio de los fines y objetivos de éste.

Imaginemos un ejemplo muy ilustrativo: el Gobierno de cierta Institución tiene como objetivo, entre otros muchos, potenciar la seguridad ciudadana de su ciudad, para los centros o espacios públicos “P”, además para las actividades “A” y dentro de las franjas horarias “H”. En la misma línea pretende doblar el control del tráfico urbano, mercados ambulantes, vigilancia de institutos e inmediaciones, etc.

En nuestro ejemplo, la dirección política se queda en la determinación del objetivo (mayor seguridad ciudadana) y en el seguimiento de que en el plazo previsto, dicha finalidad se cumpla. La forma en cómo se haga y la propuesta de los medios y presupuesto, así como su viabilidad, para alcanzar el objetivo, quedaría especialmente vinculada a la parte ejecutiva (o administrativa), quien previo el estudio correspondiente, presentaría a dicho Gobierno diferentes alternativas o incluso una suma de varias: *reorganizo el servicio de Policía Local y por ende, distribuyo el cuadrante de turnos de otro modo, incremento plazas de plantilla, pido refuerzos a la Policía Nacional, facilito la movilidad de los profesionales de otras Instituciones para poder cubrir puestos de la mía sin necesidad de incrementar plantilla (o sí, depende), contrato con una empresa externa de seguridad todas aquellas funciones/tareas que no impliquen ejercicio de autoridad, etc.* Y para todo ello, además, qué procedimiento (sintéticamente) se necesitaría cumplir, plazos, previsiones económicas y viabilidad, ventajas e inconvenientes, etc., quedando la decisión por la elección de aquello que más interese, en manos de dicho Gobierno.

Llegados aquí, podríamos señalar que la función política de cualquier Institución, incluido el Ayuntamiento de Huelva, se articularía en torno a los siguientes puntos cardinales, a partir de los cuales aflorarían las tareas concretas:

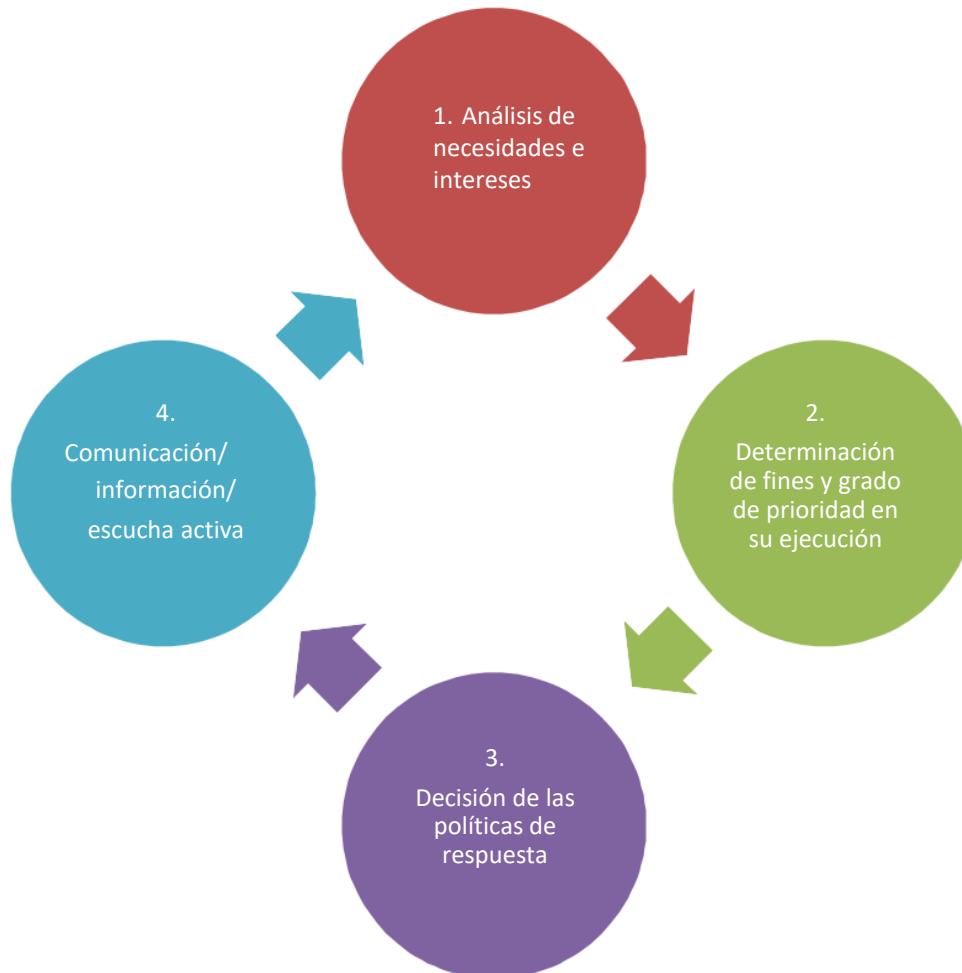
- 1. Análisis de las necesidades e intereses de la ciudadanía.**
- 2. Establecimiento del grado de prioridad “subjetiva” en la satisfacción de dichas necesidades e intereses.**
- 3. Decisión de los “productos”, las políticas de respuesta, previa la interacción con la actividad ejecutiva que se precise.**
- 4. La comunicación/información con la ciudadanía,** (requiere estrategia para informar y escuchar a la colectividad, en la intención de comprender lo que quieren y poder dar respuesta a sus peticiones).

El cuarto eje nos devolvería al primer punto cardinal, a modo de círculo virtuoso, tal y como se indica en la figura que se muestra a continuación.

Este sistema de separación entre ambas funciones se robustece bajo otra máxima, cual es la solidez en todo caso de una estructura administrativa que no se mueve a golpe de cambio en la estructura política. Se consolida, por consiguiente, porque permanece intacta, asegurado el normal desenvolvimiento de la actividad administrativa, más allá de los cambios en el gobierno de turno.

En la nueva estructura planteada puede divisarse todo ello, en la medida que las diferentes delegaciones políticas no están encorsetadas a un área de la estructura administrativa, sino a tantas como el ámbito de actuación política requiera, lo cual fuerza, de otro lado, la coordinación entre los propios integrantes de la cumbre estratégica.

## CICLO DE LA FUNCIÓN POLÍTICA O DE GOBERNANZA



09

---

## OBJETIVOS DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Llegados aquí, donde hemos expuesto los pilares elementales de la ciencia de la organización, así como la división entre el plano político y el ejecutivo como modelo de estructuración, es preciso conocer cómo está estructurado el Ayuntamiento y, a partir de ahí, exponer un análisis y diagnóstico que sirva de base a la propuesta de nueva forma de concepción organizativa de esta Institución.

Tales extremos se han abordado en detalle en el punto 7 del presente documento, al cual nos remitimos. De conformidad a todo ello, los objetivos que se pretenden con esta estructura y, por ende su consecuencia hacia la RPT, podríamos identificarlos con los siguientes:

- **Conseguir, en aquellos casos en que sea posible, un nivel razonable de separación entre la función política y la función administrativa o ejecutiva, al objeto de que los miembros del Gobierno se puedan dedicar a gobernar.**
- **Distinguir, en aquellos casos que resulte conveniente, entre dependencia orgánica y dependencia funcional**
- **Conseguir la mayor integración posible, dentro de una misma unidad organizativa, de trabajos o servicios completos, cuya fragmentación en diversas unidades produce problemas de ineficiencia, ineeficacia y descoordinación. Por consiguiente, simplificar las unidades organizativas actuales, evitando la fragmentación innecesaria e ineficiente, la dispersión y la falta de coordinación. Se procura una estructura más compacta**

- Evitar separar artificiosamente, unidades diferentes, en función de las profesiones o las categorías, sino en función del trabajo a realizar, esto es, lo ideal sería agrupar la diversidad de oficios que un mismo tipo de mantenimiento requiere.
- Adaptar la estructura de puestos a los cambios que se decidan en la estructura organizativa y no al revés.
- Fomentar la polivalencia entre los puestos de trabajo, evitando la “patrimonialización” del puesto o encorsetamiento en la estructura, por referencia a funciones/tareas cerradas y favoreciendo la mayor profesionalización del empleado/a, lógicamente dentro de los límites de marcados por la legislación vigente (\*).
- Distinguir entre los puestos y las plazas, ya que el reflejo de los primeros será la propia estructura y la Relación de Puestos de Trabajo, mientras que el soporte de las plazas será la Plantilla, instrumento todos ellos diferentes, que responden a circunstancias distintas.
- Establecer una correspondencia entre la plaza del empleado/a y la requerida para ocupar el puesto, forzando, en caso contrario, la promoción interna vertical por la vía de las plazas.

\* (Por disposición del art. 73.2 TRLEBEP, “Las Administraciones Públicas podrán asignar a su personal funciones, tareas o responsabilidades distintas a las correspondientes al puesto de trabajo que desempeñen siempre que resulten adecuadas a su clasificación, grado o categoría, cuando las necesidades del servicio lo justifiquen sin merma en las retribuciones.”)

- **Identificar los puestos de carácter estructural y por ende, dar soporte de futuros planes de consolidación de empleo, en su caso.**
- **Identificar, en atención a las funciones/tareas encomendadas, si existe reserva legal de la plaza que puede ocupar el puesto a personal funcional o no y por consiguiente, dar soporte a futuros planes de funcionarización.**
- **Posibilitar un mayor desarrollo y carrera posibles para los empleados/as municipales.**
- **Permitir un mejor aprovechamiento del potencial de los empleados/as municipales**, por parte del Ayuntamiento.
- **Establecer la movilidad definitiva entre puestos**, todo ello con respeto y en aplicación de lo previsto en la legislación de personal.
- **Identificar los niveles de responsabilidad y jefatura.**

En definitiva, **lograr una mayor eficacia y eficiencia** en la prestación de servicios públicos

10

---

## LOS NIVELES JERÁRQUICOS Y SU CLASIFICACIÓN

Con carácter general, en las Instituciones Públicas se suelen distinguir cuatro niveles jerárquicos diferenciados, si bien no en todas hay que establecer necesariamente todos ellos, lo cual dependerá fundamentalmente del tamaño de la organización.

Así mismo, donde por razones de tamaño deban de existir varios niveles jerárquicos, no todos necesariamente han de estar en relación de jerarquía con otros, pues por razón de la especialidad o de la trayectoria o de las dificultades que puedan darse para encuadrar dichos niveles en contextos funcionales más amplios, tendrán encuadramiento autónomo en el sentido que no dependen de otras unidades o niveles mayores. A dichas unidades las llamaremos “Departamento o Servicio”, sin que ello prejuzgue su mayor o menor peso específico en todos los sentidos.

Podríamos decir que los niveles generales son:



## **1. Las Áreas:**

Son las divisiones organizativas más amplias, configuradas por las grandes parcelas funcionales en las que se estructura la organización.

## **2. Los Departamentos:**

Son las unidades en que se dividen las Áreas, o autónomas de éstas, configuradas por servicios de gran entidad o complejidad, o autónomas de éstas por que por razones de especialidad, trayectoria, etc., no pueden encuadrarse en contextos funcionales más amplios.

## **3. Las Secciones:**

Son las unidades intermedias en que se dividen los Departamentos, o autónomas de éstos, configuradas por:

- servicios de entidad o complejidad media,
- o partes complejas, con entidad en sí mismas, de servicios de gran entidad o complejidad.

## **4. Los Negociados:**

Son las unidades básicas en que se dividen las Secciones o los Departamentos, o autónomas de unas y otros, configuradas por:

- servicios de entidad o complejidad baja,
- o actividades componentes, con cierta entidad en sí mismas, de servicios más complejos.

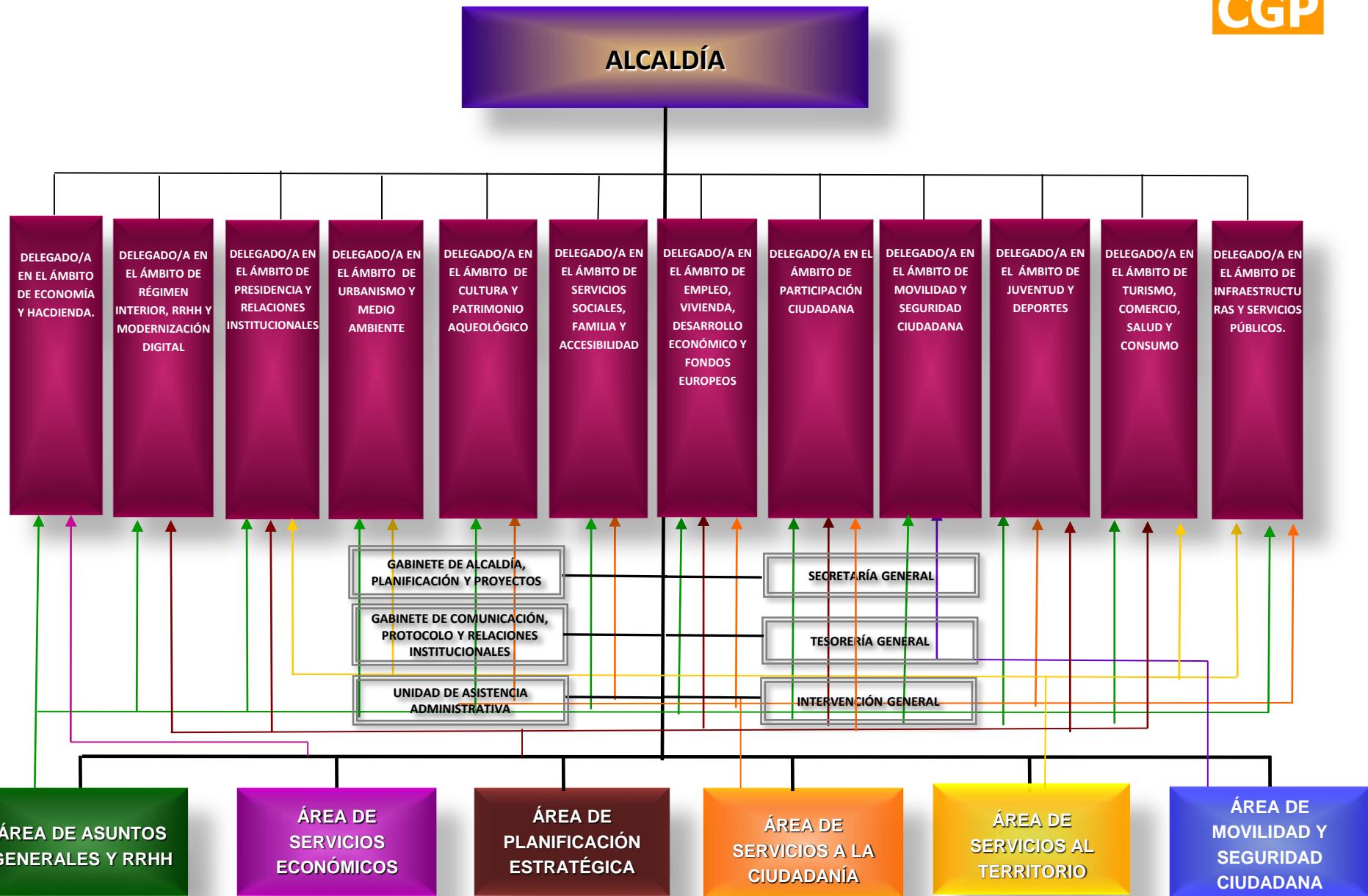
De otro lado, aunque pudiera pensarse que toda unidad organizativa o nivel jerárquico en sí ha de estar dirigido, necesariamente por una Jefatura, ello ocurrirá en todo caso en las unidades mayores. Ahora bien, **no toda unidad organizativa, por debajo de un Servicio, ha de tener necesariamente una “Jefatura” como tal**, circunscrita en exclusiva a dicho ámbito organizativo, lo cual no obsta para que exista un puesto que, de alguna manera, asuma la coordinación o responsabilidad inmediata, dando cuenta a su superior jerárquico de unidad mayor.

12

---

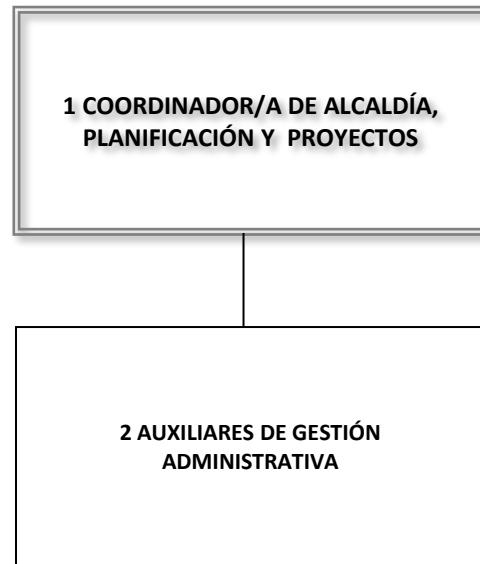
## PROPIUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

# Estructura organizativa por Delegaciones





GABINETE DE ALCALDÍA,  
PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS



GABINETE DE COMUNICACIÓN,  
PROTOCOLO Y RELACIONES  
INSTITUCIONALES



UNIDAD DE ASISTENCIA  
ADMINISTRATIVA





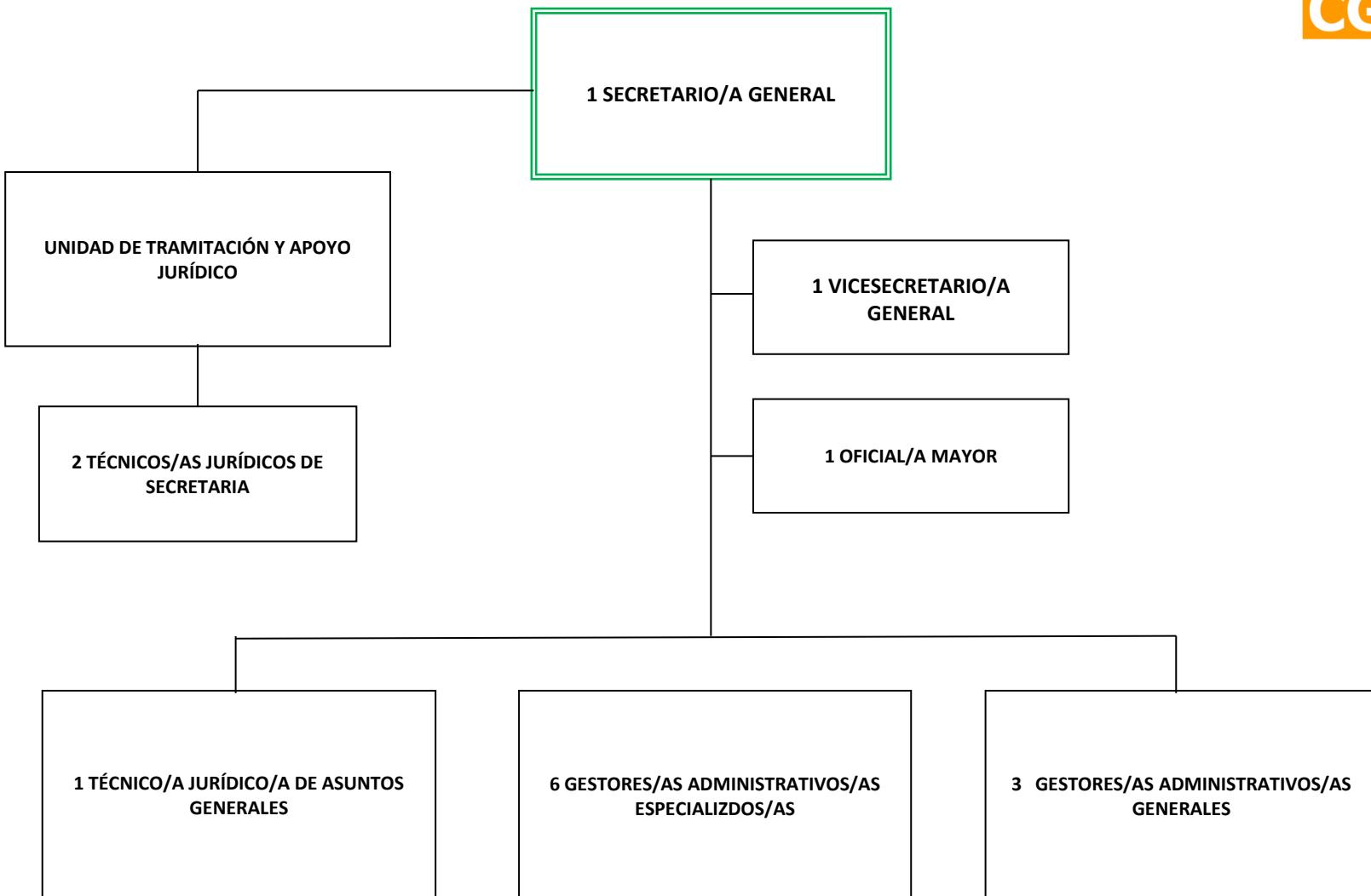
## **SECRETARÍA GENERAL**

### ***Observaciones:***

Funcionalmente, se engloban en dicha unidad staff las genuinas de dicho ámbito, que se robustece, sin que la unidad integre ni fusione otros espacios. Ello no obsta para que, funcionalmente y en todo lo que se necesite fruto de la coordinación con otras unidades y soporte requerido, se pueda ejercer, en su caso, una dependencia funcional sobre éstas, por la Secretaría General, sin perjuicio de la propia jerarquía que por Ley, le corresponda o pueda corresponder, sobre ámbitos concretos.

## SECRETARÍA GENERAL

Consultores  
de Gestión  
Pública

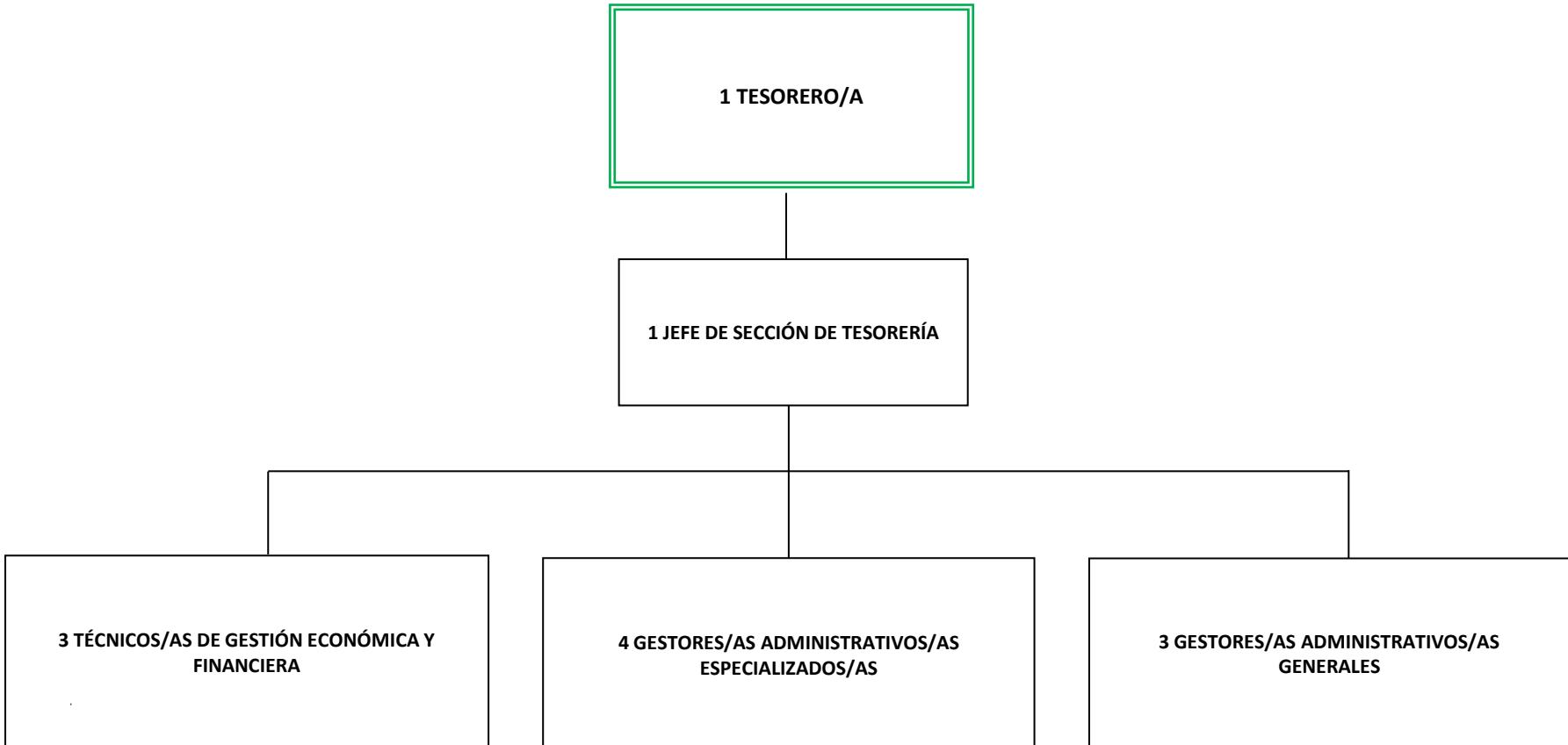




## **TESORERÍA GENERAL**

### ***Observaciones:***

Funcionalmente, se engloban en dicha unidad staff las genuinas de dicho ámbito, que se robustece, sin que la unidad integre ni fusione otros espacios. Ello no obsta para que, funcionalmente y en todo lo que se necesite fruto de la coordinación con otras unidades y soporte requerido, se pueda ejercer, en su caso, una dependencia funcional sobre éstas, por la Tesorería General, sin perjuicio de la propia jerarquía que por Ley, le corresponda o pueda corresponder, sobre ámbitos concretos.



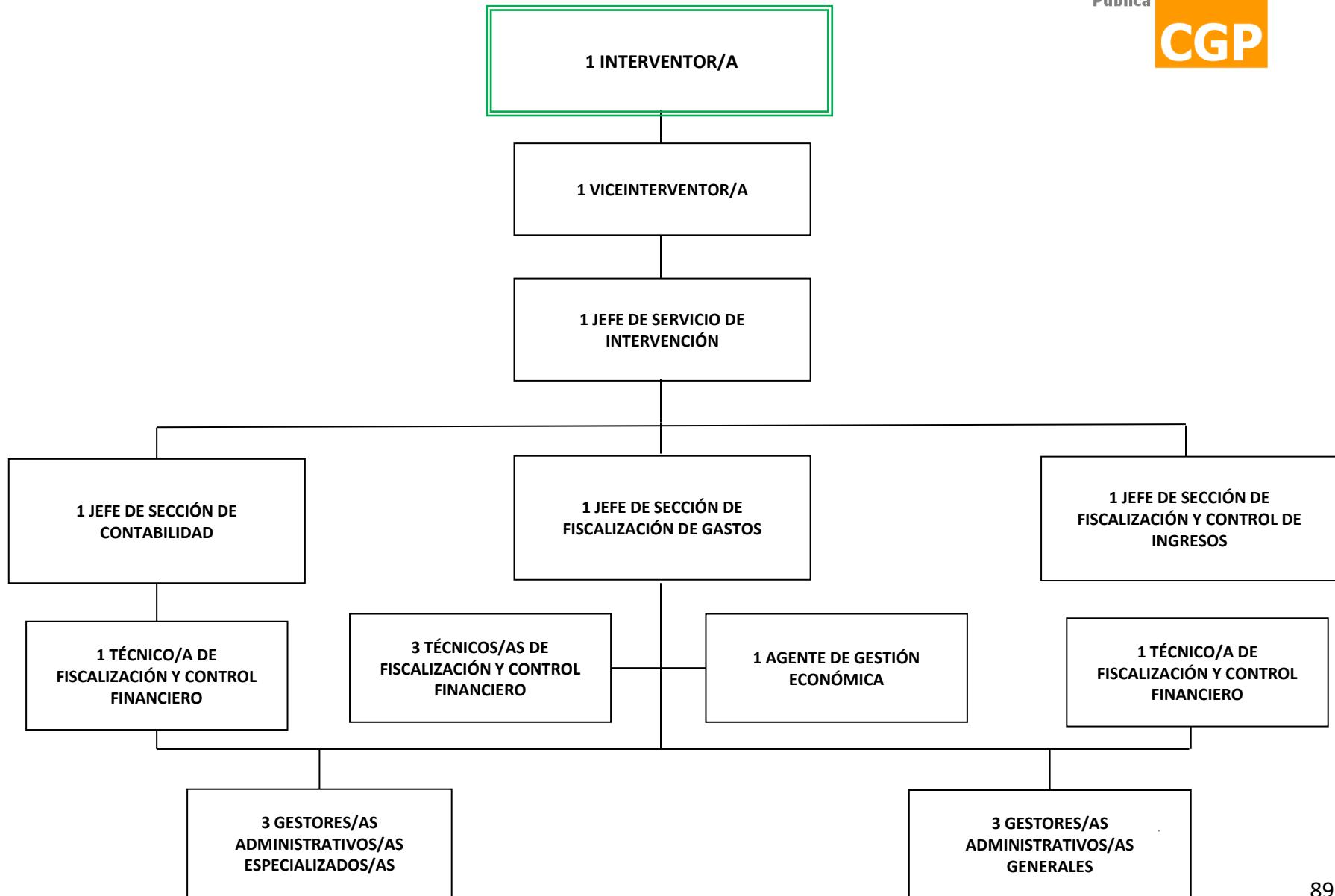


## INTERVENCIÓN GENERAL

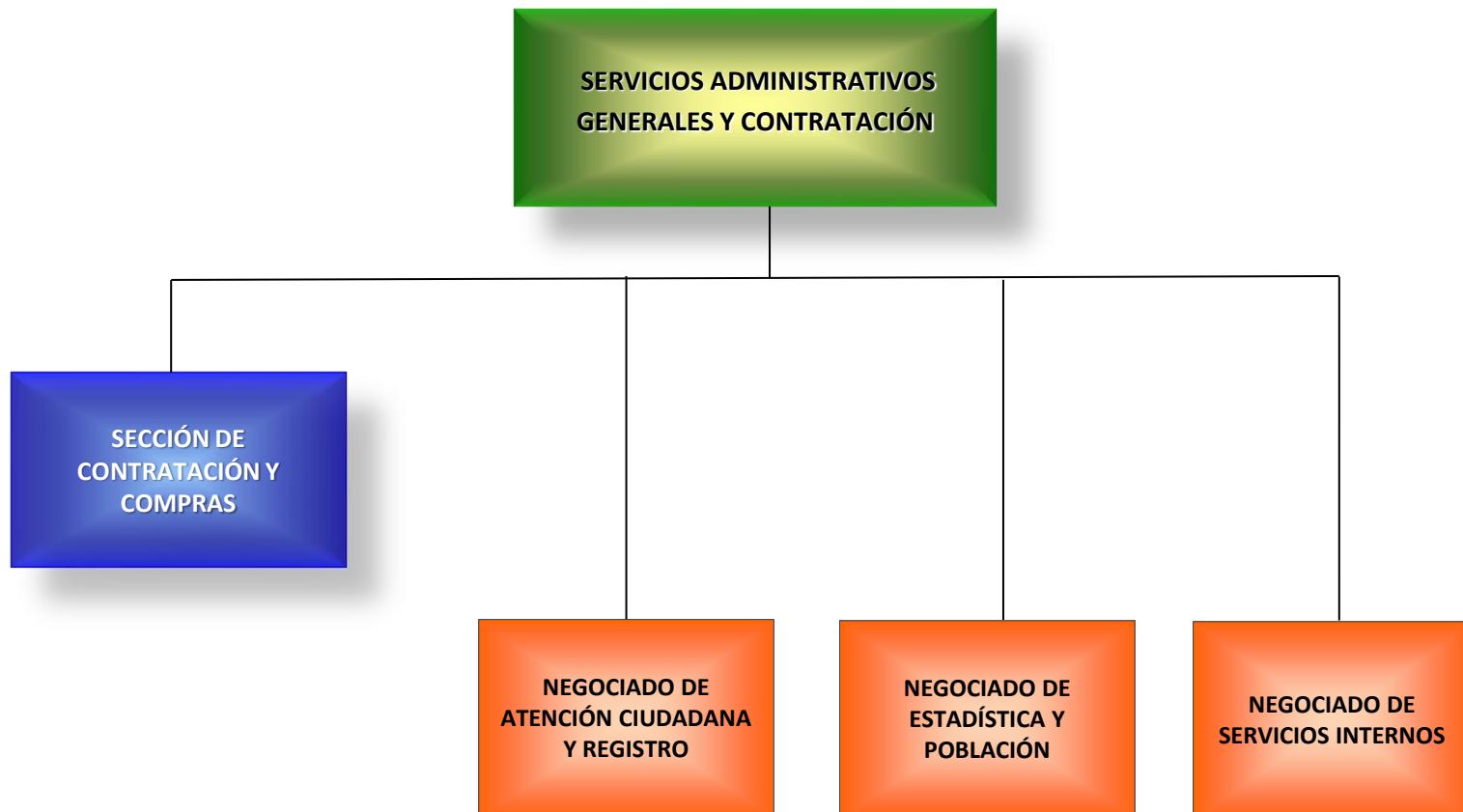
### *Observaciones:*

Funcionalmente, se engloban en dicha unidad staff las genuinas de dicho ámbito, que se robustece, sin que la unidad integre ni fusione otros espacios. Ello no obsta para que, funcionalmente y en todo lo que se necesite fruto de la coordinación con otras unidades y soporte requerido, se pueda ejercer, en su caso, una dependencia funcional sobre éstas, por la Intervención General, sin perjuicio de la propia jerarquía que por Ley, le corresponda o pueda corresponder, sobre ámbitos concretos.

## INTERVENCIÓN GENERAL





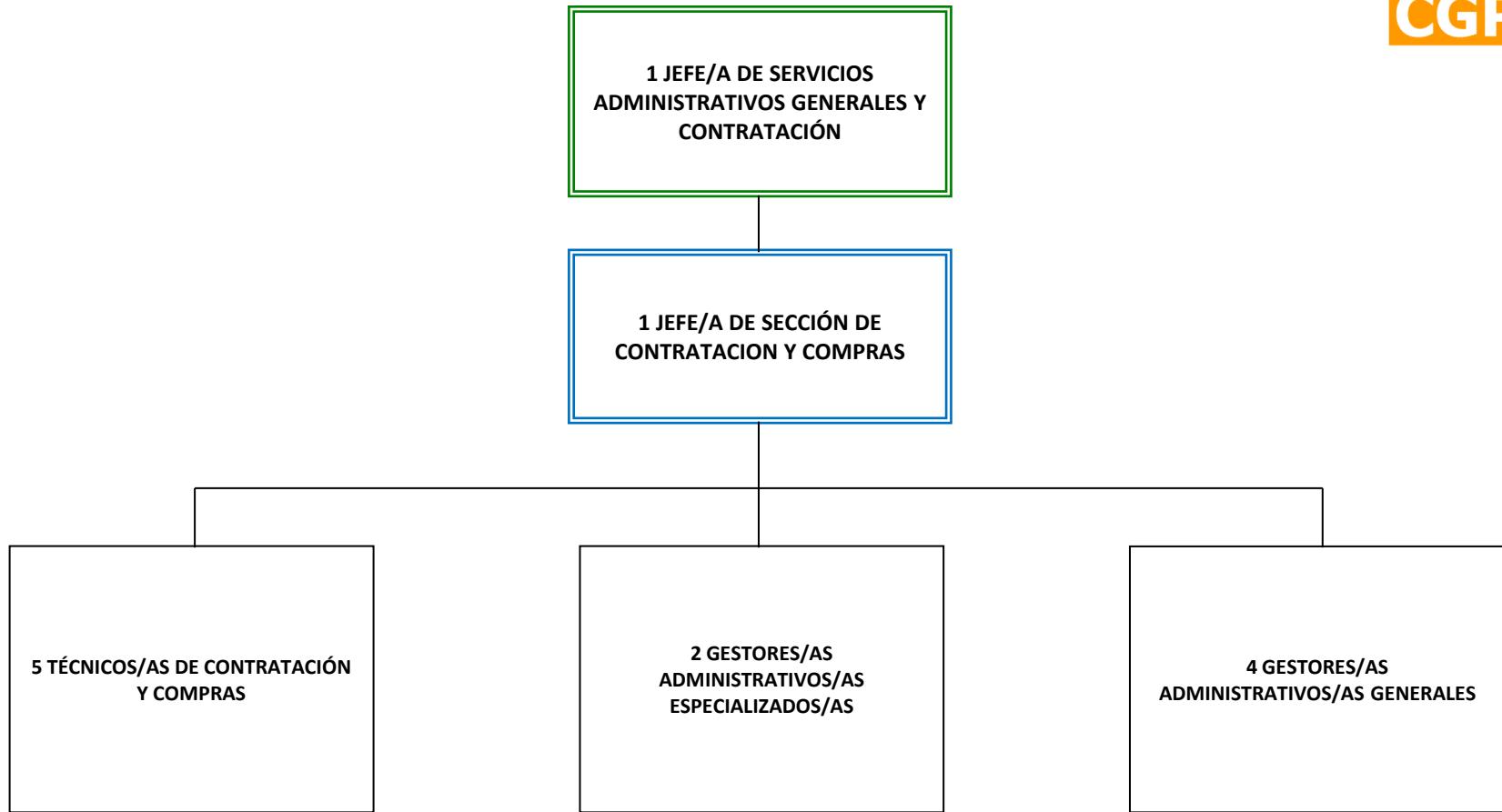


**SECCIÓN DE CONTRATACIÓN Y  
COMPRAS**

## ÁREA DE ASUNTOS GENERALES Y RRHH. Servicios Administrativos Generales.

### Sección de Contratación y Compras.

Consultores  
de Gestión  
Pública



**ÁREA DE ASUNTOS GENERALES Y RRHH. Servicios Administrativos Generales.**

**Negociado de Atención Ciudadana y Registro.**

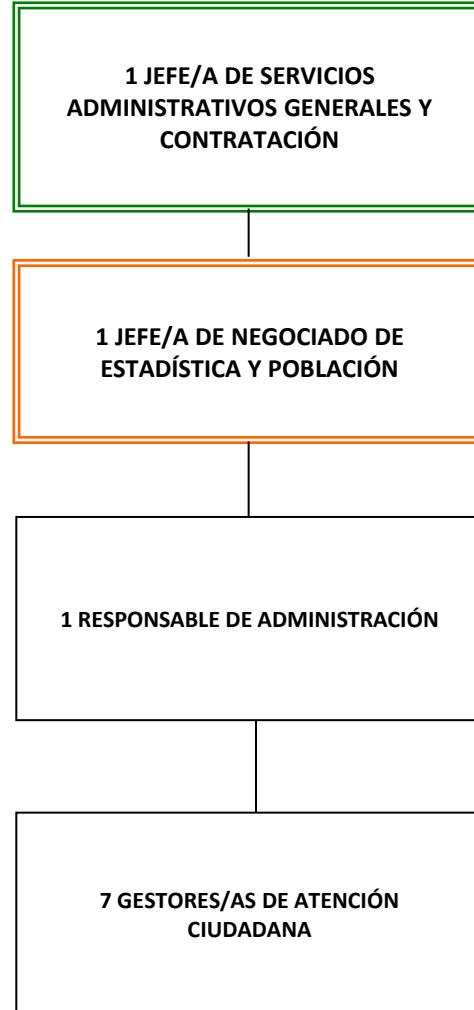
Consultores  
de Gestión  
Pública



**NEGOCIADO DE ATENCIÓN  
CIUDADANA Y REGISTRO**



**NEGOCIADO DE ESTADÍSTICA  
Y POBLACIÓN**

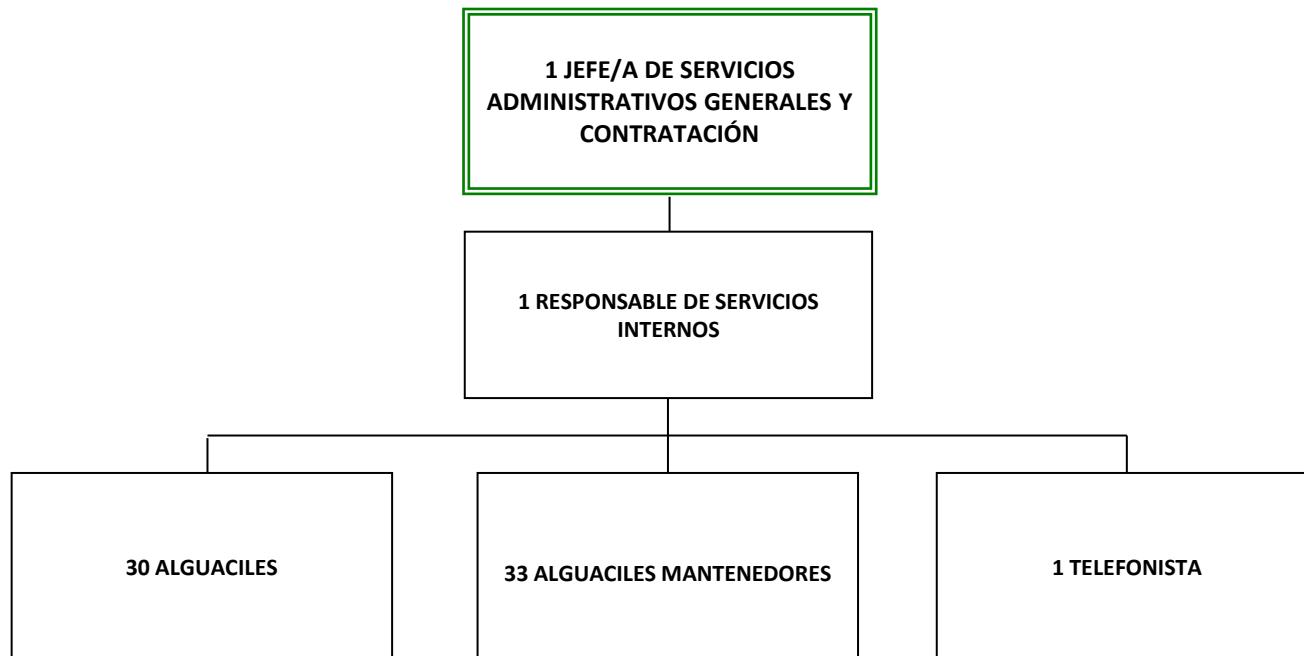


**ÁREA DE ASUNTOS GENERALES Y RRHH SERVICIOS ADMINISTRATIVOS GENERALES.**  
**Negociado de Servicios Internos.**

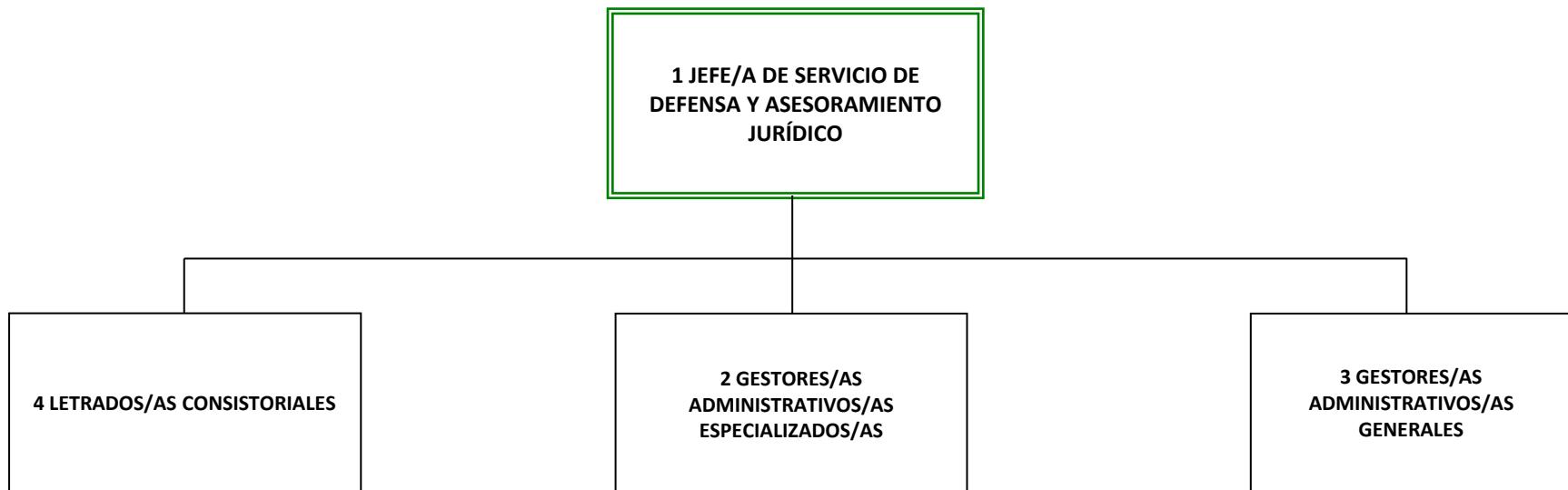
Consultores  
de Gestión  
Pública



**NEGOCIADO DE SERVICIOS  
INTERNOS**







**SECCIÓN DE  
RESPONSABILIDAD  
PATRIMONIAL**

**ÁREA DE SERVICIOS ECONÓMICOS. Servicio de Defensa y Asesoramiento Jurídico.**  
**Sección de Responsabilidad Patrimonial.**

Consultores  
de Gestión  
Pública

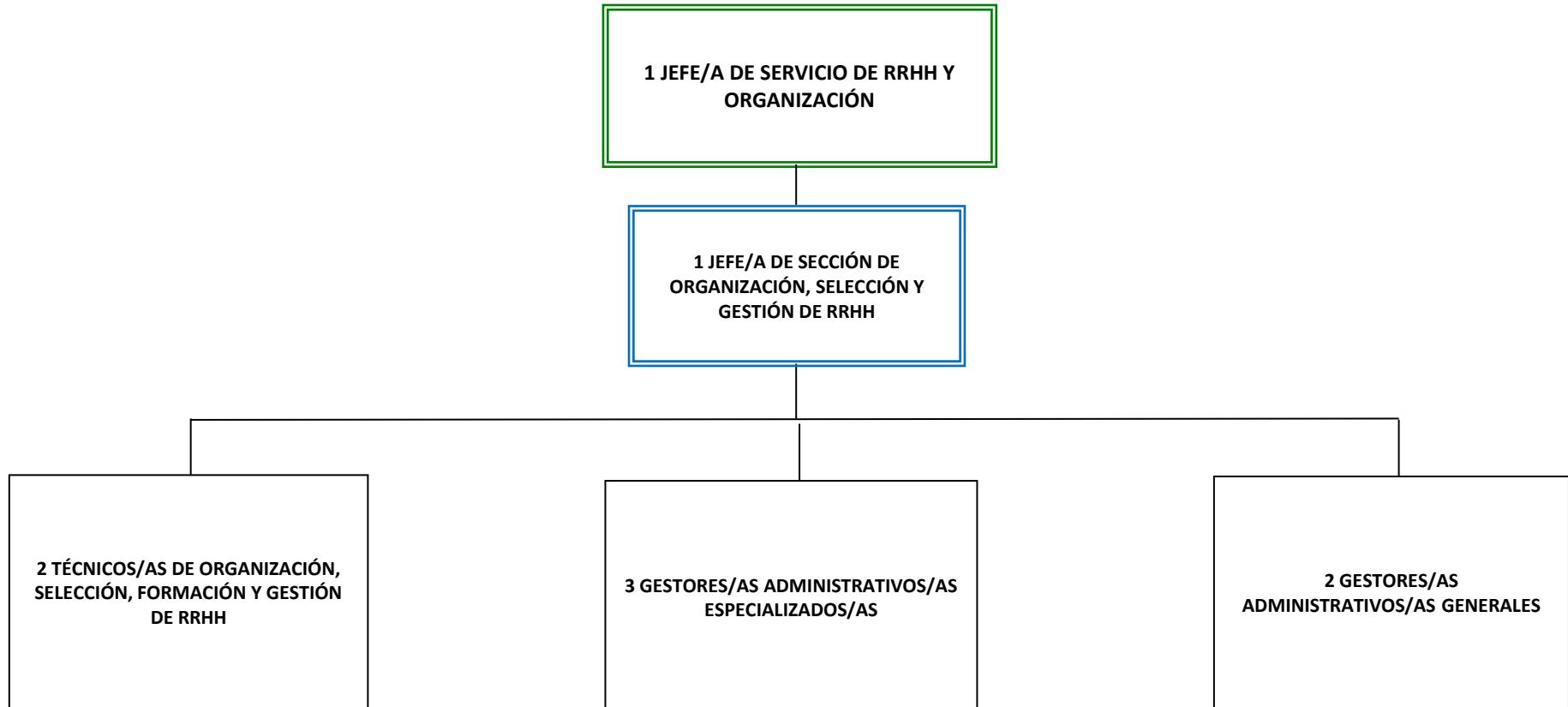




**SECCIÓN DE ORGANIZACIÓN,  
SELECCIÓN Y GESTIÓN DE RRHH**

**ÁREA DE ASUNTOS GENERALES Y RRHH. Servicio de RRHH y Organización.**  
**Sección de Organización y Gestión de RR.HH.**

Consultores  
de Gestión  
Pública



**ÁREA DE ASUNTOS GENERALES Y RRHH. Servicio de RRHH y Organización.**  
**Sección de Administración de Personal.**

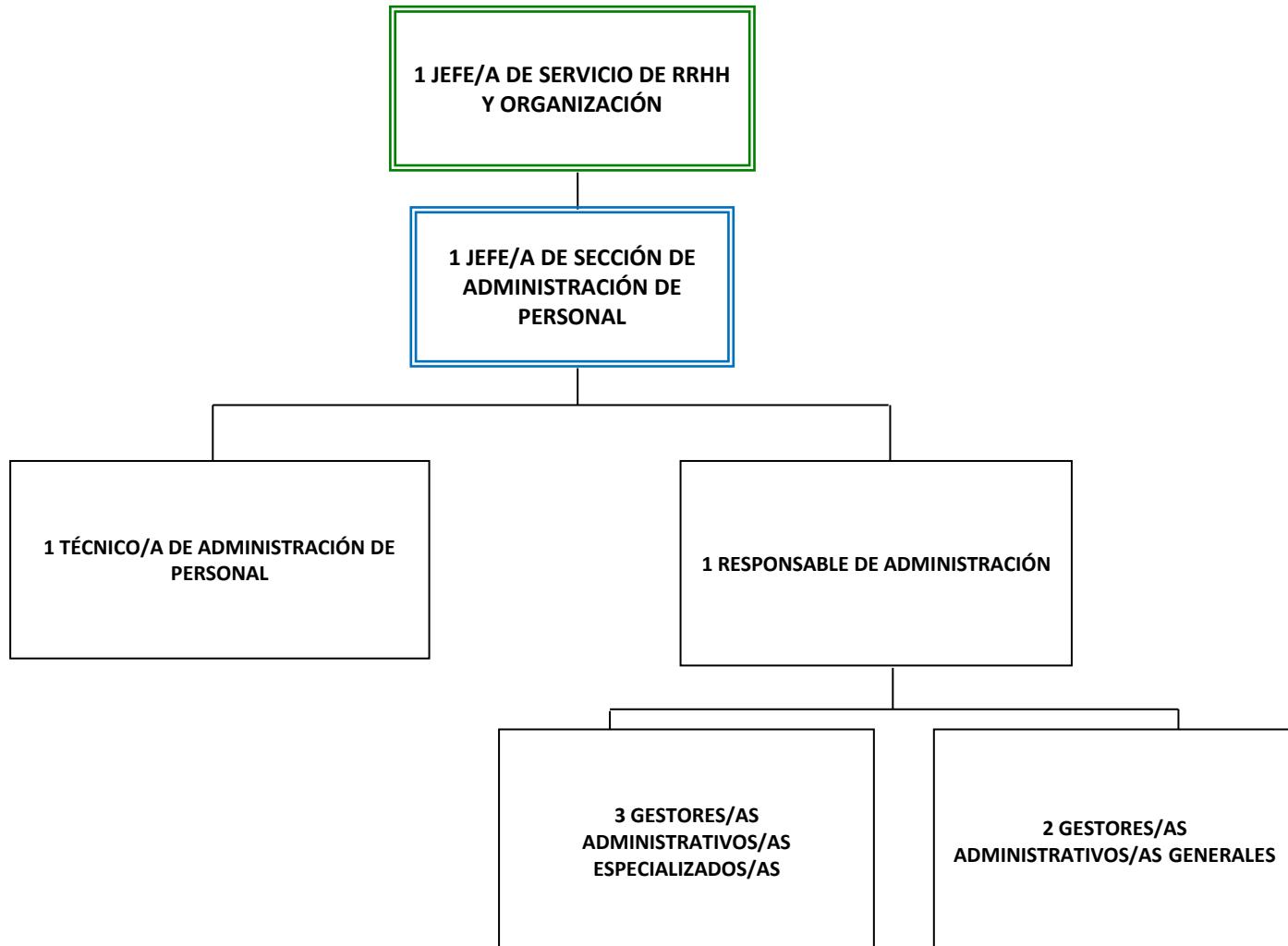
Consultores  
de Gestión  
Pública



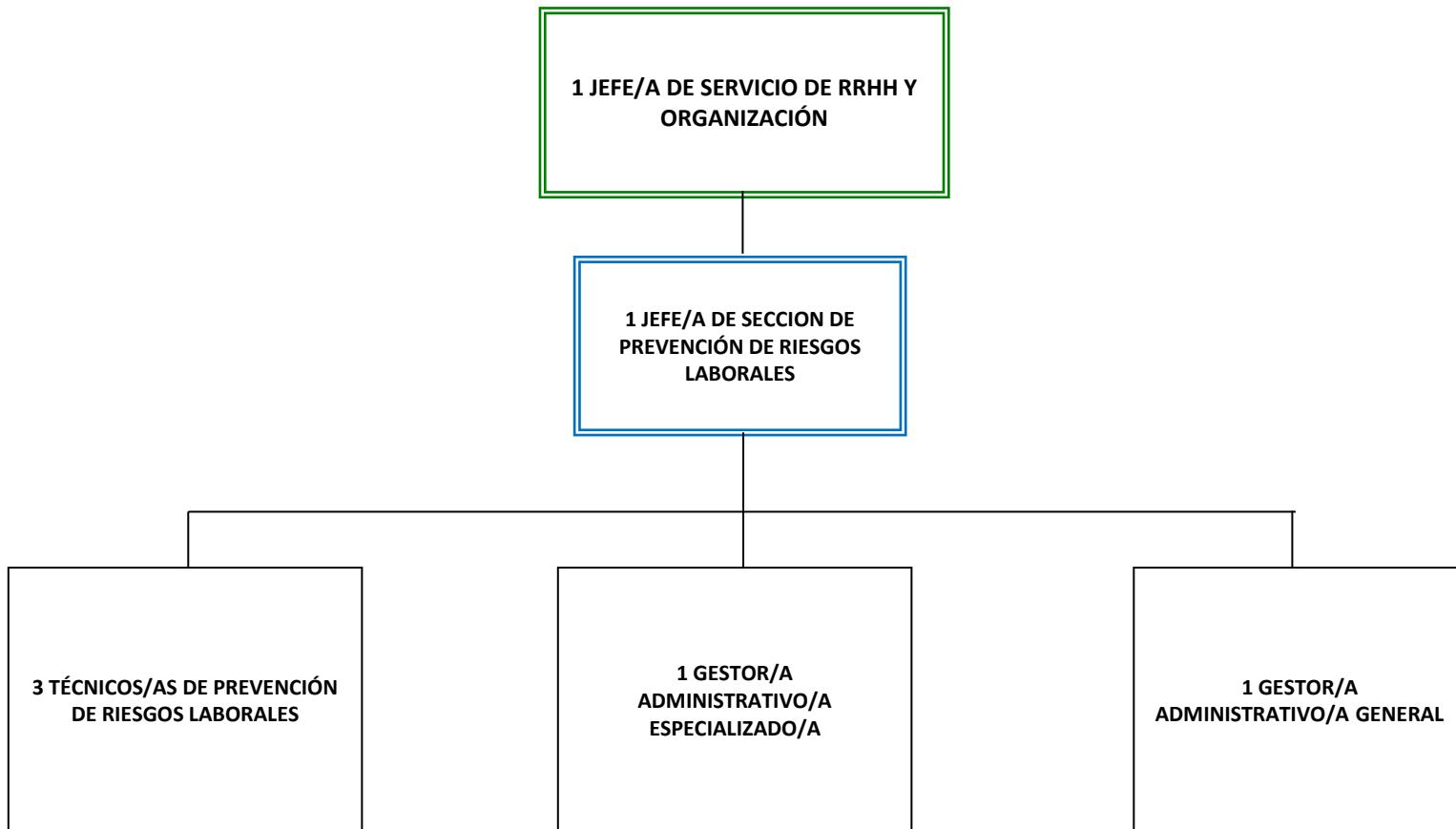
**SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE  
PERSONAL**

**ÁREA DE ASUNTOS GENERALES Y RRHH. Servicio de RRHH y Organización.**  
**Sección de Administración de Personal.**

Consultores  
de Gestión  
Pública



**SECCIÓN DE PREVENCIÓN DE  
RIESGOS LABORALES**



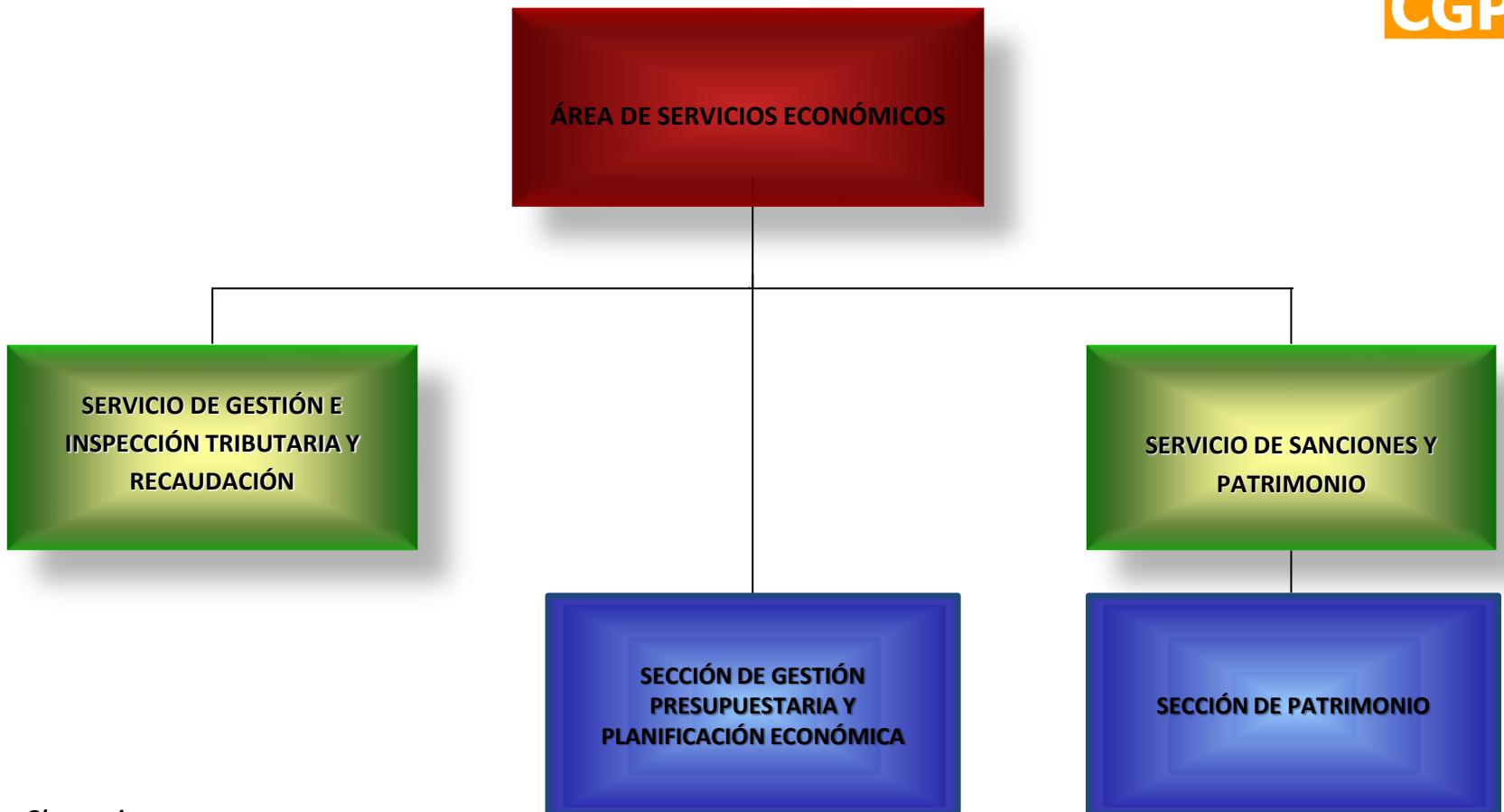
**ÁREA DE ASUNTOS GENERALES Y RRHH. Servicio de RRHH y Organización.**  
**Sección de Nóminas, Seguridad Social y Contrataciones.**

Consultores  
de Gestión  
Pública



**SECCIÓN DE NÓMINAS SEGURIDAD  
SOCIAL Y CONTRATACIONES**





**Observaciones:**

*La Sección de Gestión Presupuestaria y Planificación Económica incluiría todo aquello que sea ajeno a la función interventora como tal, de fiscalización y control presupuestario.*

*El Servicio de Gestión e Inspección Tributaria y Recaudación integraría y fusionaría “Atención al contribuyente”.*

*El Servicio de Sanciones atendería el ámbito funcional de procedimientos sancionadores.*

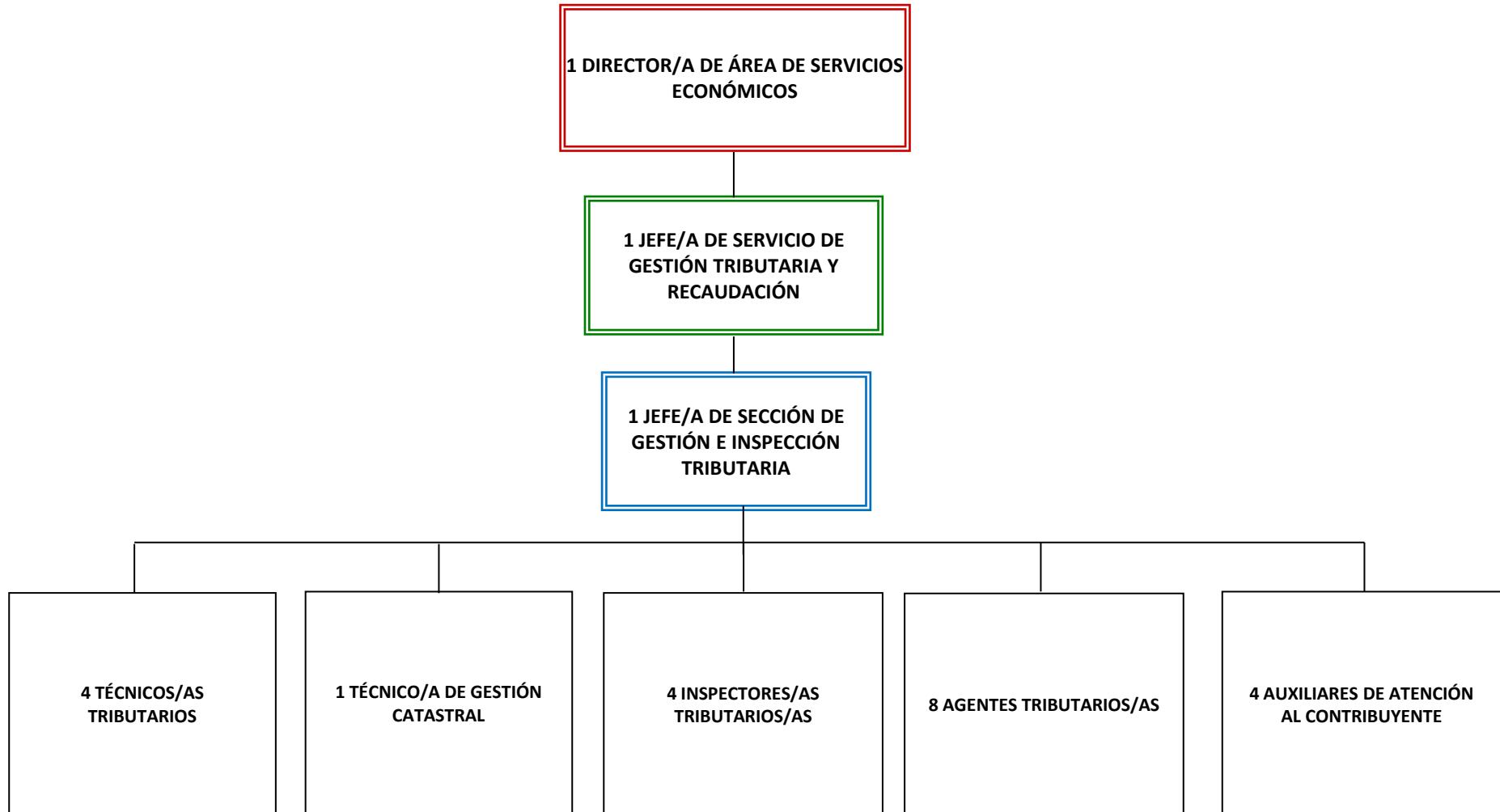


**ÁREA DE SERVICIOS ECONÓMICOS. Servicio de Gestión e Inspección Tributaria y Recaudación.**  
**Sección de Gestión e Inspección Tributaria.**

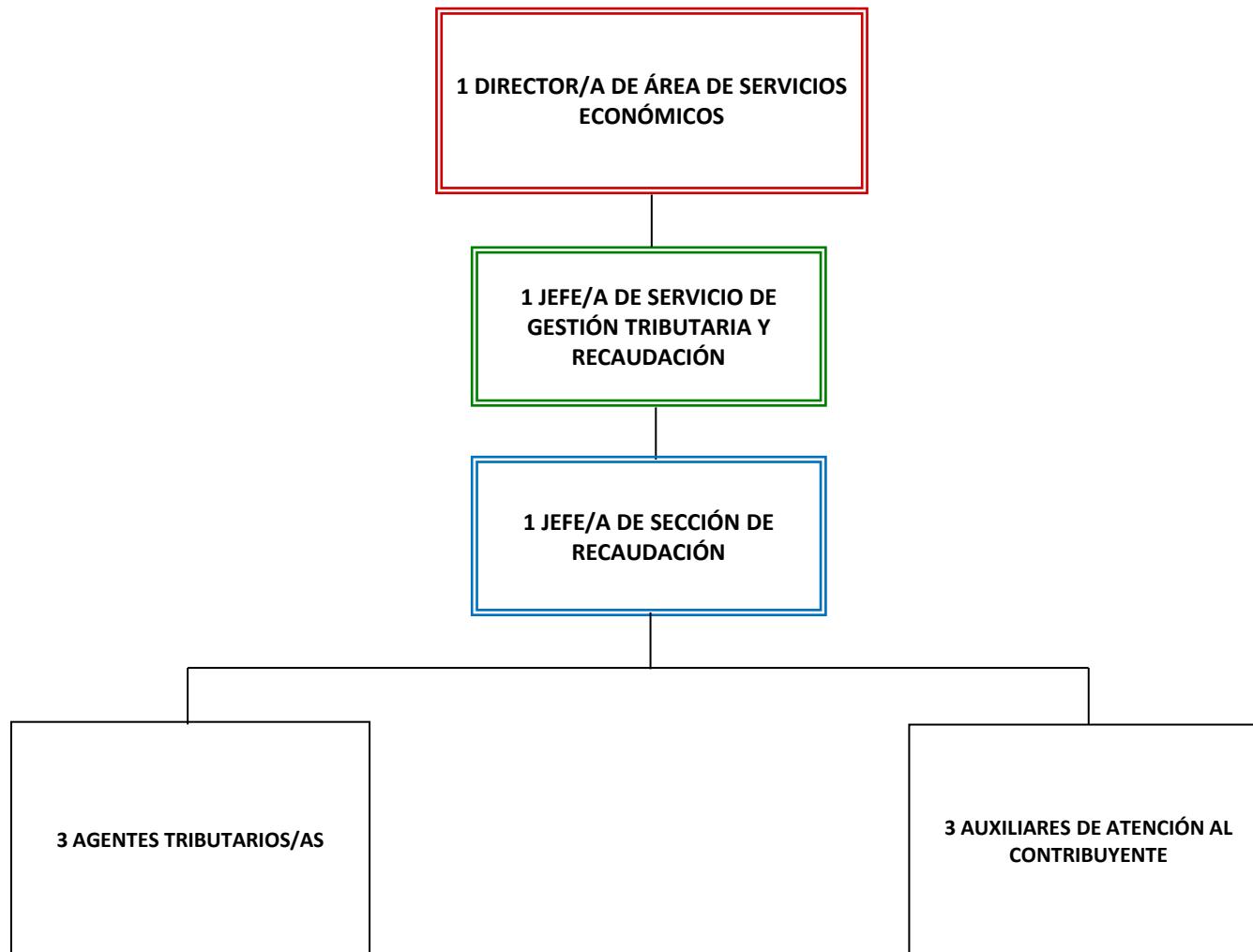
Consultores  
de Gestión  
Pública



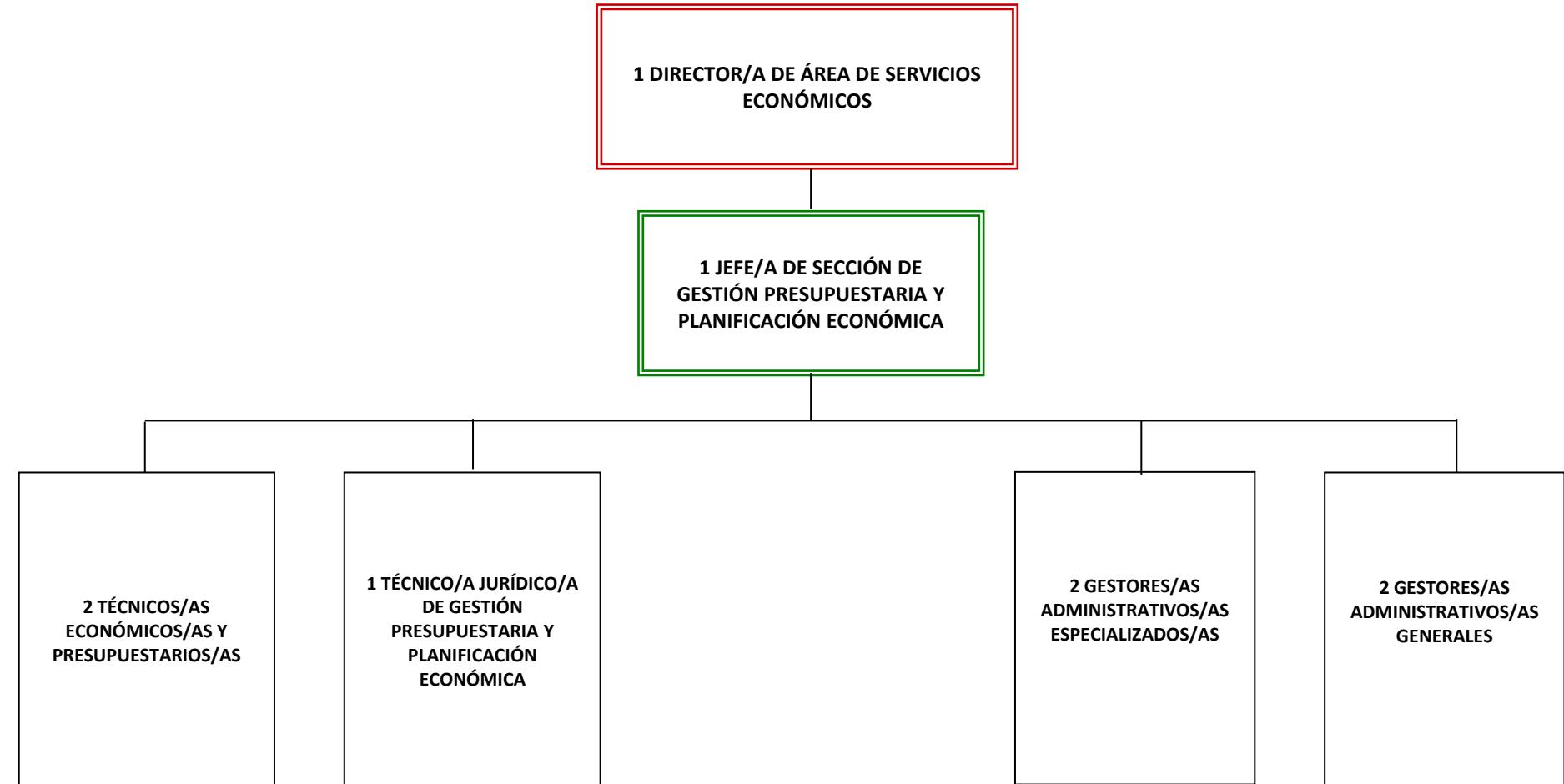
SECCIÓN DE GESTIÓN E  
INSPECCIÓN TRIBUTARIA



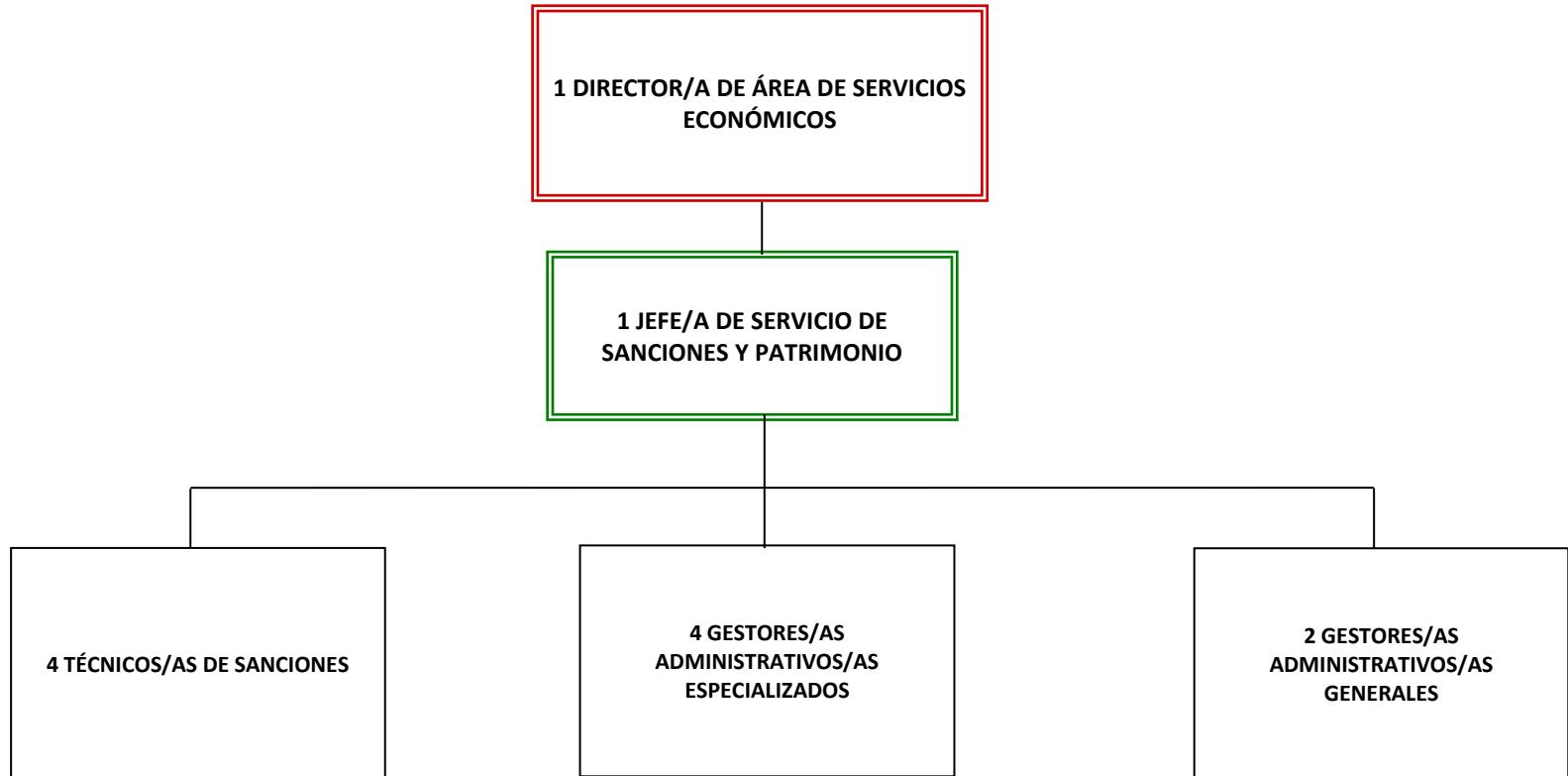
**SECCIÓN DE RECAUDACIÓN**



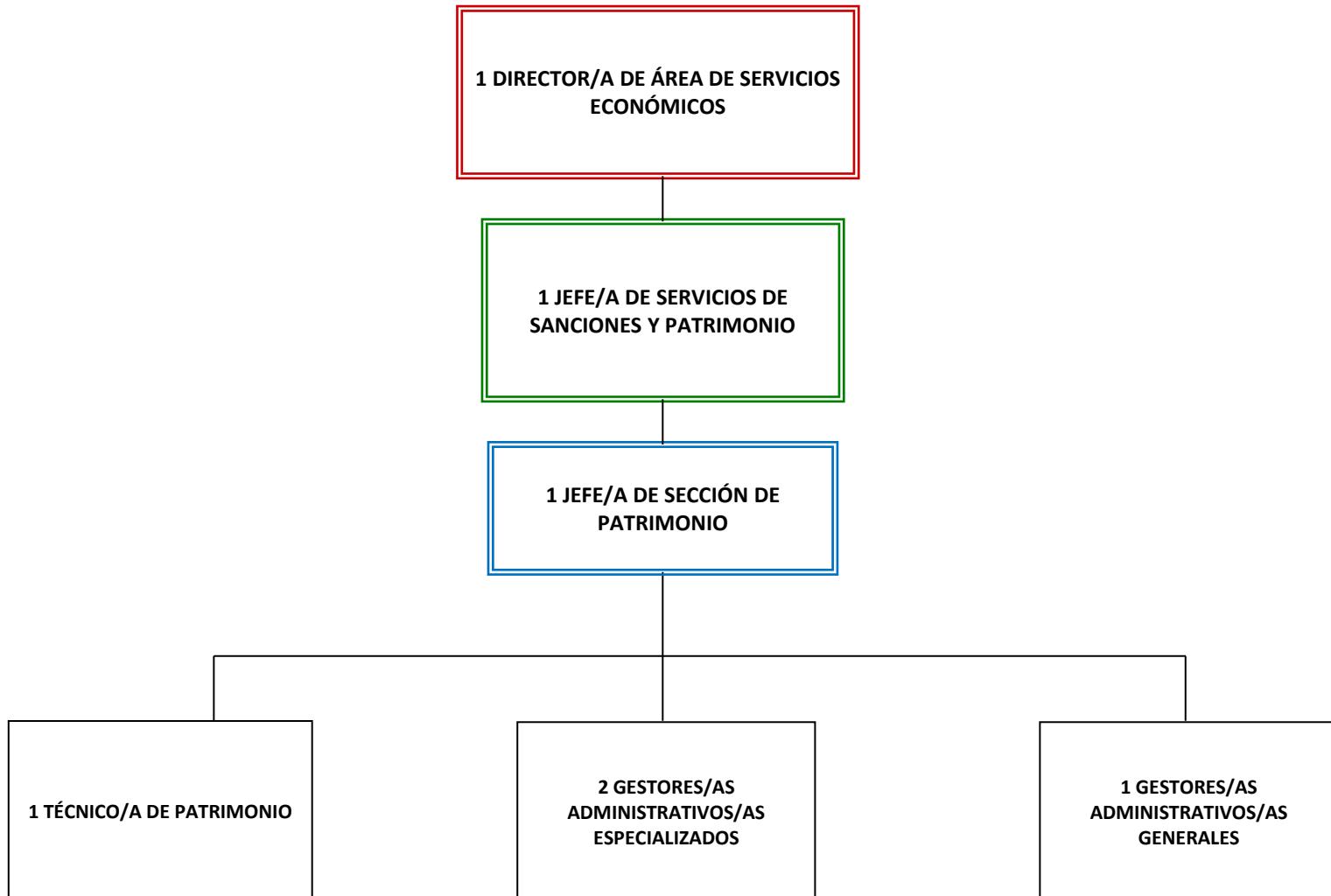
**SECCIÓN DE GESTIÓN  
PRESUPUESTARIA Y  
PLANIFICACIÓN ECONÓMICA**

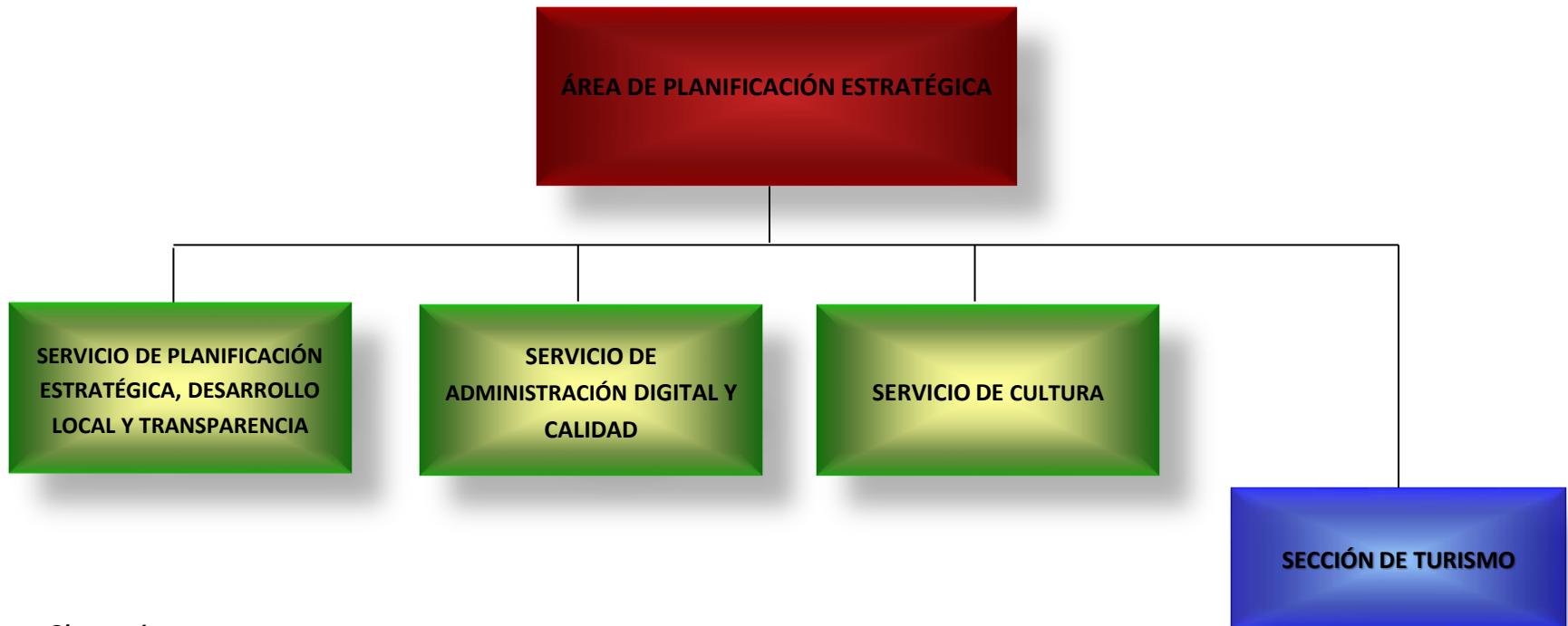






SECCIÓN DE PATRIMONIO





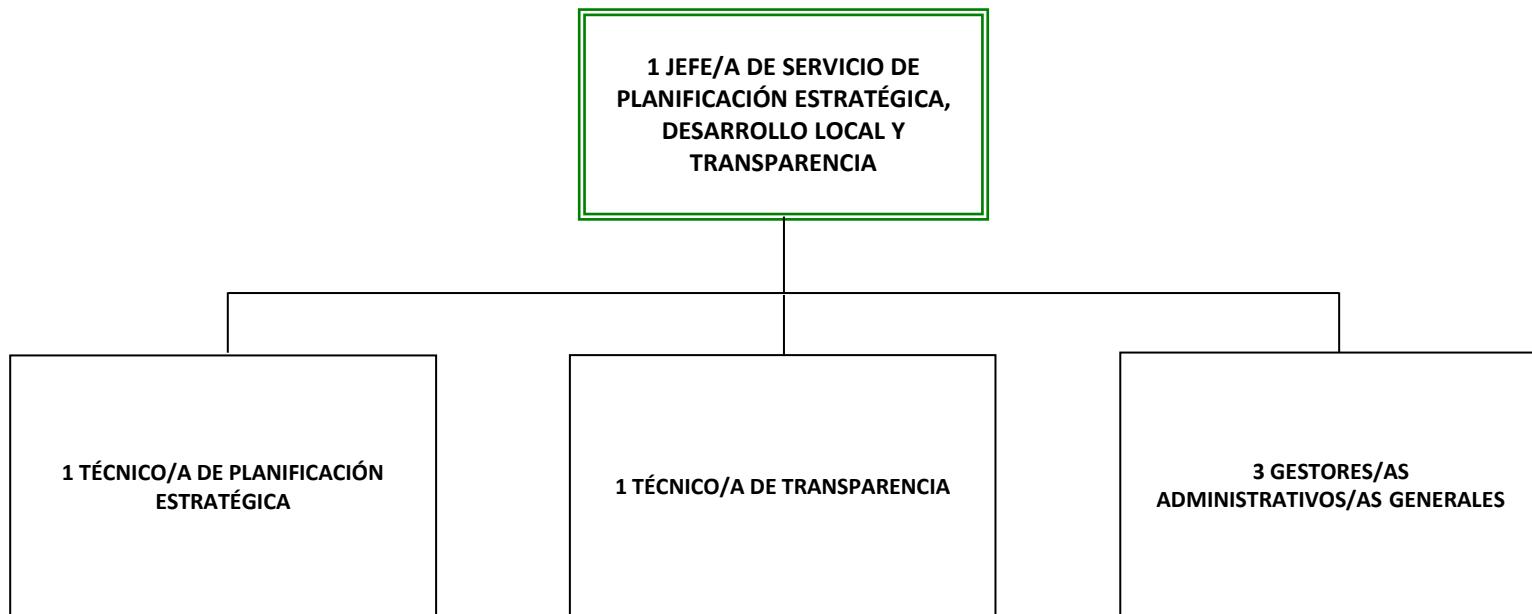
*Observaciones:*

*El Servicio de Administración Digital y Calidad engloba el actual Servicio de Nuevas Tecnologías.*

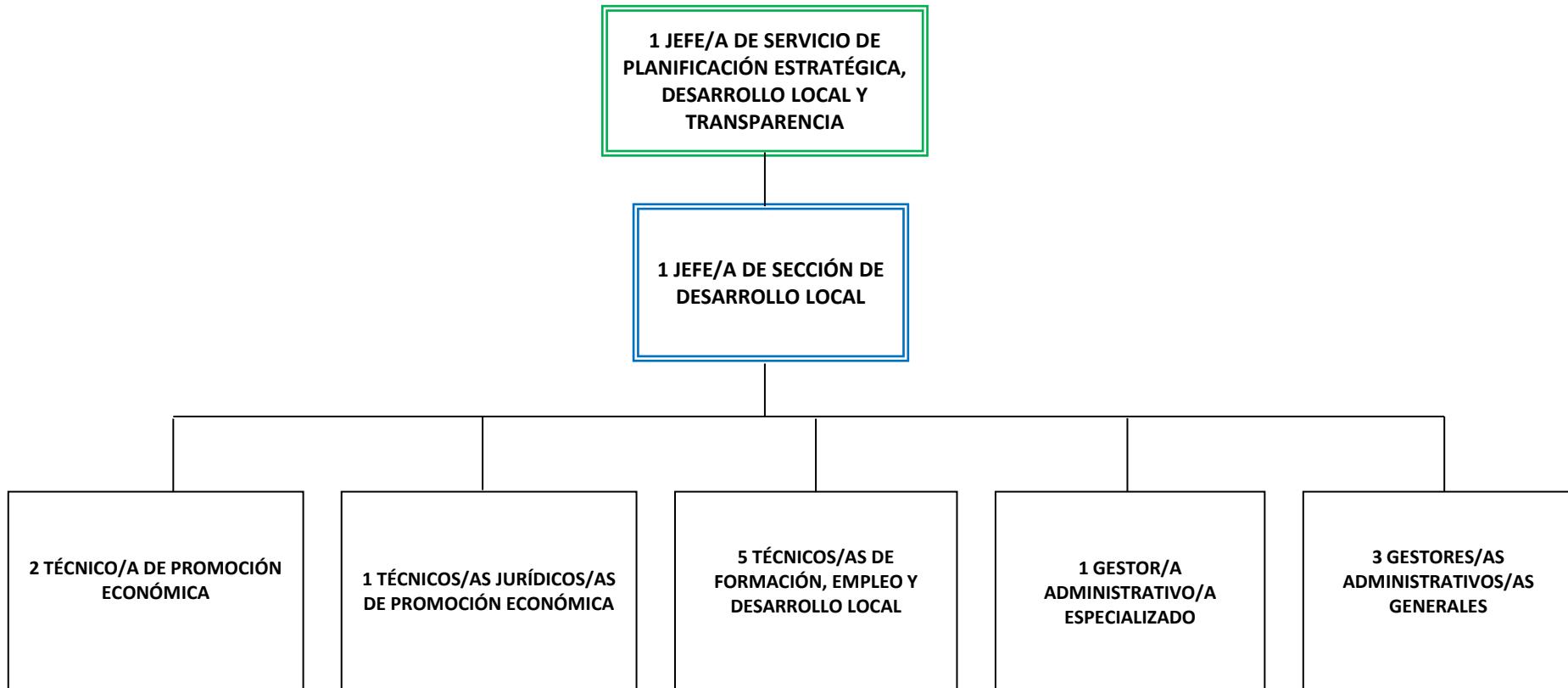
*El Servicio de Planificación Estratégica, Desarrollo Local y Transparencia, abarca entre otros ámbitos funcionales los orientados al Desarrollo Empresarial, Emprendimiento y Fomento de Empleo.*

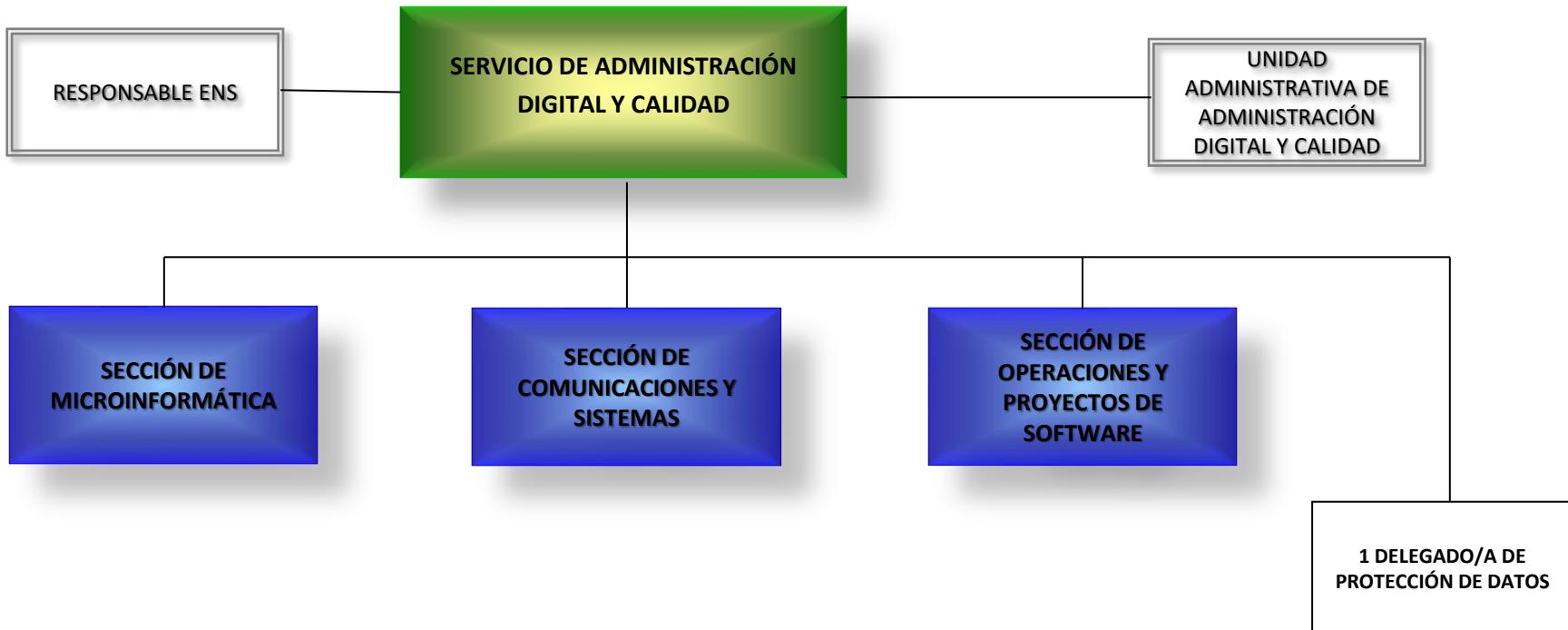


**ÁREA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.** Servicio de Planificación Estratégica, Desarrollo Local y Transparencia.

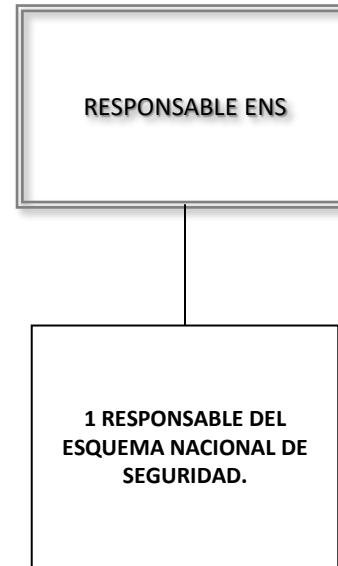


SECCIÓN DE DESARROLLO LOCAL





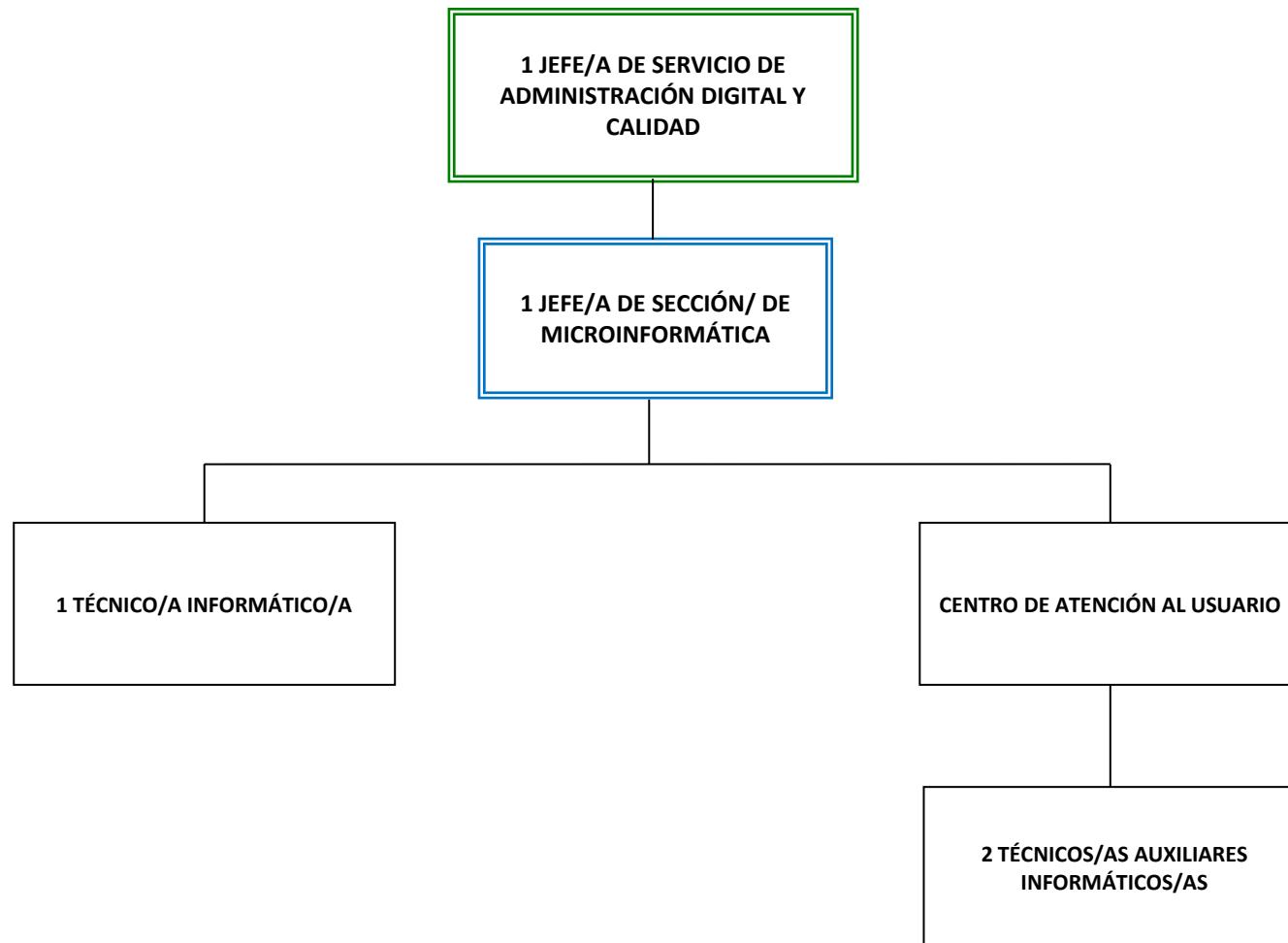
## ÁREA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Servicio de Administración Digital y Calidad



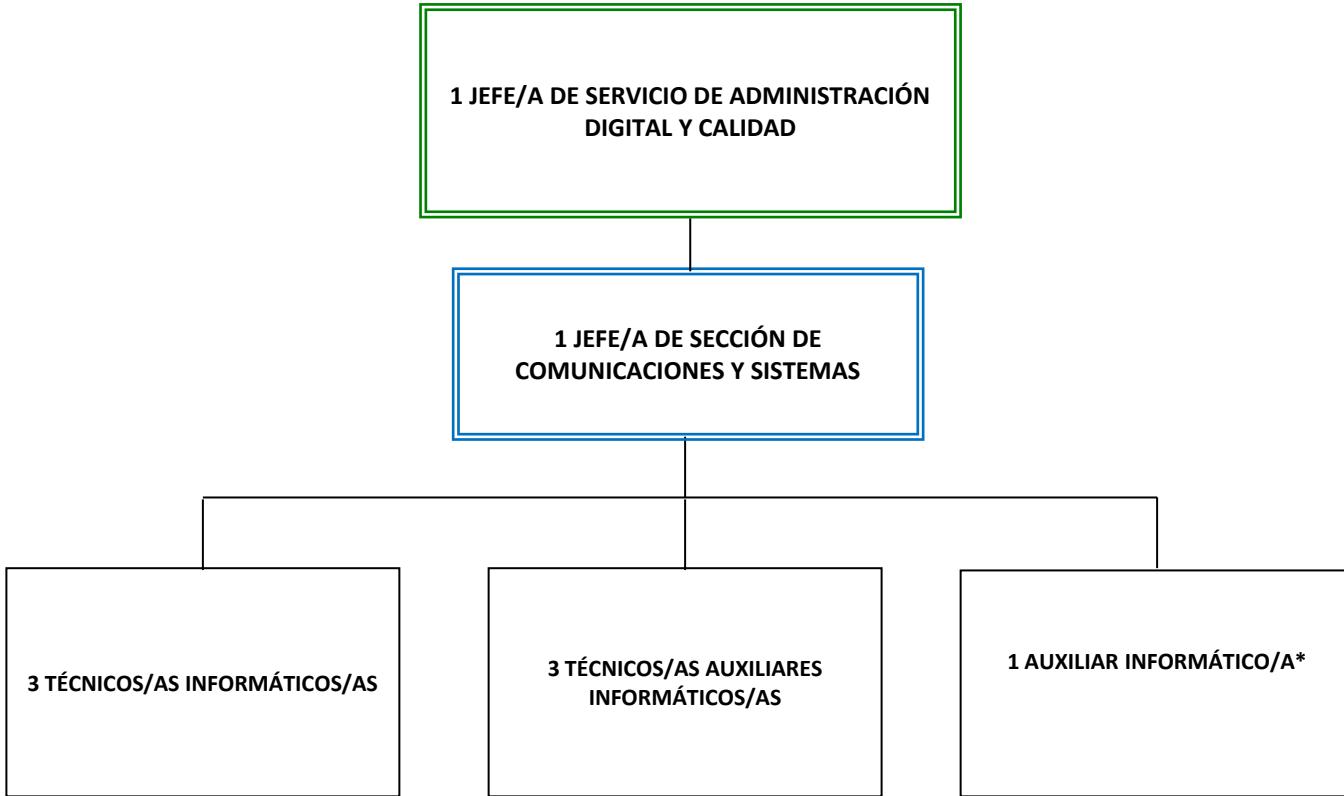
## ÁREA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Servicio de Administración Digital y Calidad



SECCIÓN DE MICROINFORMÁTICA



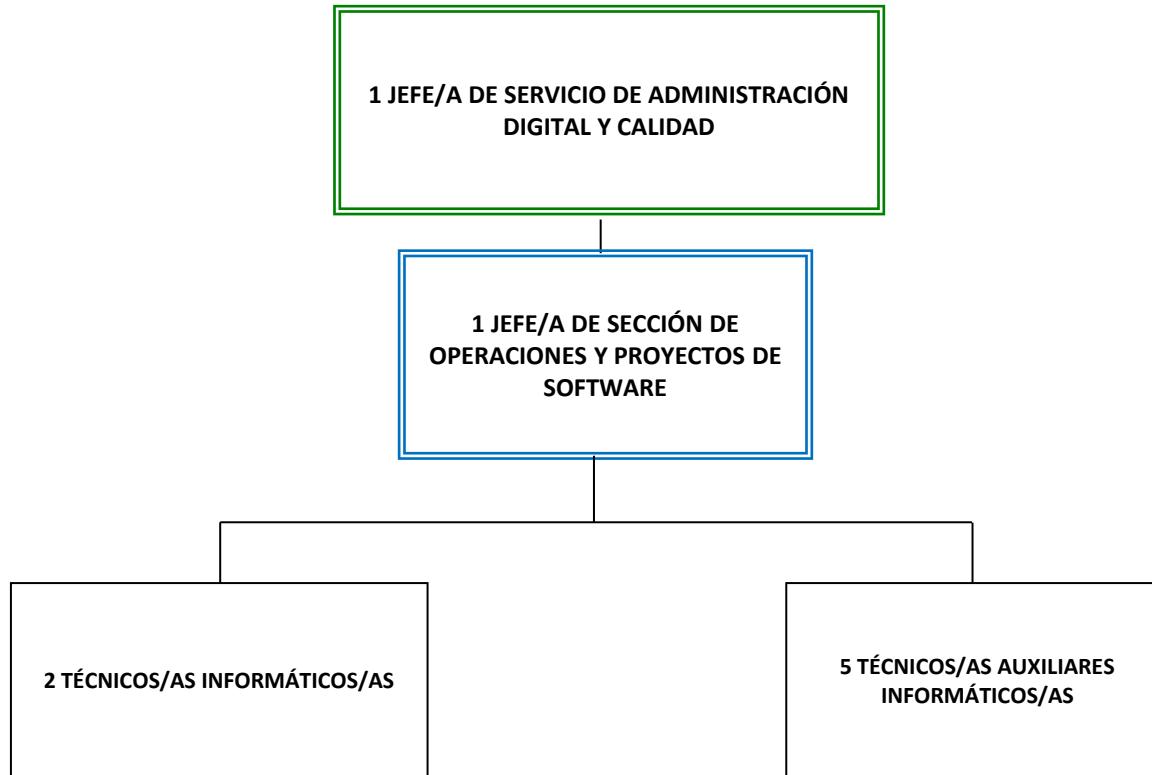
SECCIÓN DE COMUNICACIONES Y  
SISTEMAS

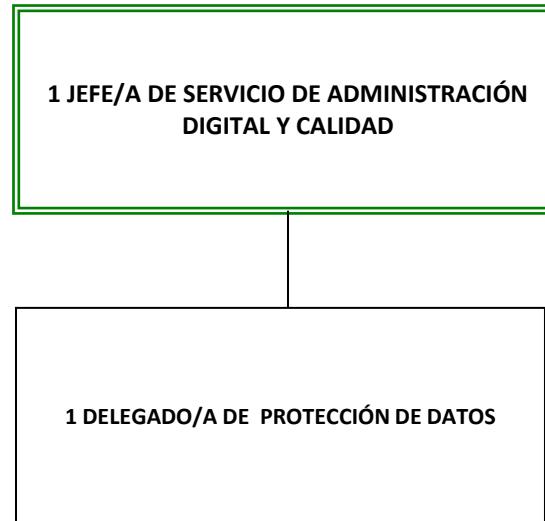


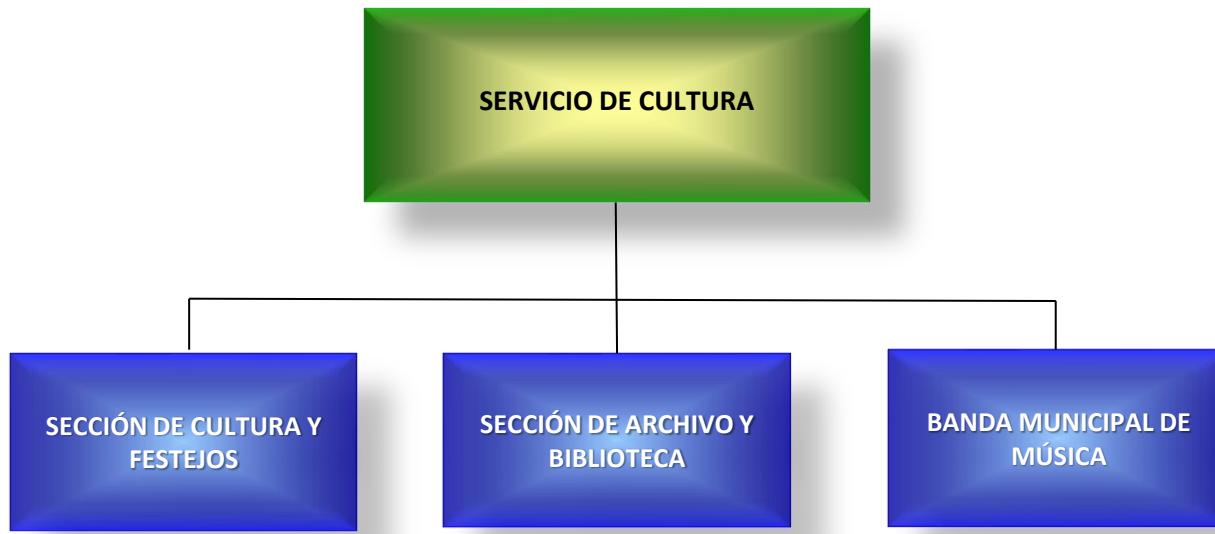
*Observaciones:*

\* Puesto a Extinguir.

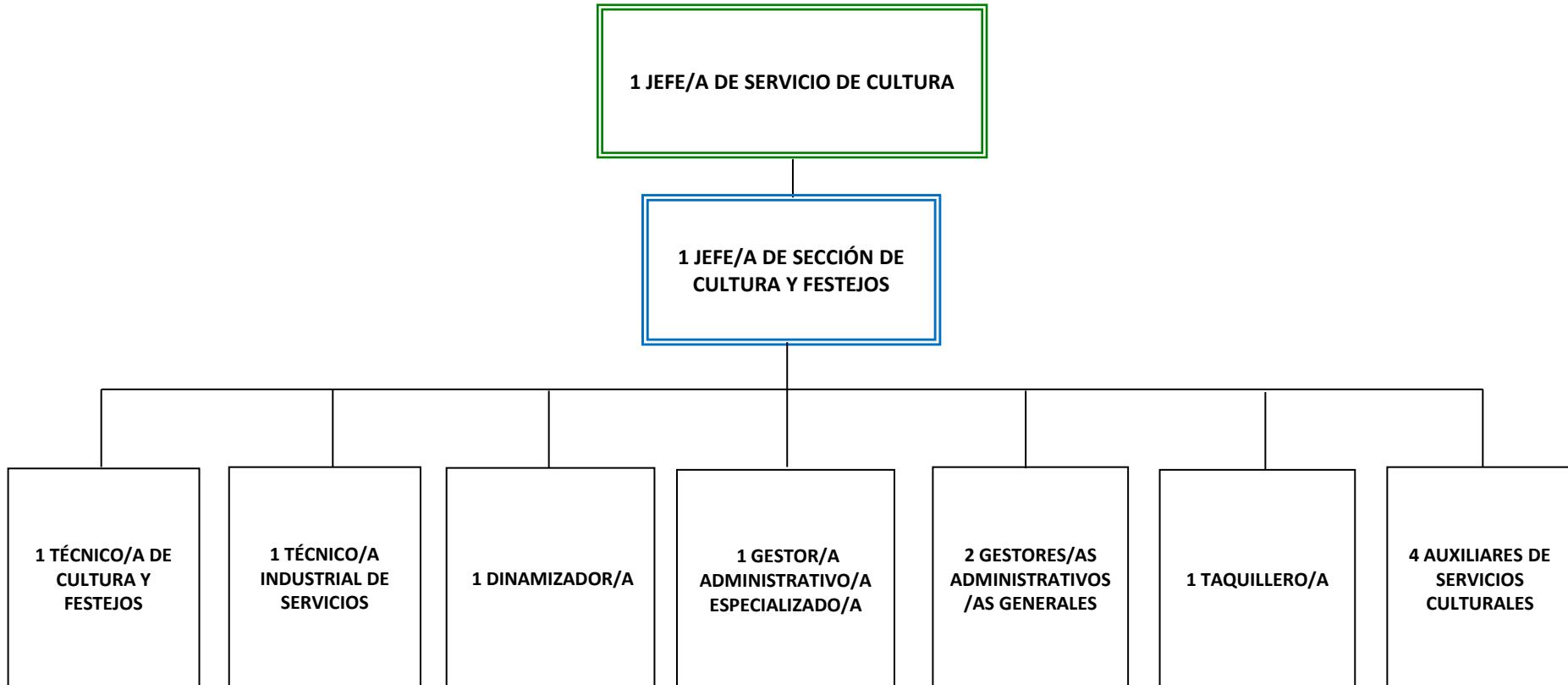
SECCIÓN DE OPERACIONES Y  
PROYECTOS DE SOFTWARE



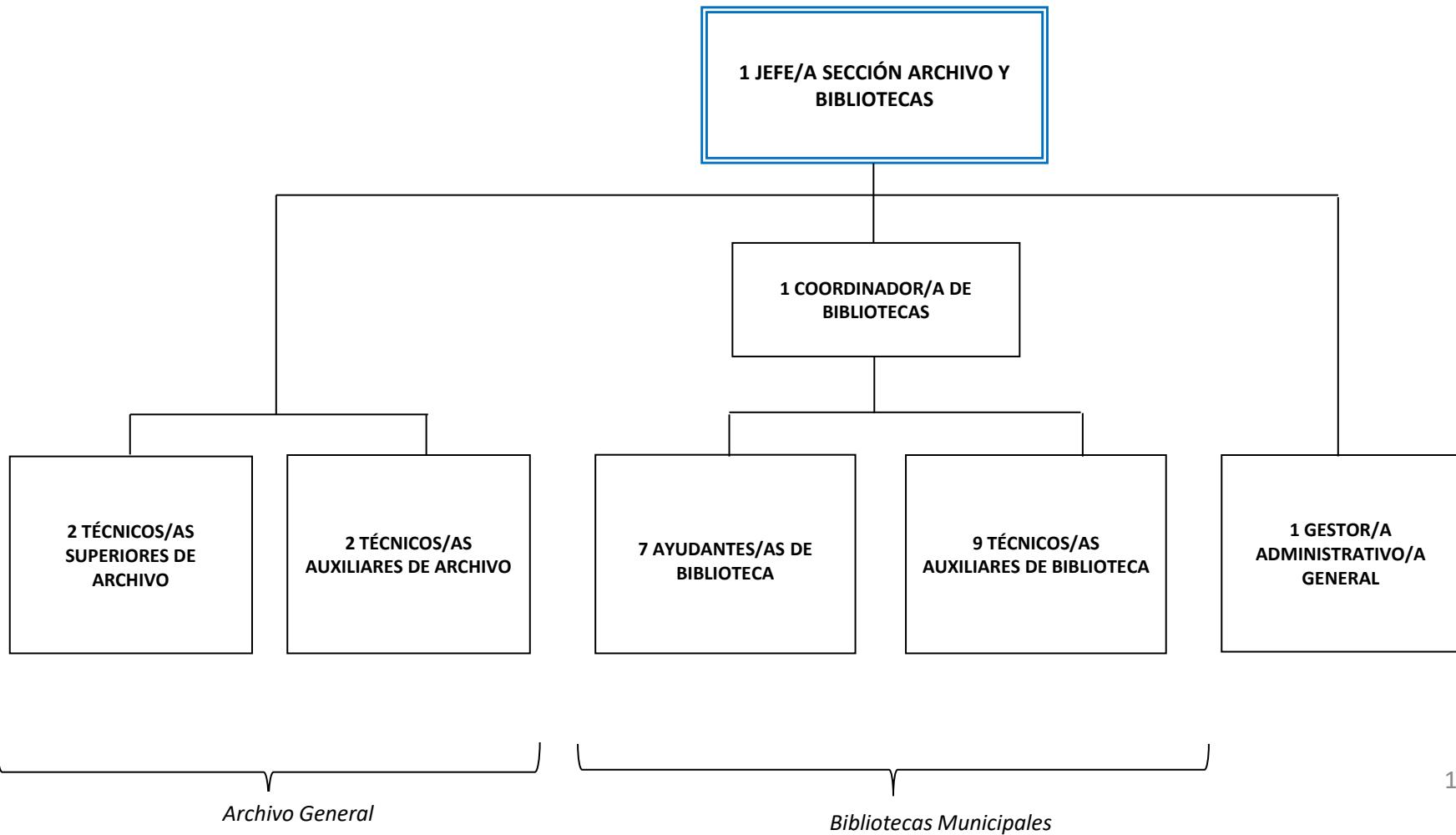




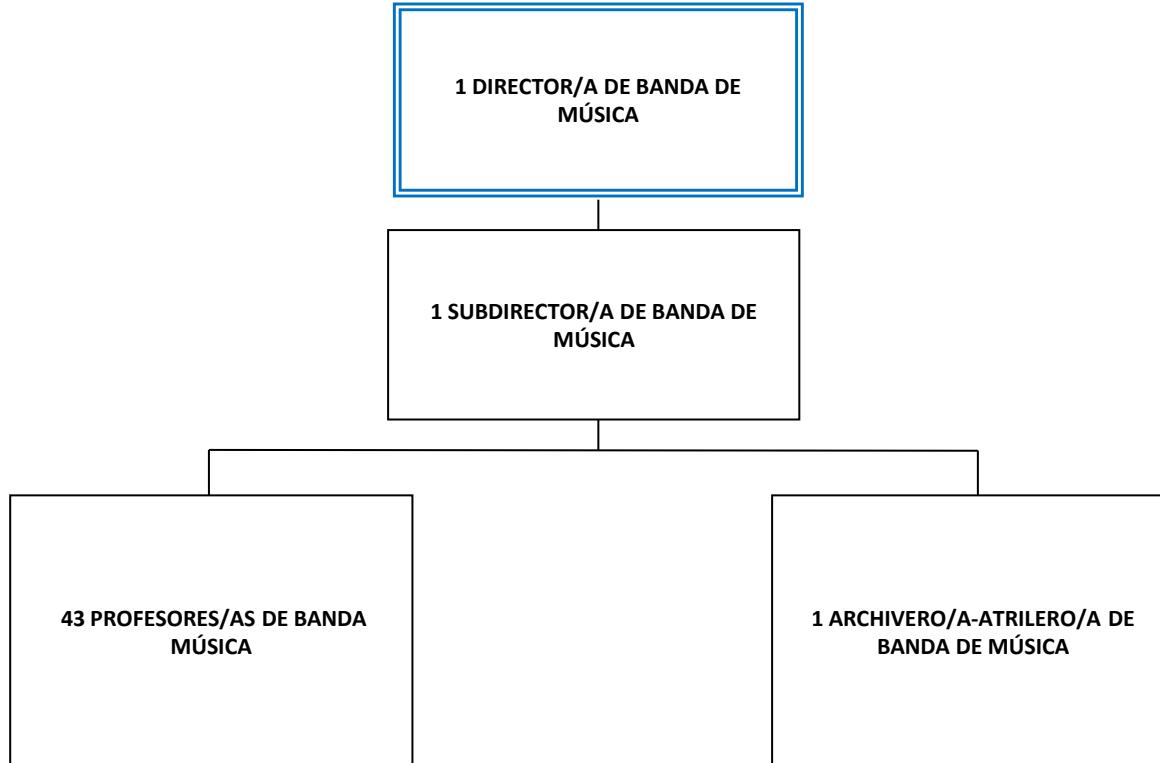
**SECCIÓN DE CULTURA Y FESTEJOS**



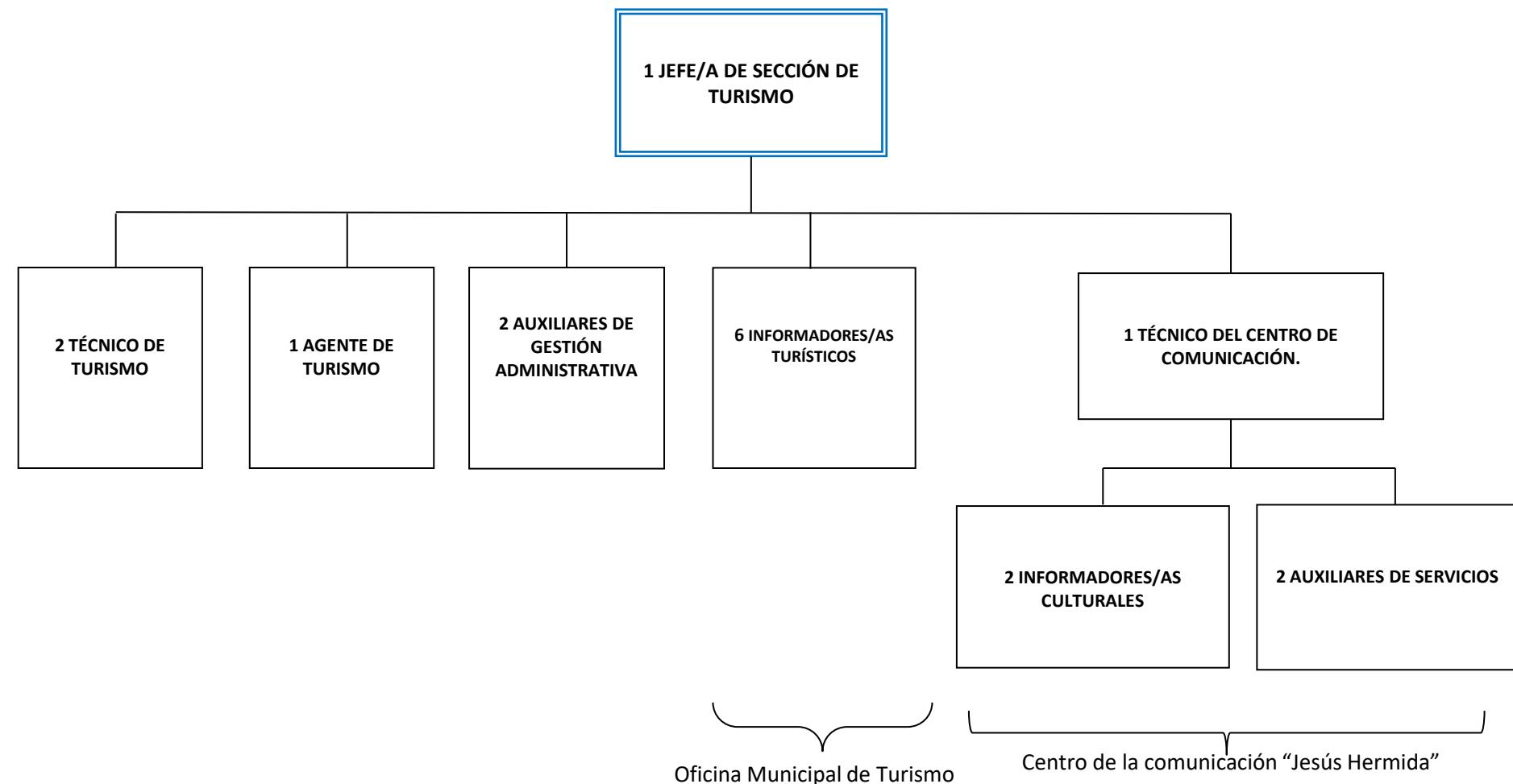
**SECCIÓN DE ARCHIVO Y  
BIBLIOTECA**

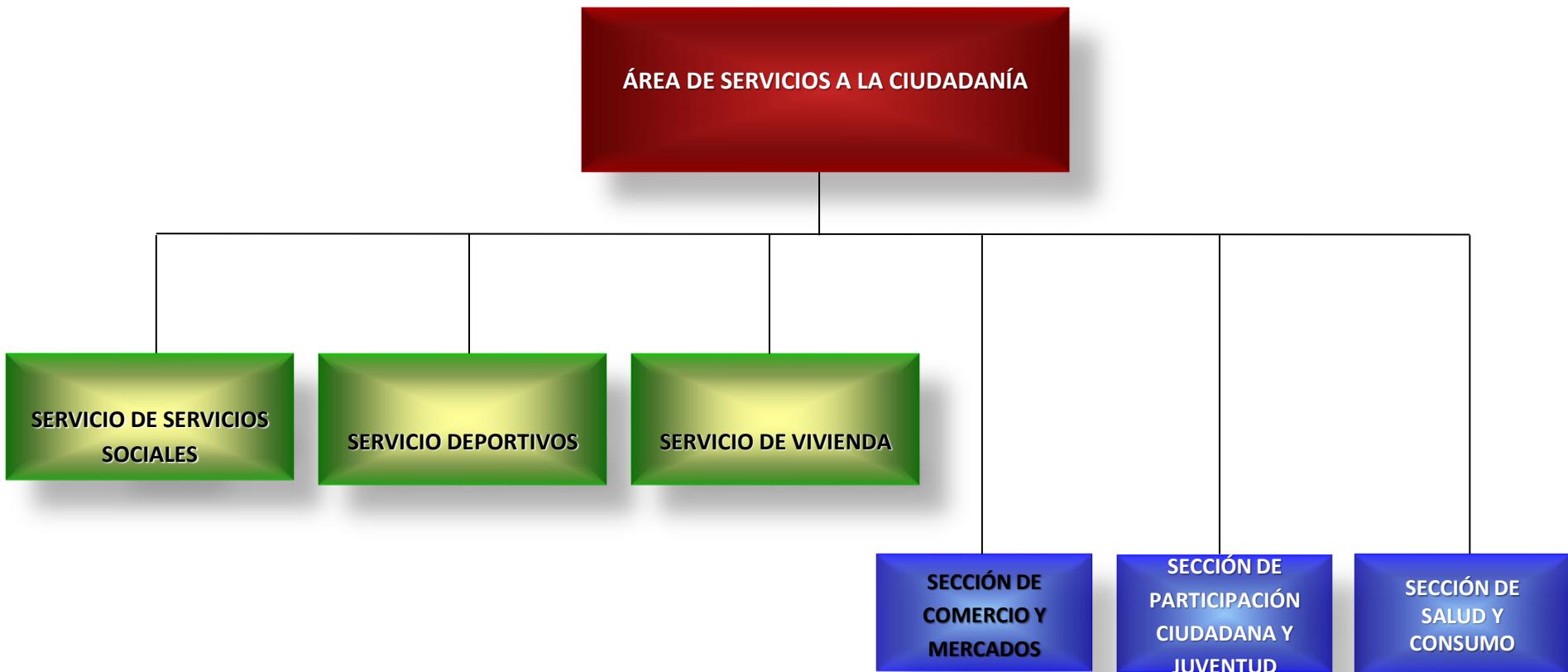


**SECCIÓN DE BANDA DE MÚSICA**



SECCIÓN DE TURISMO





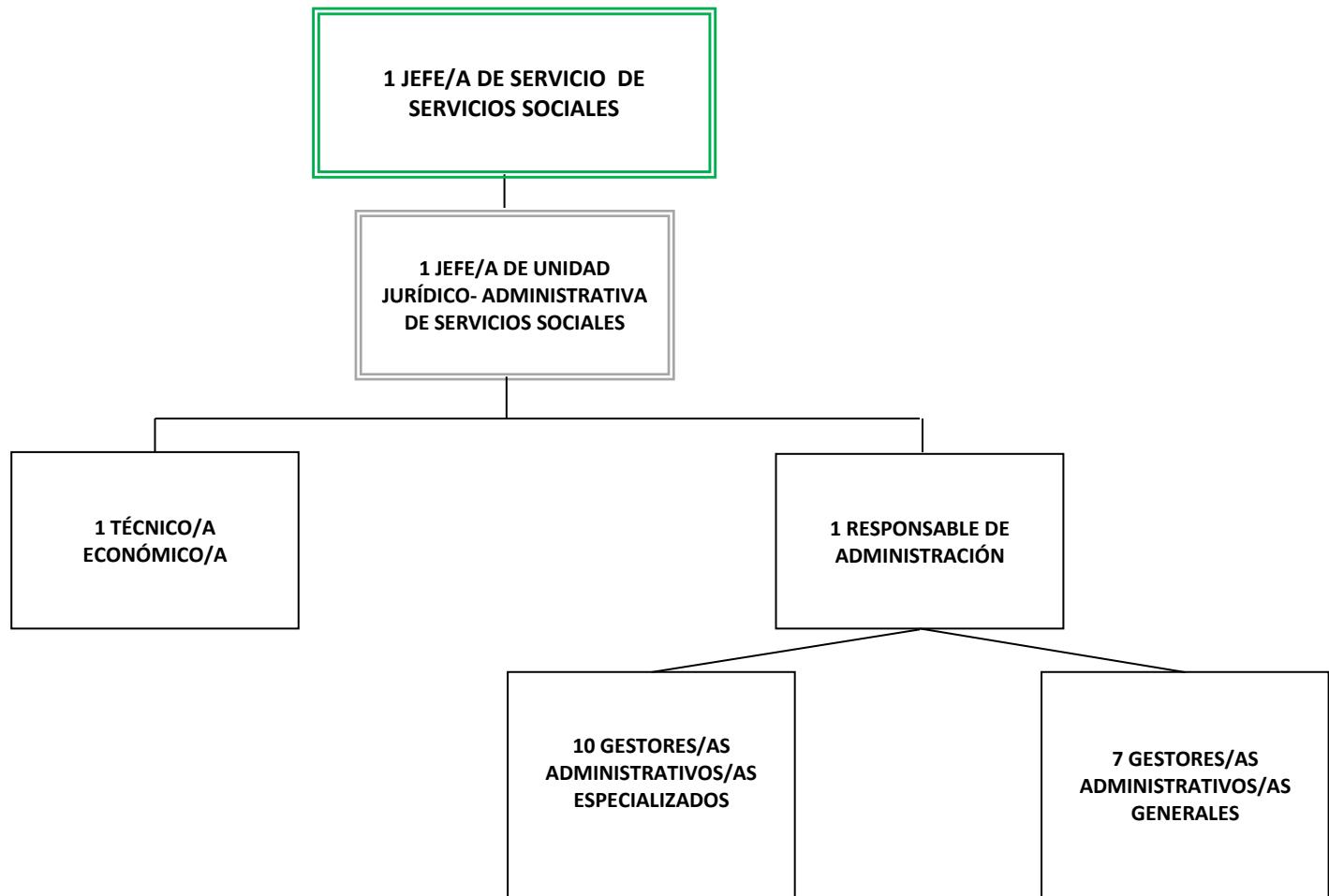


**ÁREA DE SERVICIOS A LA CIUDADANÍA.** Servicio de Servicios Sociales.  
Unidad Jurídico-Administrativa de Servicios Sociales.

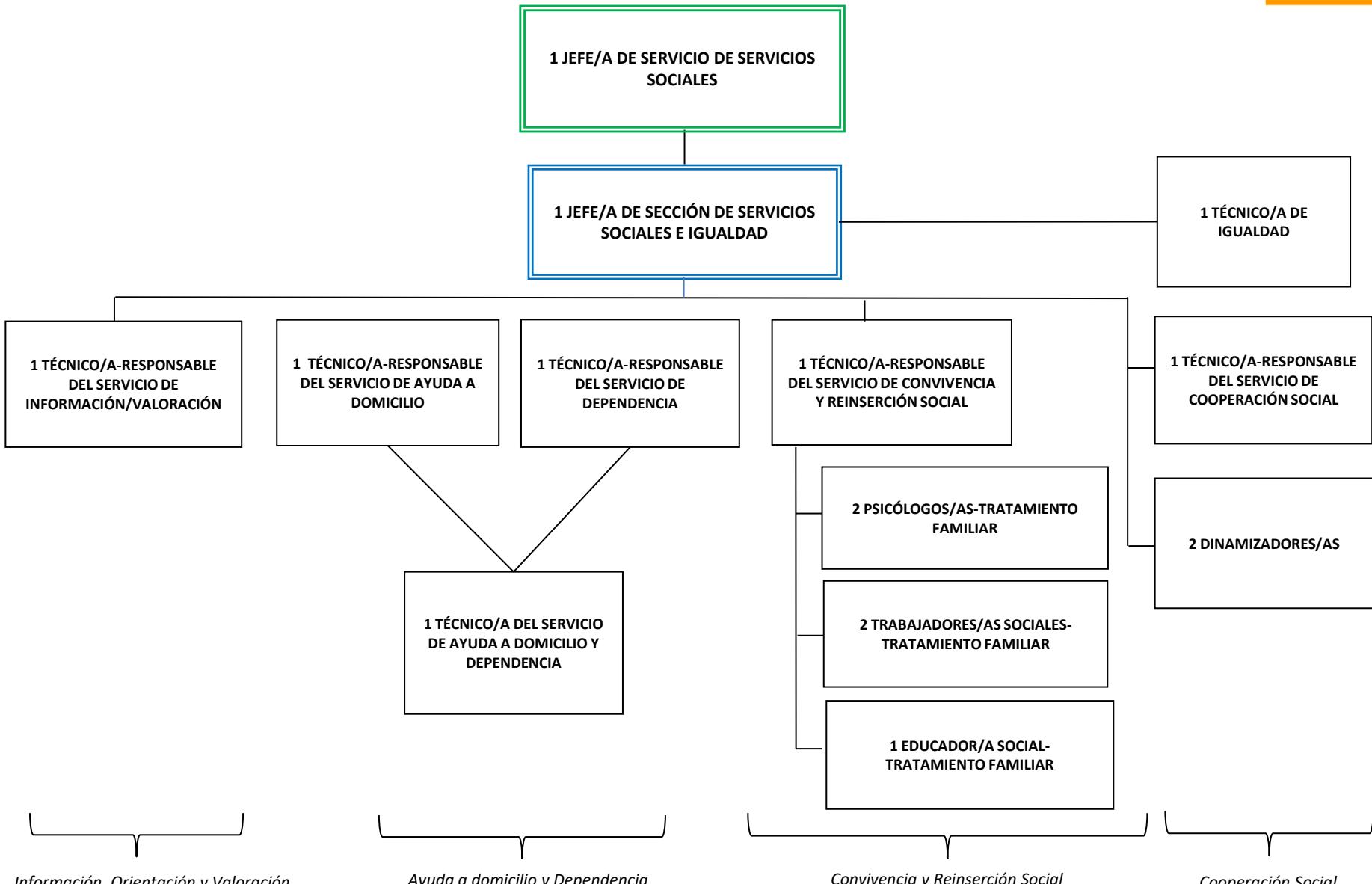
Consultores  
de Gestión  
Pública

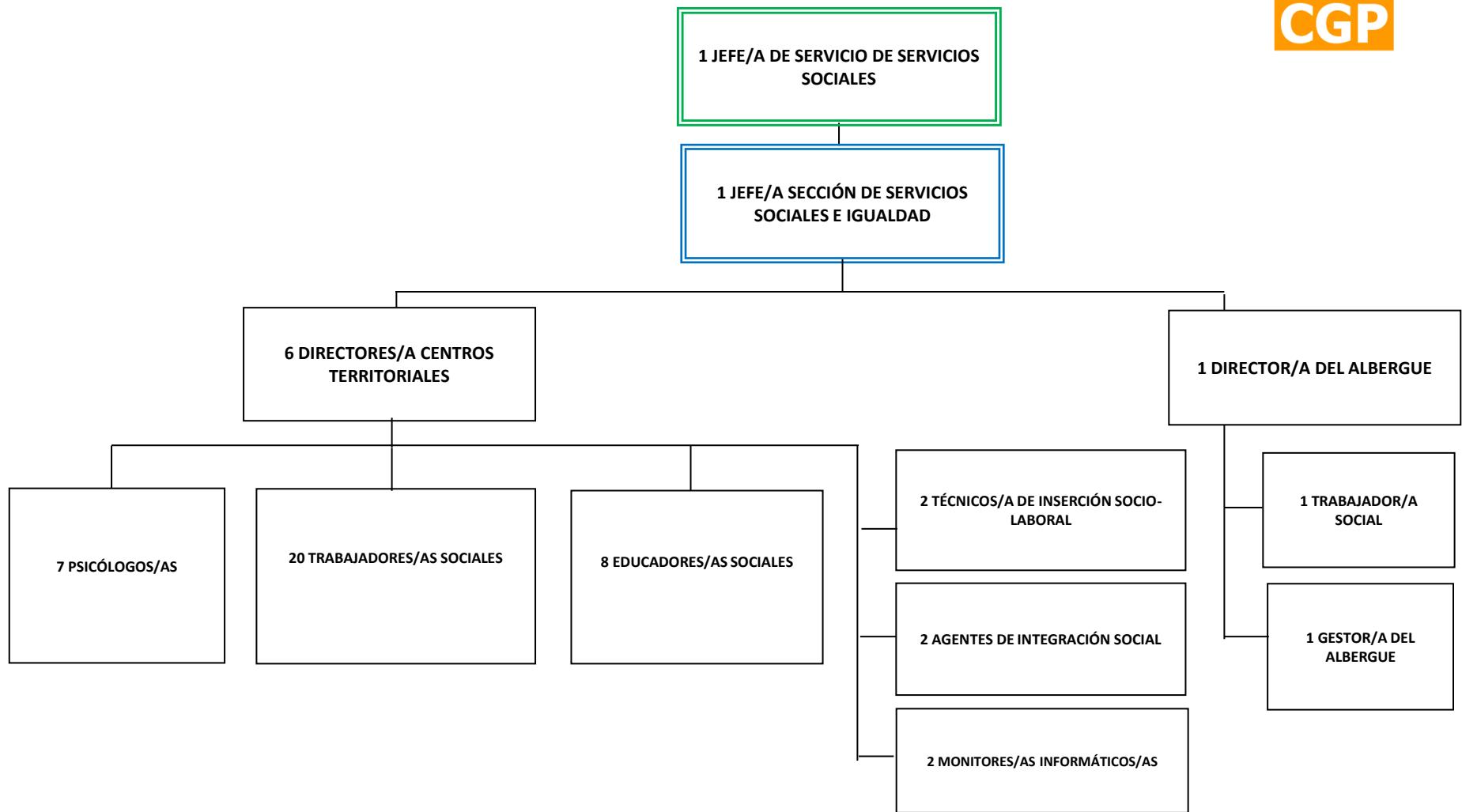


**UNIDAD JURÍDICO- ADMINISTRATIVA  
DE SERVICIOS SOCIALES**



SECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES E  
IGUALDAD





*Observaciones:* El personal de las Zonas Básicas de los Servicios Sociales se integra desde la globalidad, sin distinguir entre el Centro Territorial al cual está adscrito. .

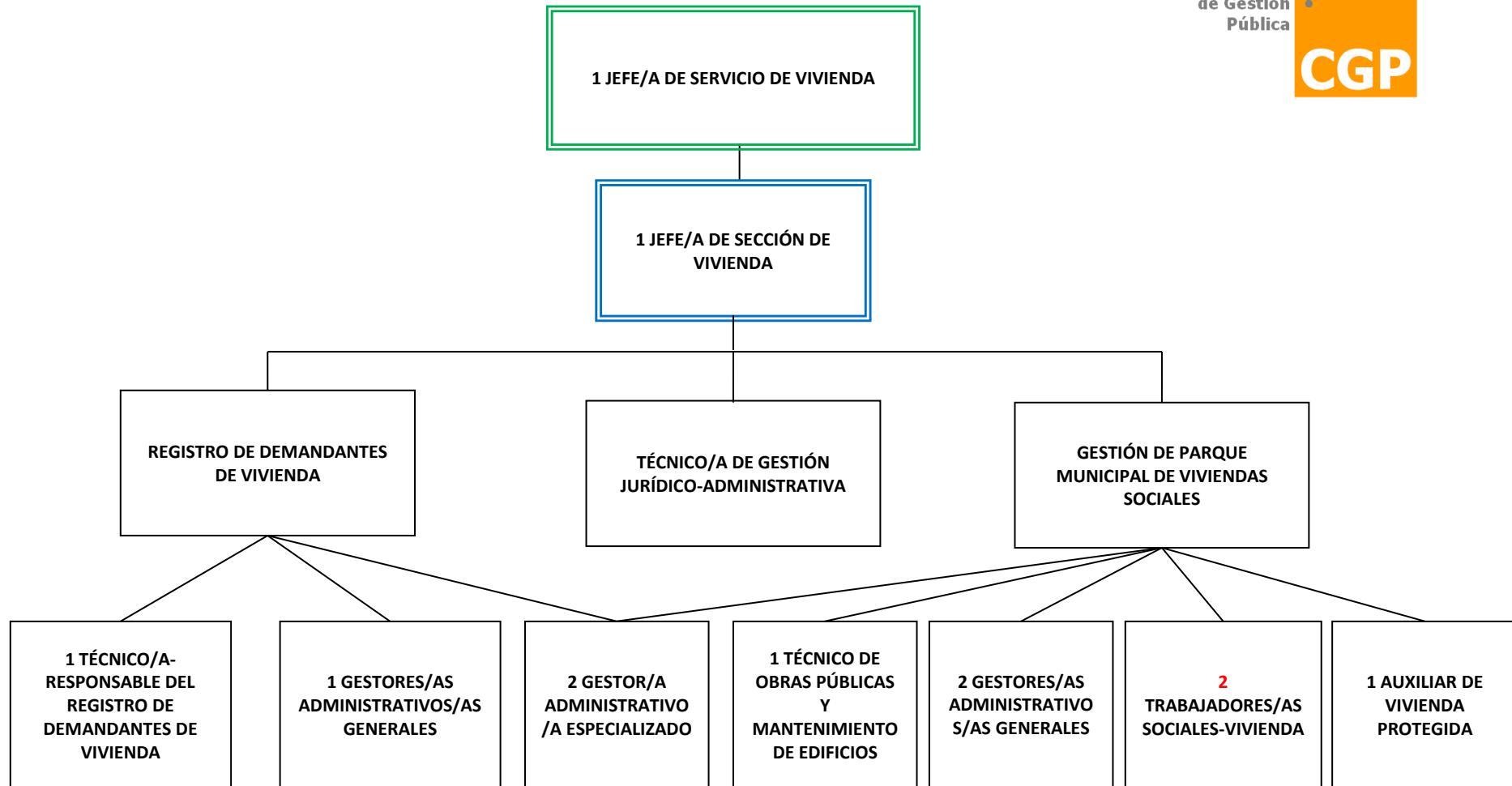
SERVICIO DE VIVIENDA

*Observaciones: Las funciones de Rehabilitación, conservación y reforma de las viviendas municipales corresponderán a la Sección de Mantenimiento de Edificios y el de Promoción de Nuevas Viviendas Municipales a la Sección de Proyectos y Obras Públicas.*

## ÁREA DE SERVICIOS A LA CIUDADANÍA. Servicio de Vivienda.

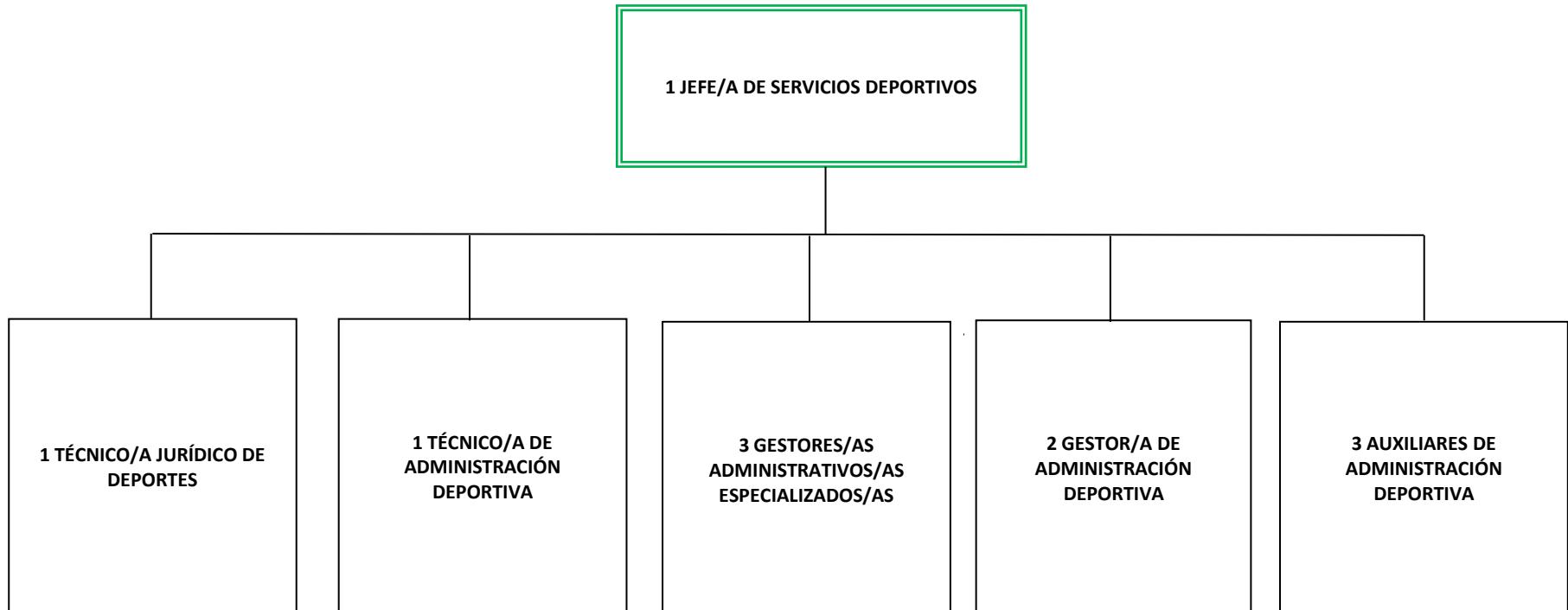
### Sección de Vivienda

Consultores  
de Gestión  
Pública



*Observaciones: Las funciones de Rehabilitación, conservación y reforma de las viviendas municipales corresponderán al Servicio de Vivienda.  
Las funciones de Promoción de Nuevas Viviendas Municipales corresponderá a la Sección de Proyectos y Obras Públicas en Urbanismo.*



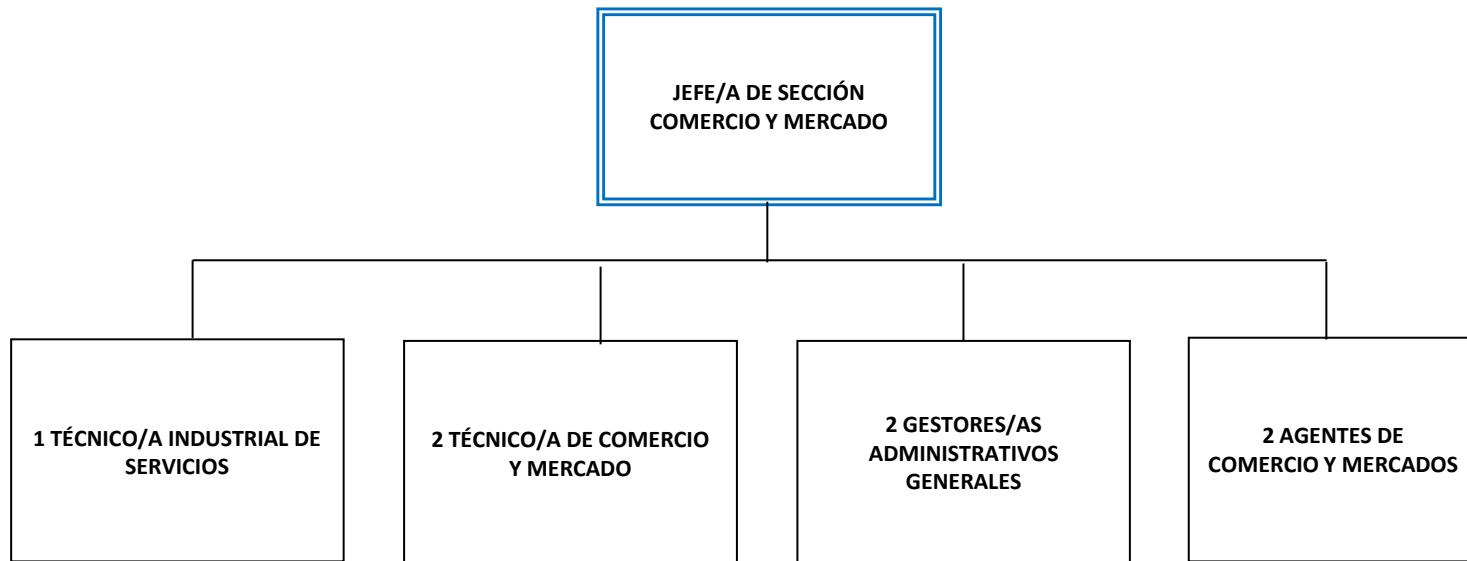




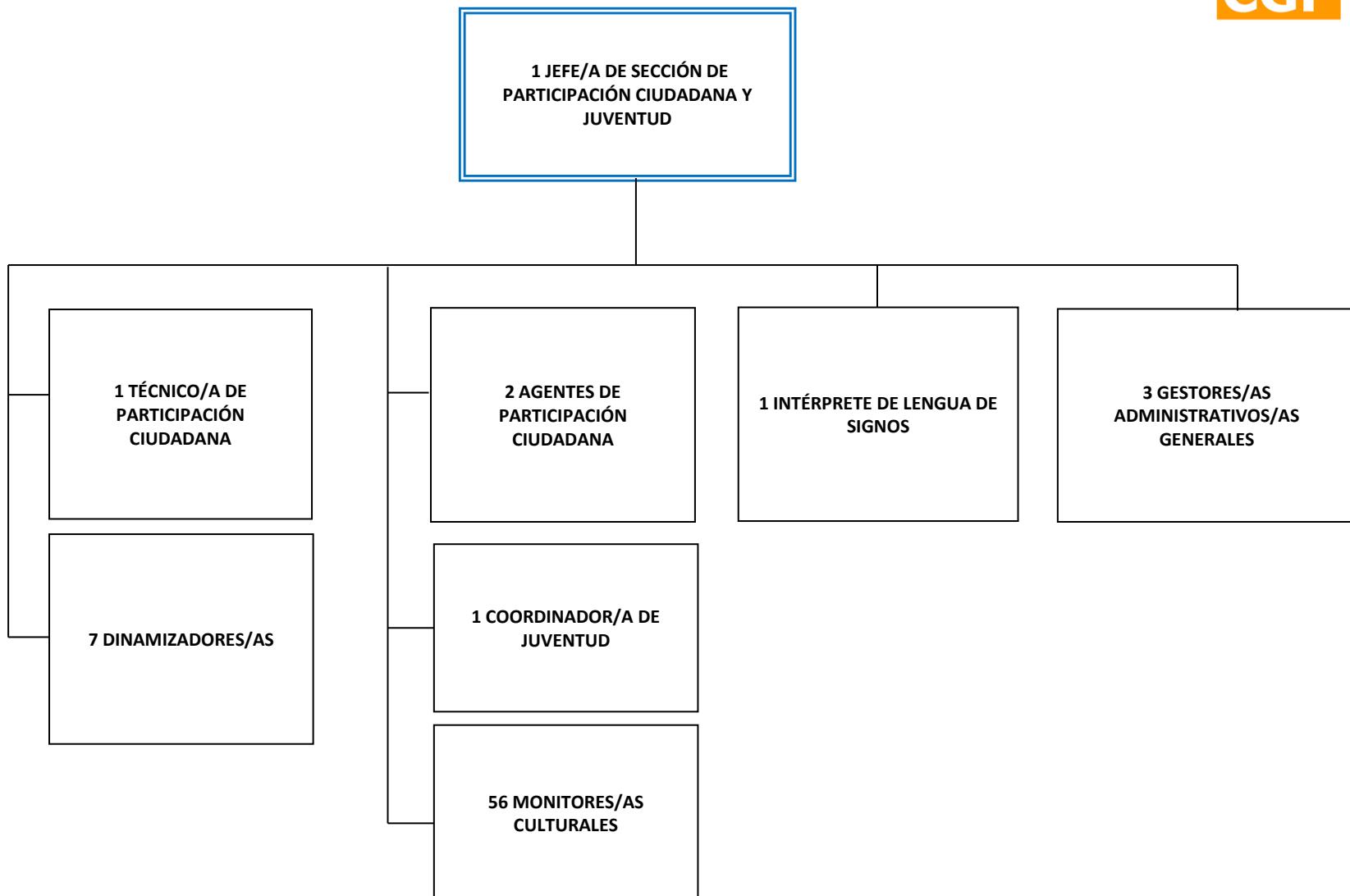
**ÁREA DE SERVICIOS A LA CIUDADANÍA. Sección de Comercio y Mercados.**



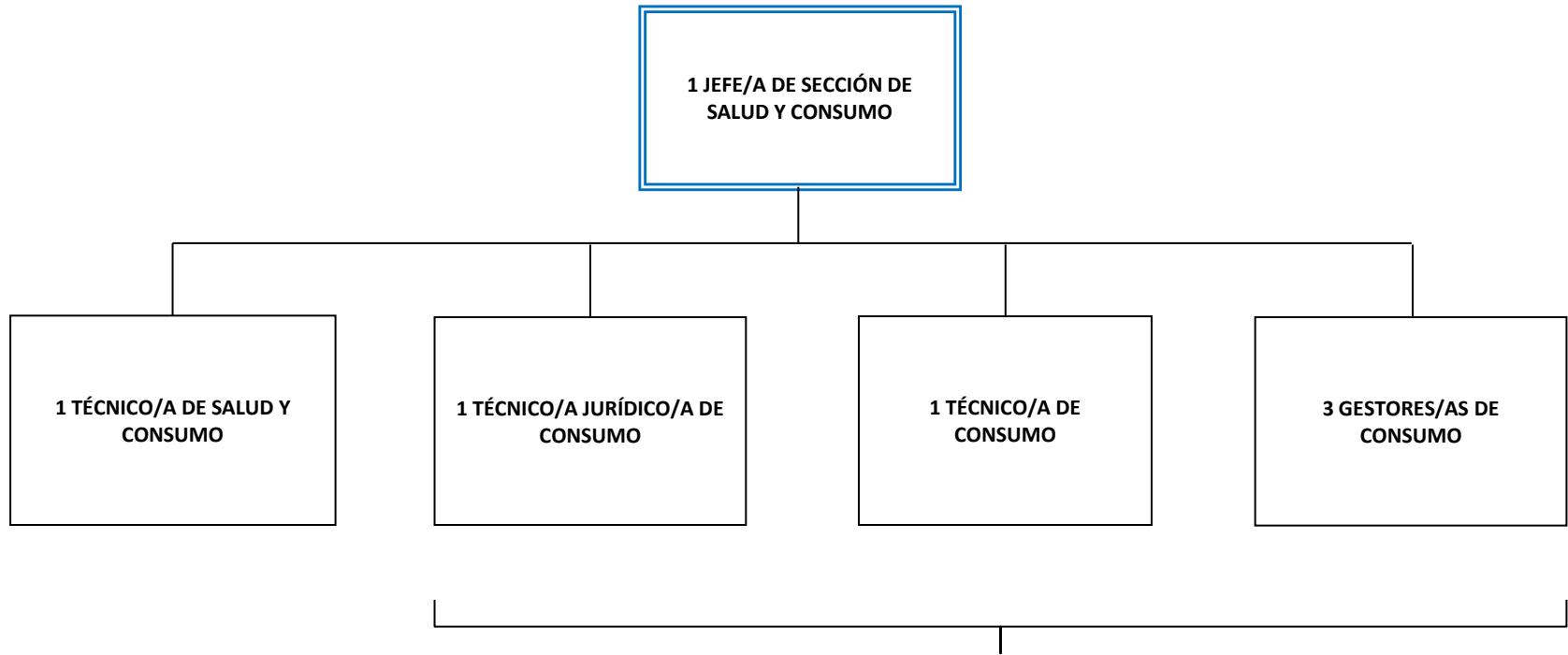
## ÁREA DE SERVICIOS A LA CIUDADANÍA. Sección de Comercio y Mercados



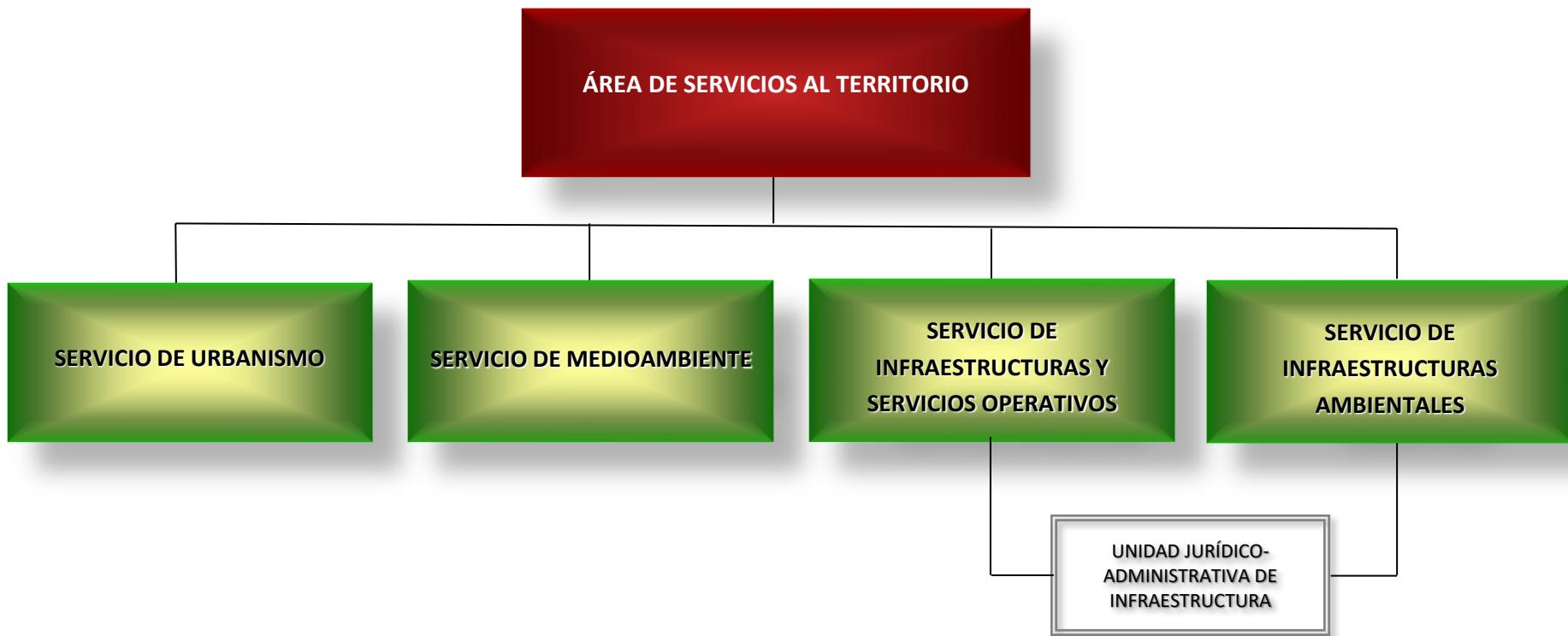
SECCIÓN DE PARTICIPACIÓN  
CIUDADANA Y JUVENTUD



**SECCIÓN DE SALUD Y CONSUMO**

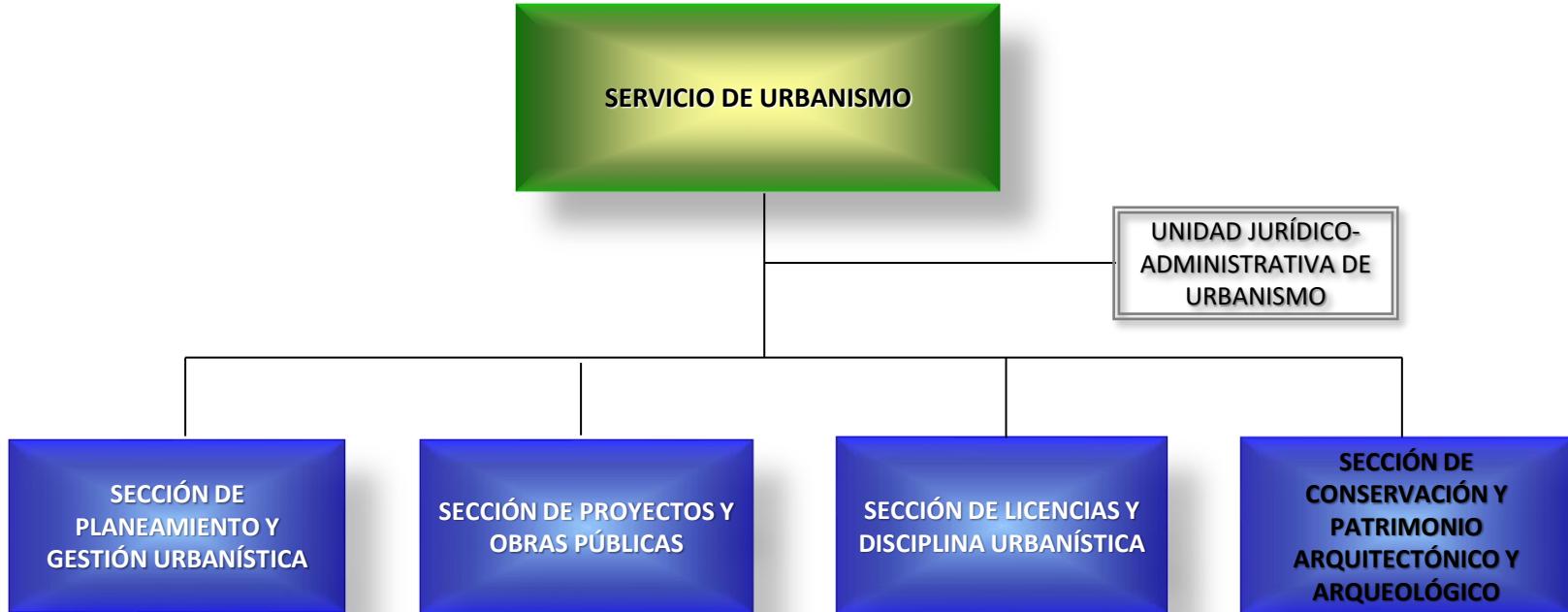


*Oficina de Atención al Consumidor*



*Observaciones:*

- Proponemos la creación del Servicio de Medioambiente como tal, dado que la magnitud funcional y de unidad organizativa para un Ayuntamiento de las dimensiones de Huelva, lo hace recomendable. Ha de tener autonomía en sí mismo e independencia, a la vista de su peso específico.

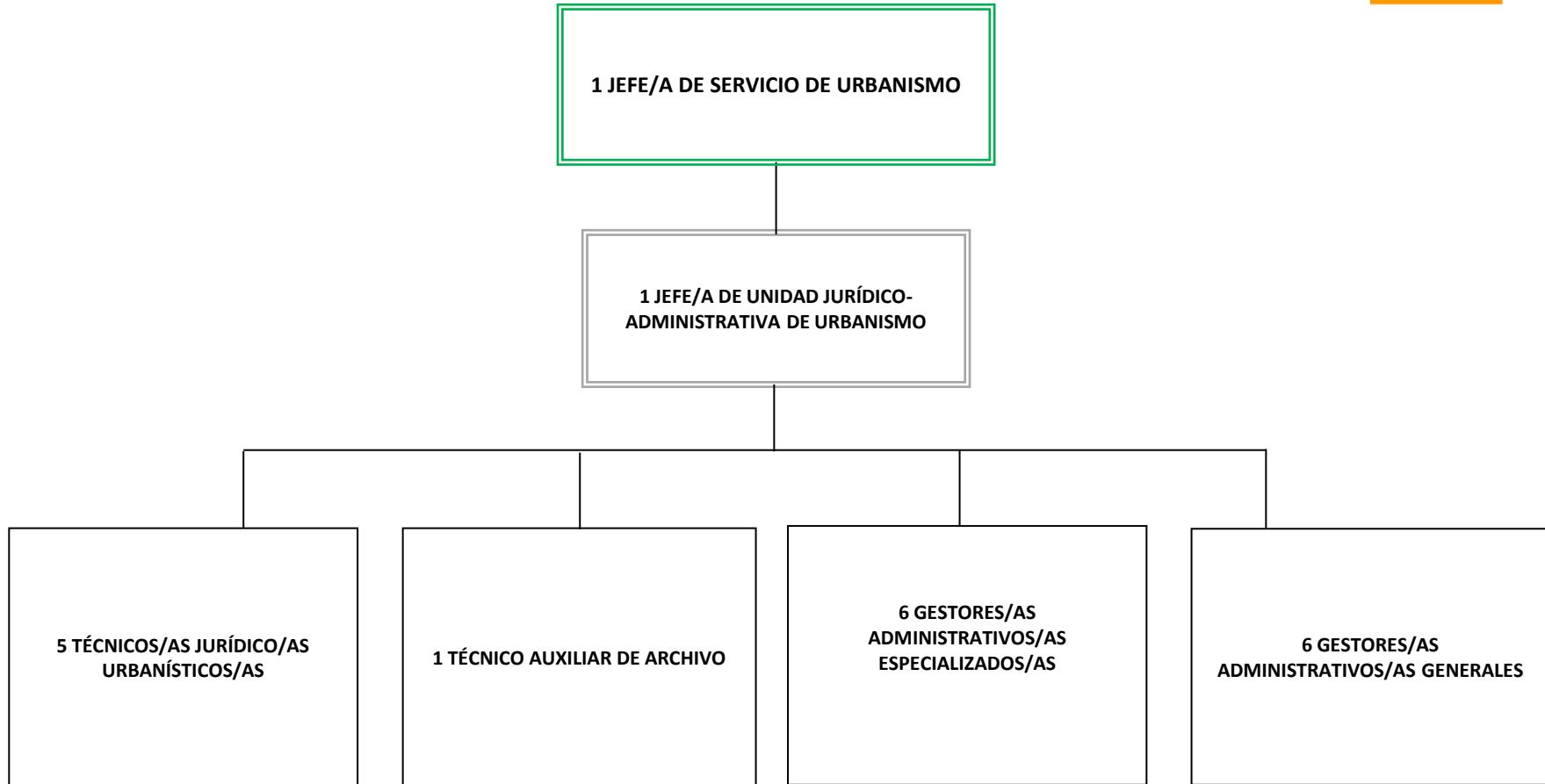


*Observaciones:*

Las cuatro Secciones se apoyan y comparten el mismo soporte jurídico-administrativo, una suerte de unidad Staff que alimenta indistintamente a todo el Servicio.

**UNIDAD JURÍDICO-  
ADMINISTRATIVA DE URBANISMO**

**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Urbanismo.**  
**Unidad Jurídico-Administrativa de Urbanismo.**

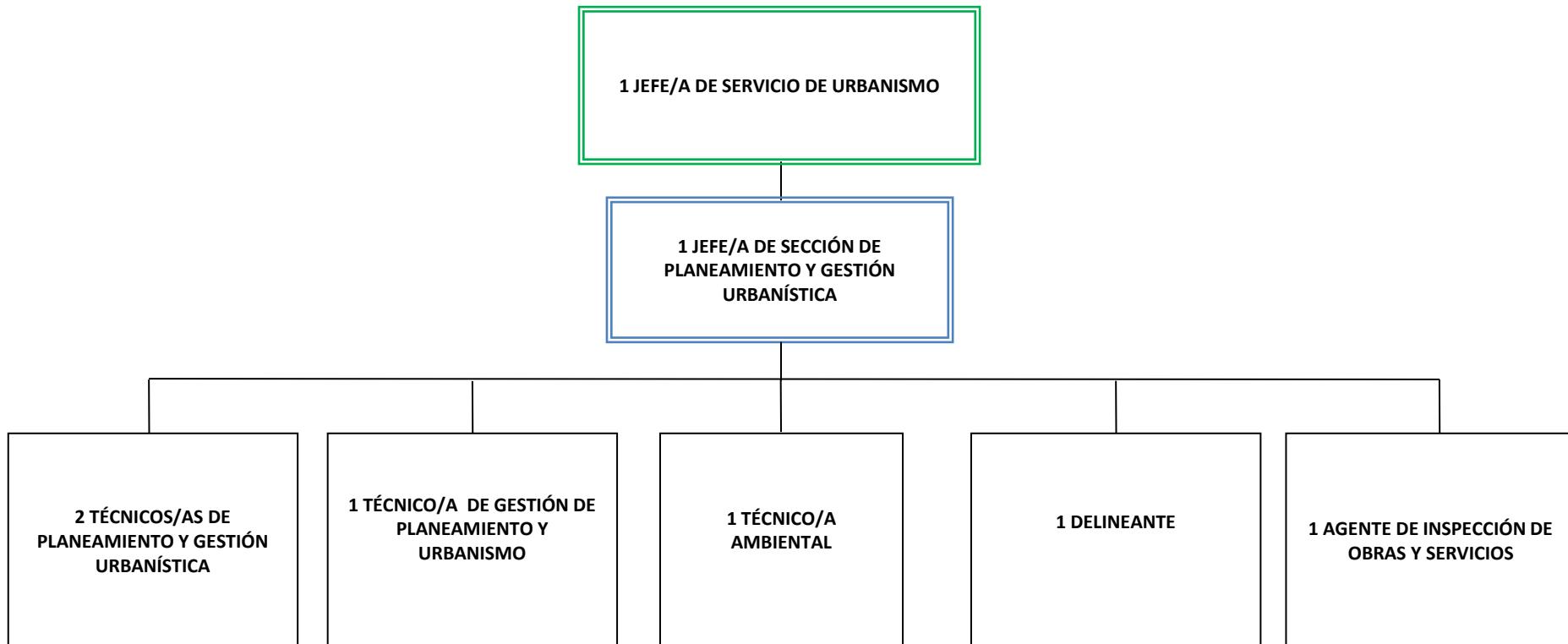


**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Urbanismo.**  
**Sección de Planeamiento y Gestión Urbanística.**

Consultores  
de Gestión  
Pública



**SECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y  
GESTIÓN URBANÍSTICA**

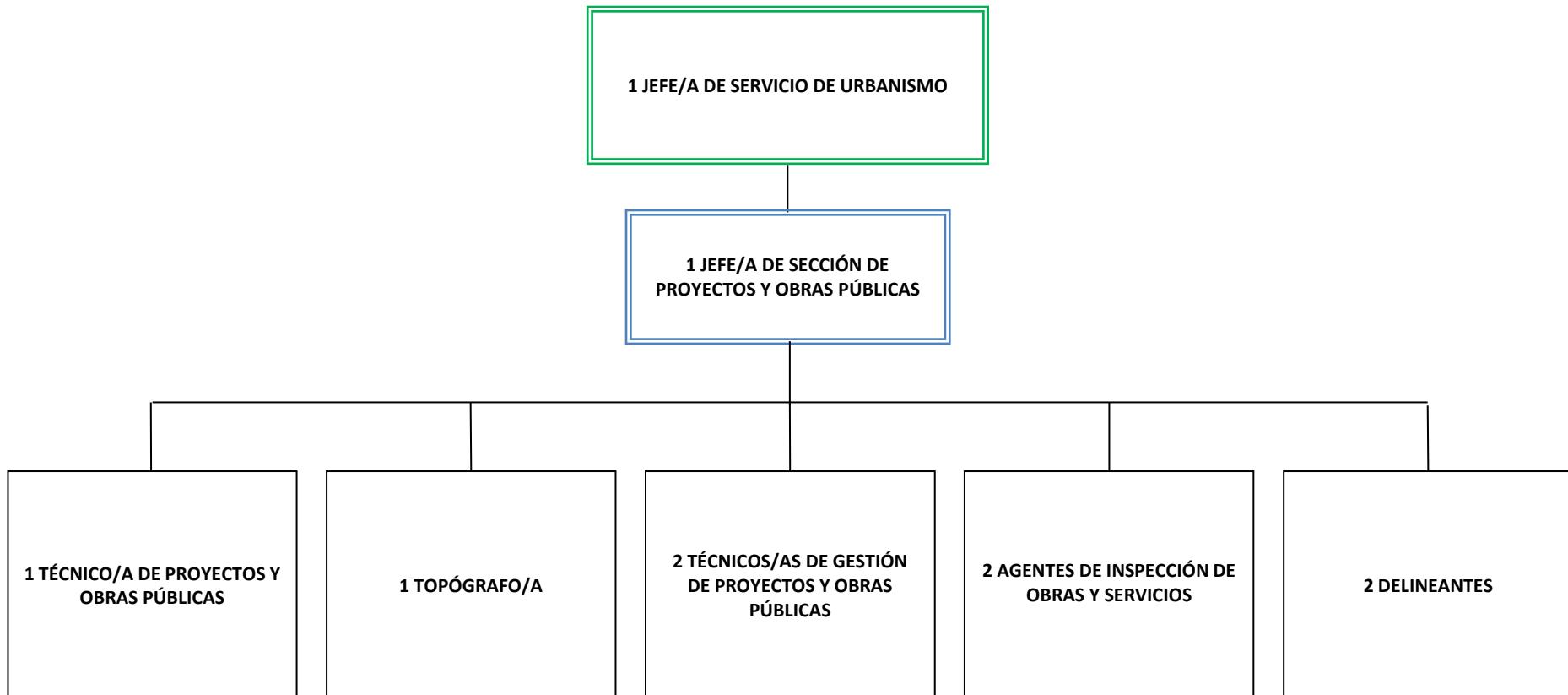


**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Urbanismo.**  
**Sección de Proyectos y Obras Públicas.**

Consultores  
de Gestión  
Pública



**SECCIÓN DE PROYECTOS Y OBRAS  
PÚBLICAS**



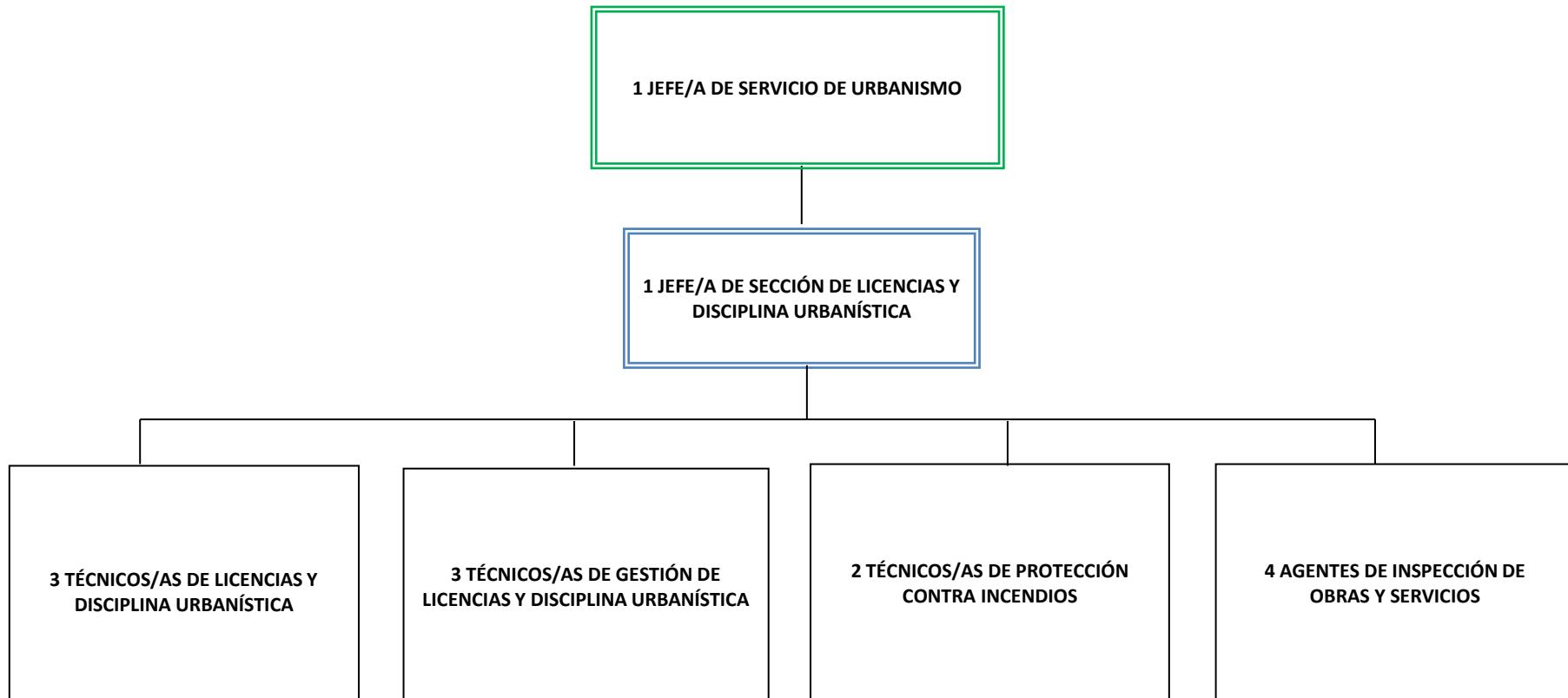
Tiene asignadas las competencias en las nuevas promociones de viviendas sociales en coordinación con el Servicio de Vivienda.

**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Urbanismo.**  
**Sección de Licencias y Disciplina Urbanística.**

Consultores  
de Gestión  
Pública



SECCIÓN DE LICENCIAS Y  
DISCIPLINA URBANÍSTICA

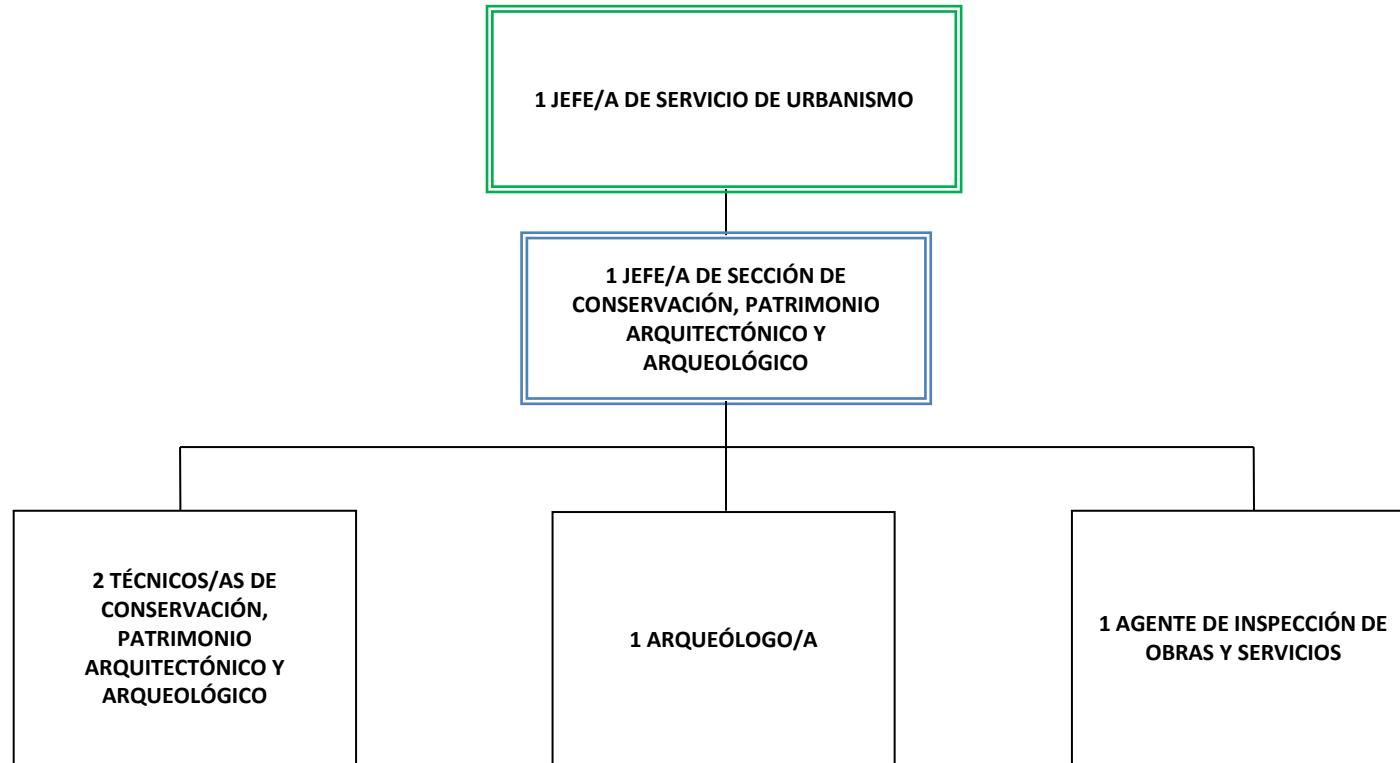


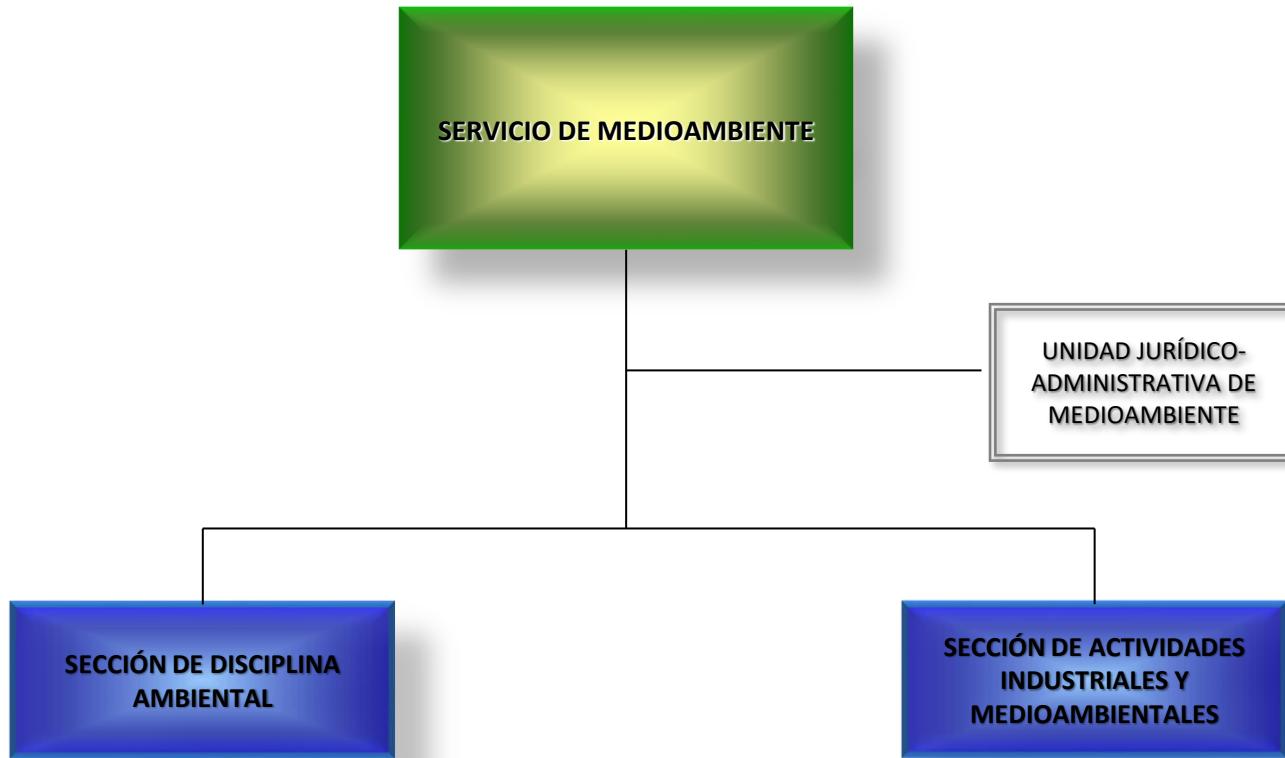
**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Urbanismo.  
Sección de Conservación, Patrimonio Arquitectónico y Arqueológico.**



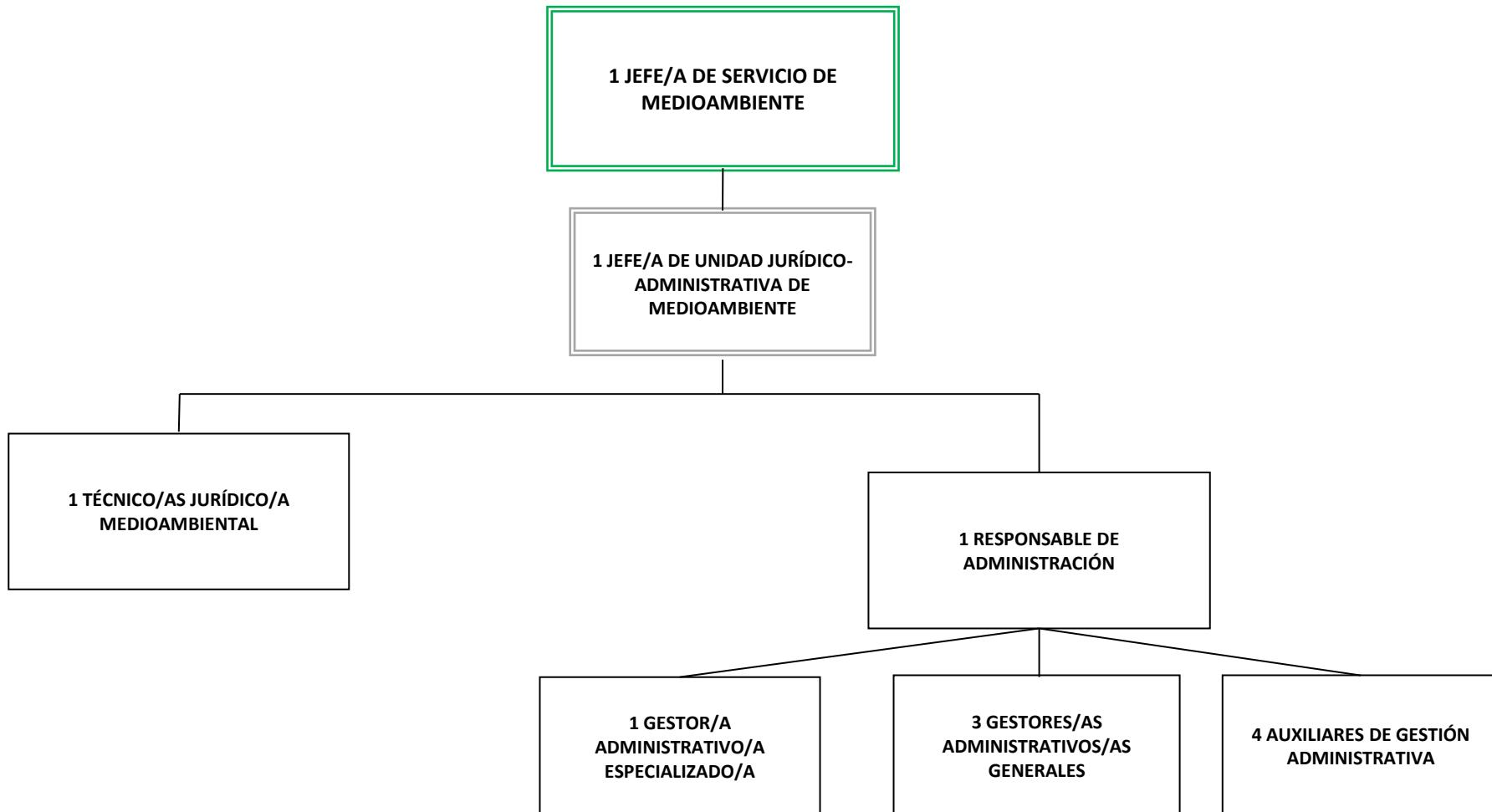
**SECCIÓN DE CONSERVACIÓN,  
PATRIMONIO ARQUITECTÓNICO Y  
ARQUEOLÓGICO**

**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO.** Servicio de Urbanismo.  
Sección de Conservación, Patrimonio Arquitectónico y Arqueológico.





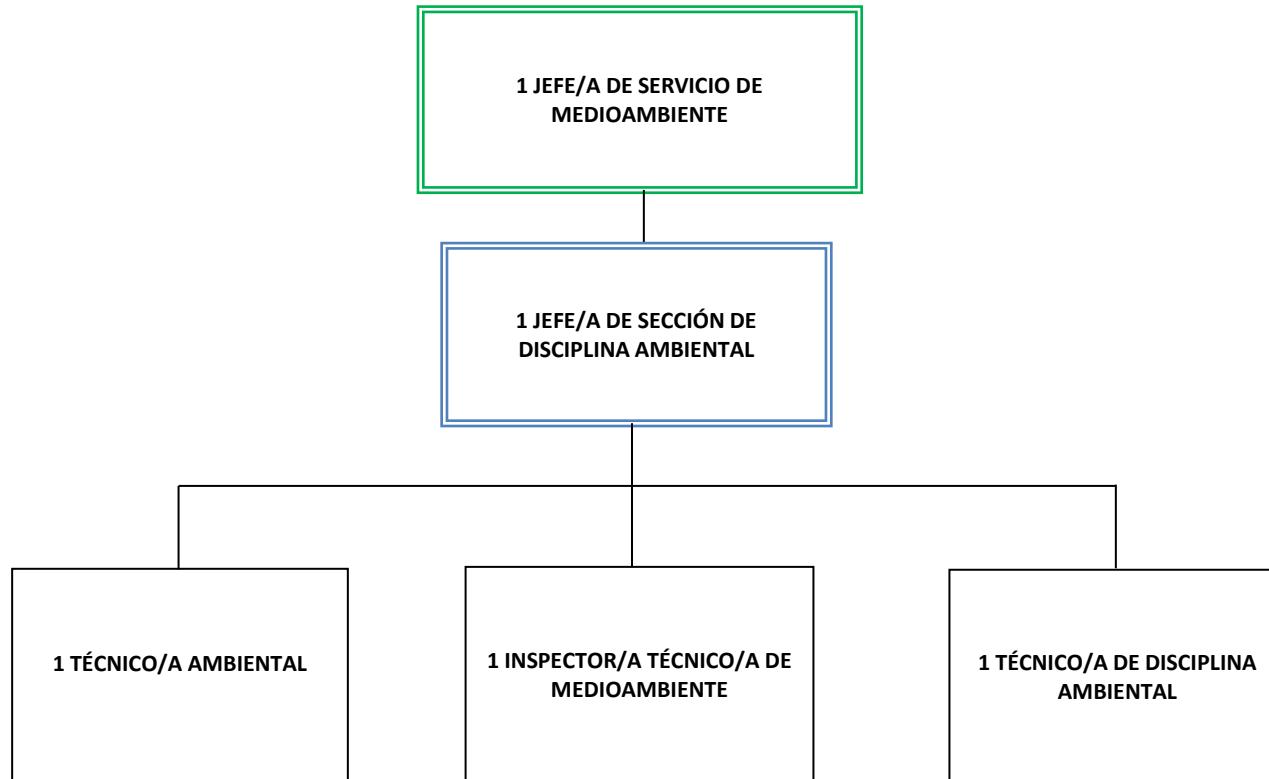
UNIDAD JURÍDICO-  
ADMINISTRATIVA DE  
MEDIOAMBIENTE



**SECCIÓN DE DISCIPLINA  
AMBIENTAL**

**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Medioambiente.**  
**Sección de Disciplina Ambiental.**

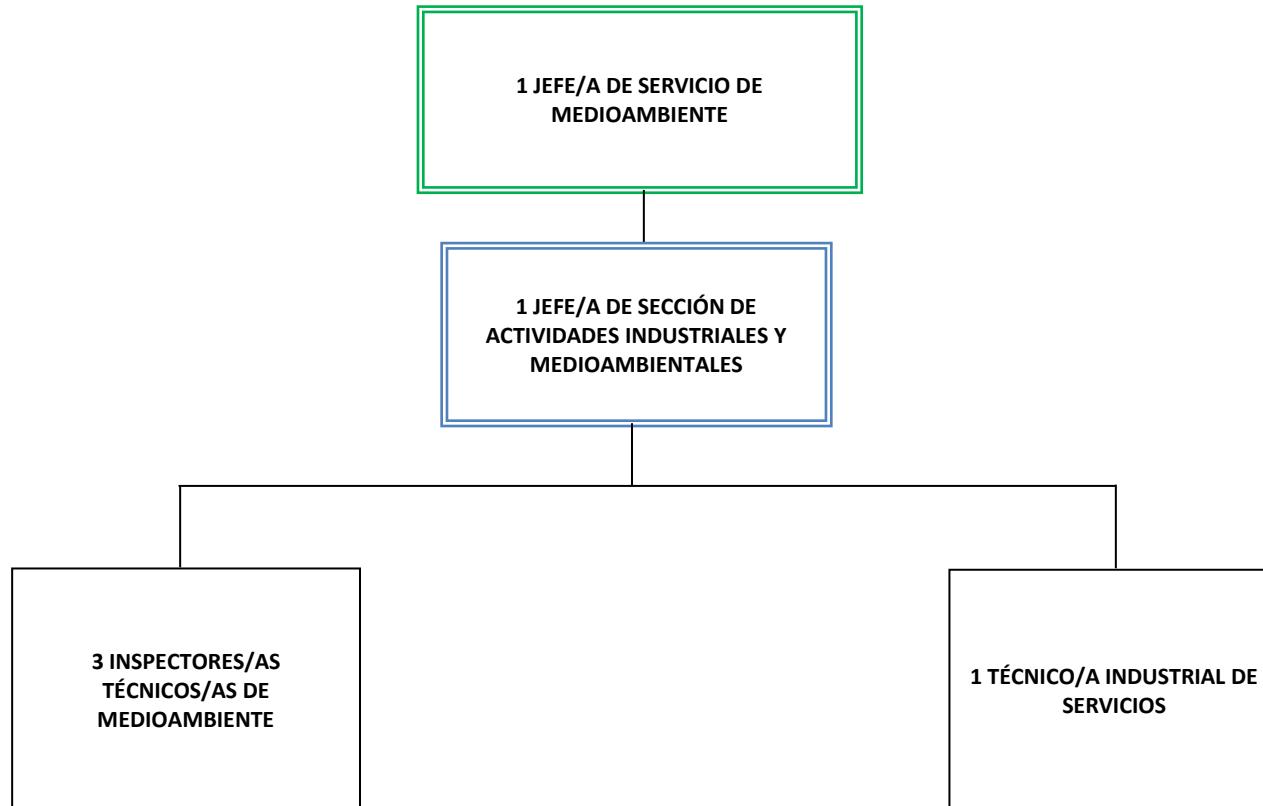
Consultores  
de Gestión  
Pública



**SECCIÓN DE ACTIVIDADES  
INDUSTRIALES Y  
MEDIOAMBIENTALES**

**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Medioambiente.**  
**Sección de Actividades Industriales y Medioambientales.**

Consultores  
de Gestión  
Pública





**Observaciones:** Las dos Jefatura de Servicio de Infraestructura y Servicios Operativo y de Servicios Ambientales comparten el mismo soporte jurídico-administrativo, una suerte de unidad Staff que alimenta indistintamente los dos Servicios

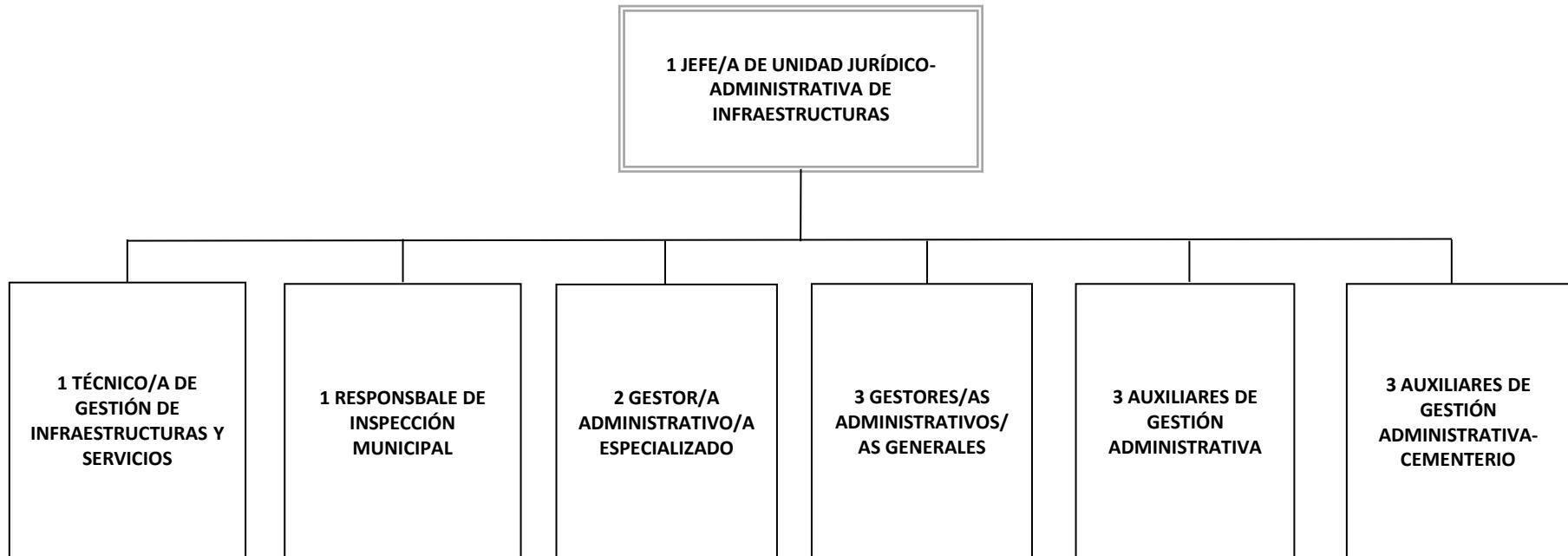
**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Infraestructuras y Servicios Operativos y Servicio de Infraestructuras Ambientales.**

**Unidad Jurídico-Administrativa de Infraestructuras.**

UNIDAD JURÍDICO-  
ADMINISTRATIVA DE  
INFRAESTRUCTURAS

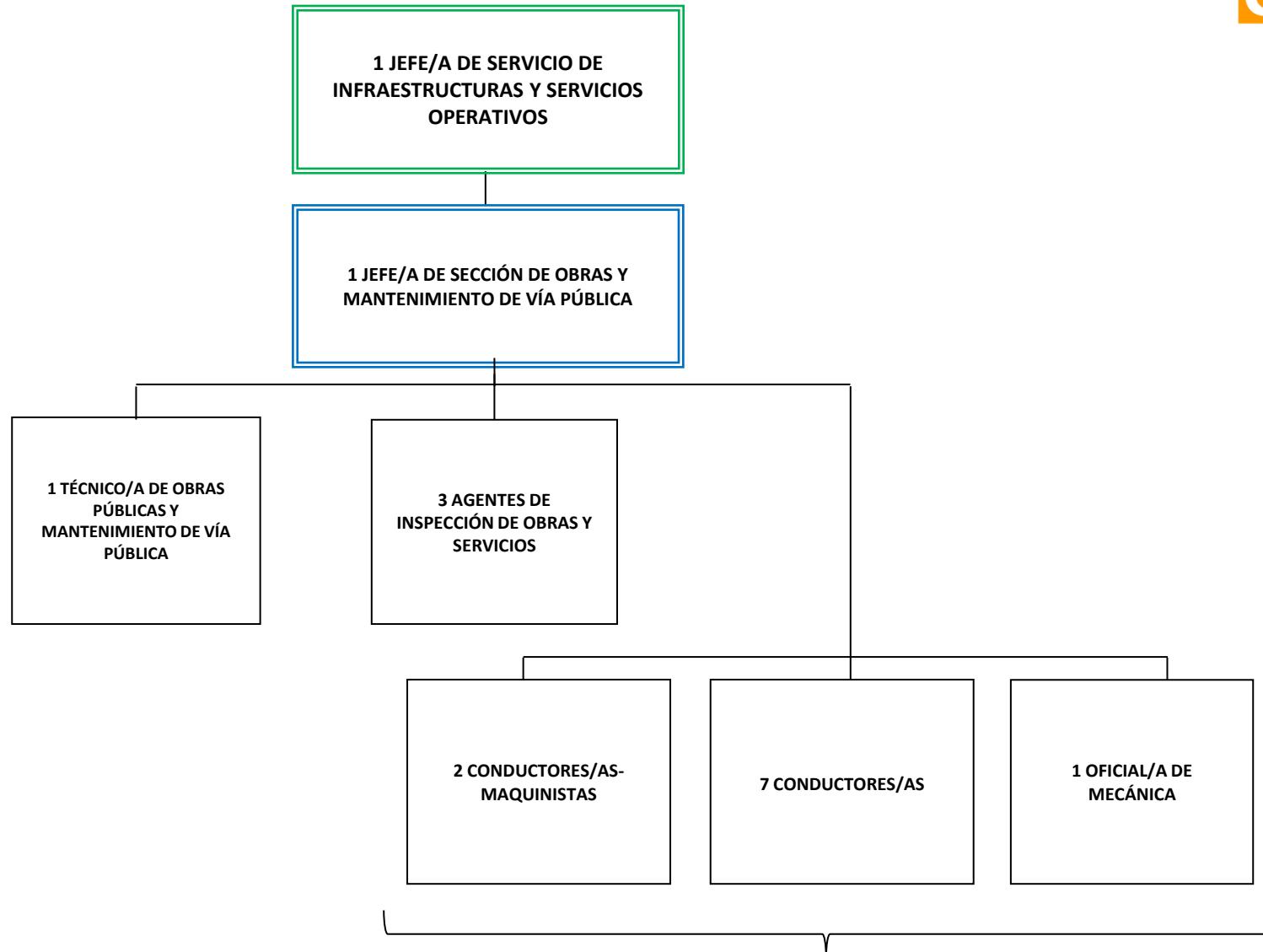
**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Infraestructuras y Servicios Operativos y Servicio de Infraestructuras Ambientales**

**Unidad Jurídico-Administrativa de Infraestructuras y Servicios Operativos.**



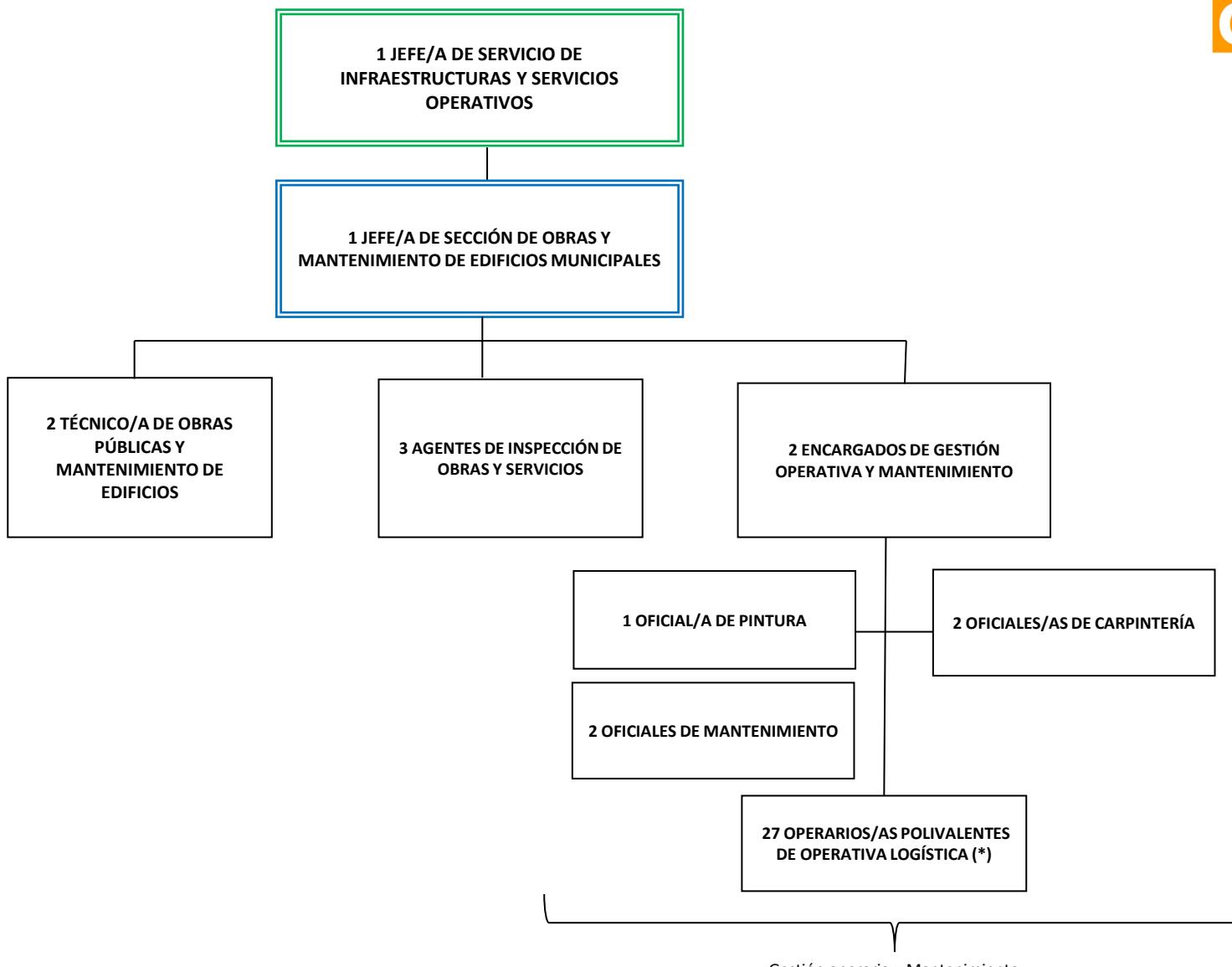
**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Infraestructuras y Servicios Operativos.**  
**Sección de Obras y Mantenimiento de Vía Pública.**

**SECCIÓN DE OBRAS Y  
MANTENIMIENTO DE VÍA PÚBLICA**



**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Infraestructuras y Servicios Operativos.**  
**Sección de Obras y Mantenimiento de Edificios Municipales.**

**SECCIÓN DE OBRAS Y  
MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS  
MUNICIPALES**

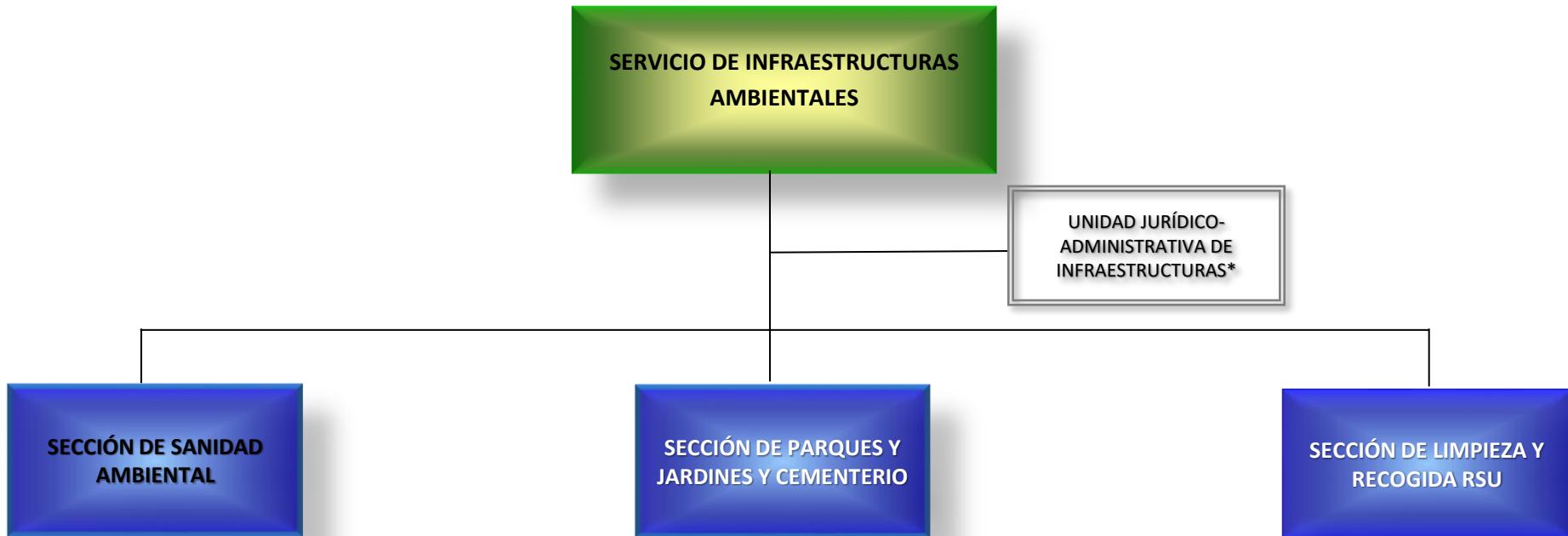


**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Infraestructuras y Servicios Operativos.**  
**Sección de Alumbrado Público.**

**SECCIÓN DE ALUMBRADO PÚBLICO**

*Observaciones:* Incluye instalaciones eléctricas, de iluminación y de sonido de actividades culturales.

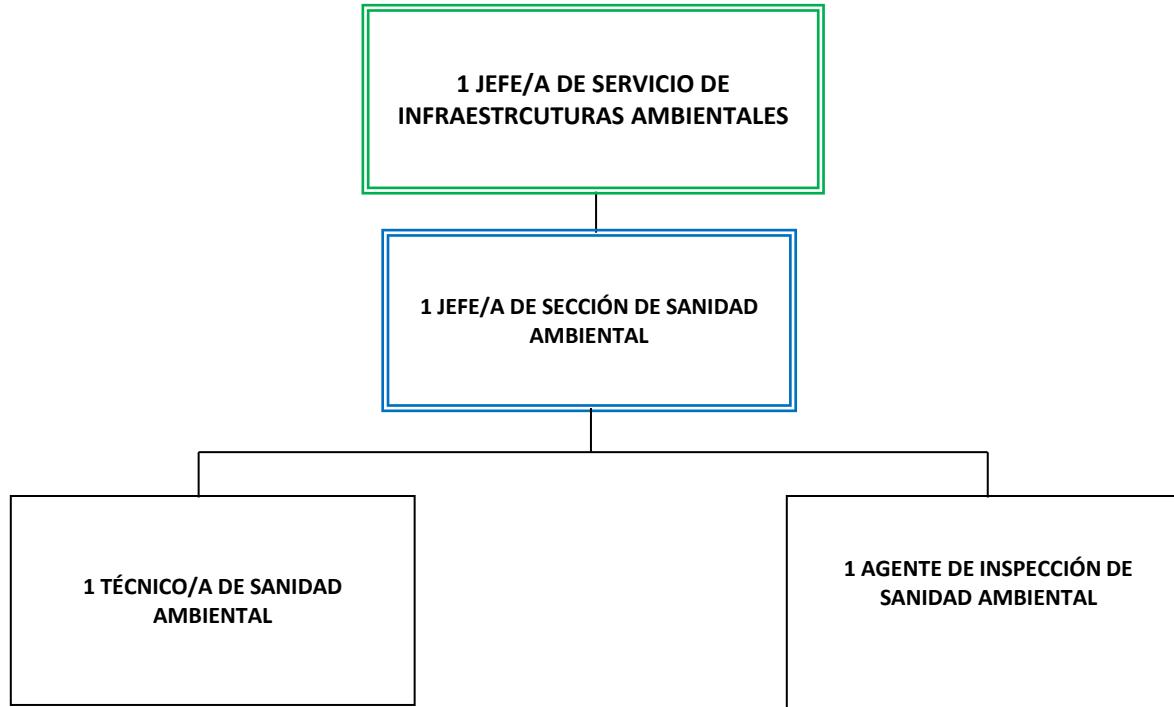




*Observaciones:* Las dos Jefatura de Servicio de Infraestructura y Servicios Operativo y de Servicios Ambientales comparten el mismo soporte jurídico-administrativo, una suerte de unidad Staff que alimenta indistintamente los dos Servicios

**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Infraestructuras Ambientales.  
Sección de Sanidad Ambiental**

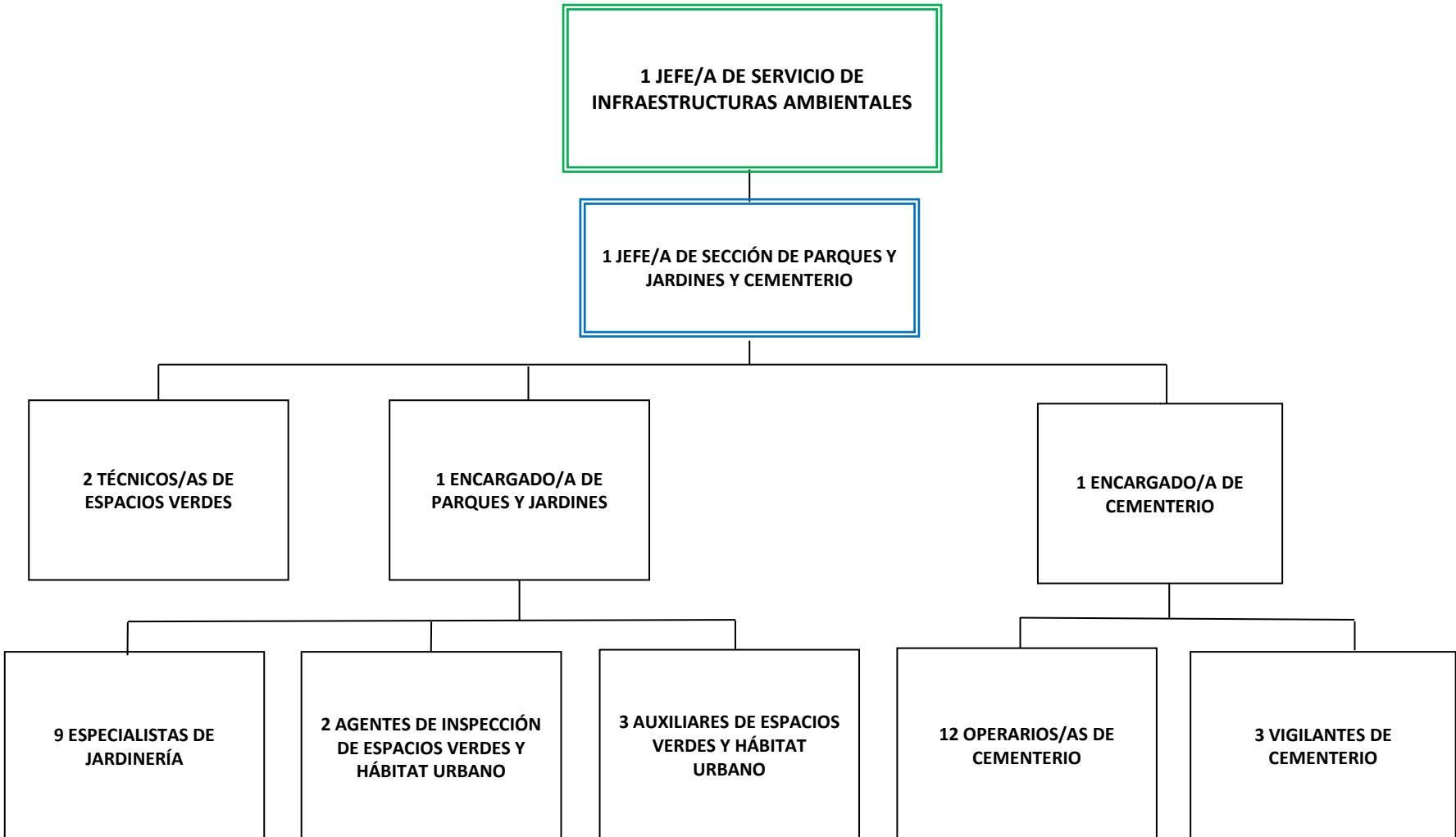
**SECCIÓN DE SANIDAD  
AMBIENTAL**



**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Infraestructuras Ambientales.**  
**Sección de Parques y Jardines y Cementerio.**



**SECCIÓN DE PARQUES Y JARDINES  
Y CEMENTERIO**

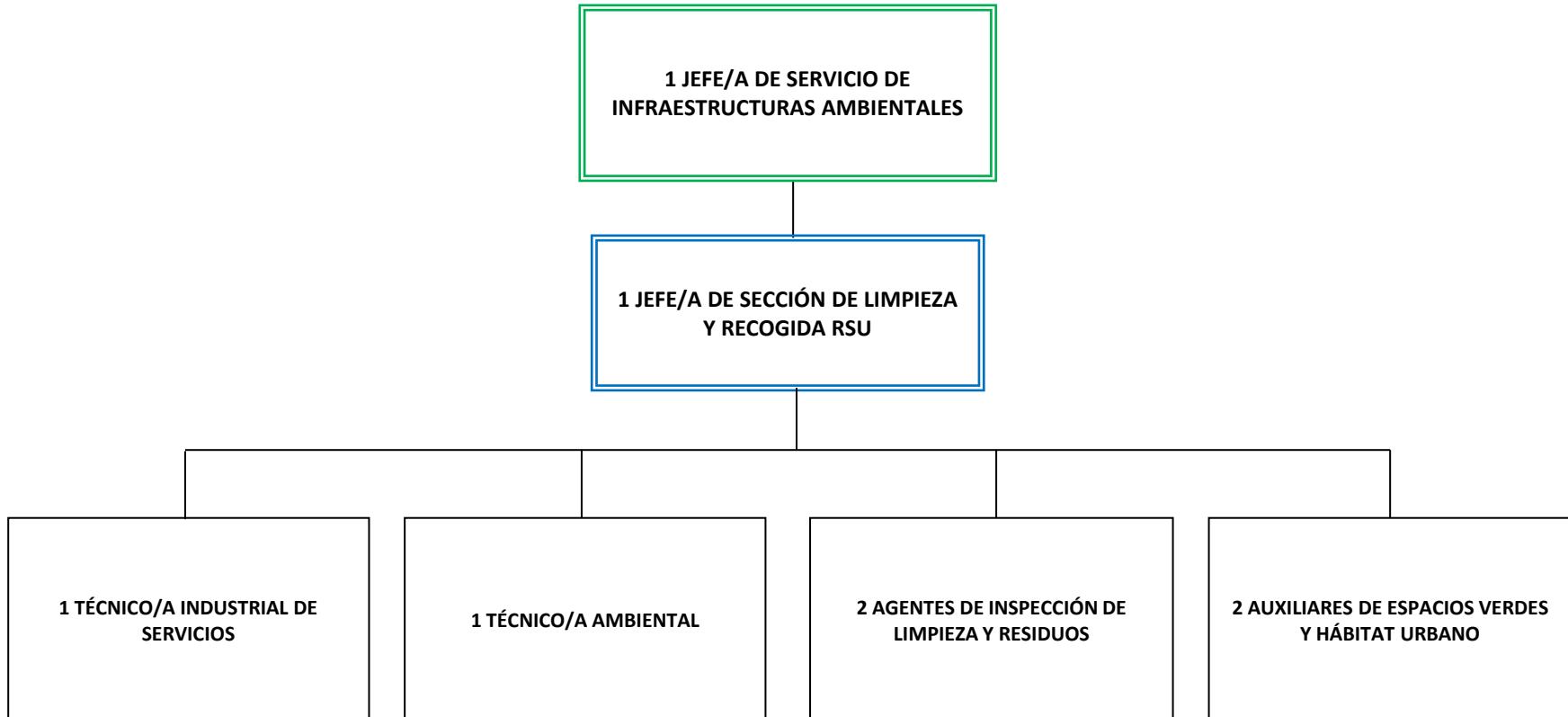


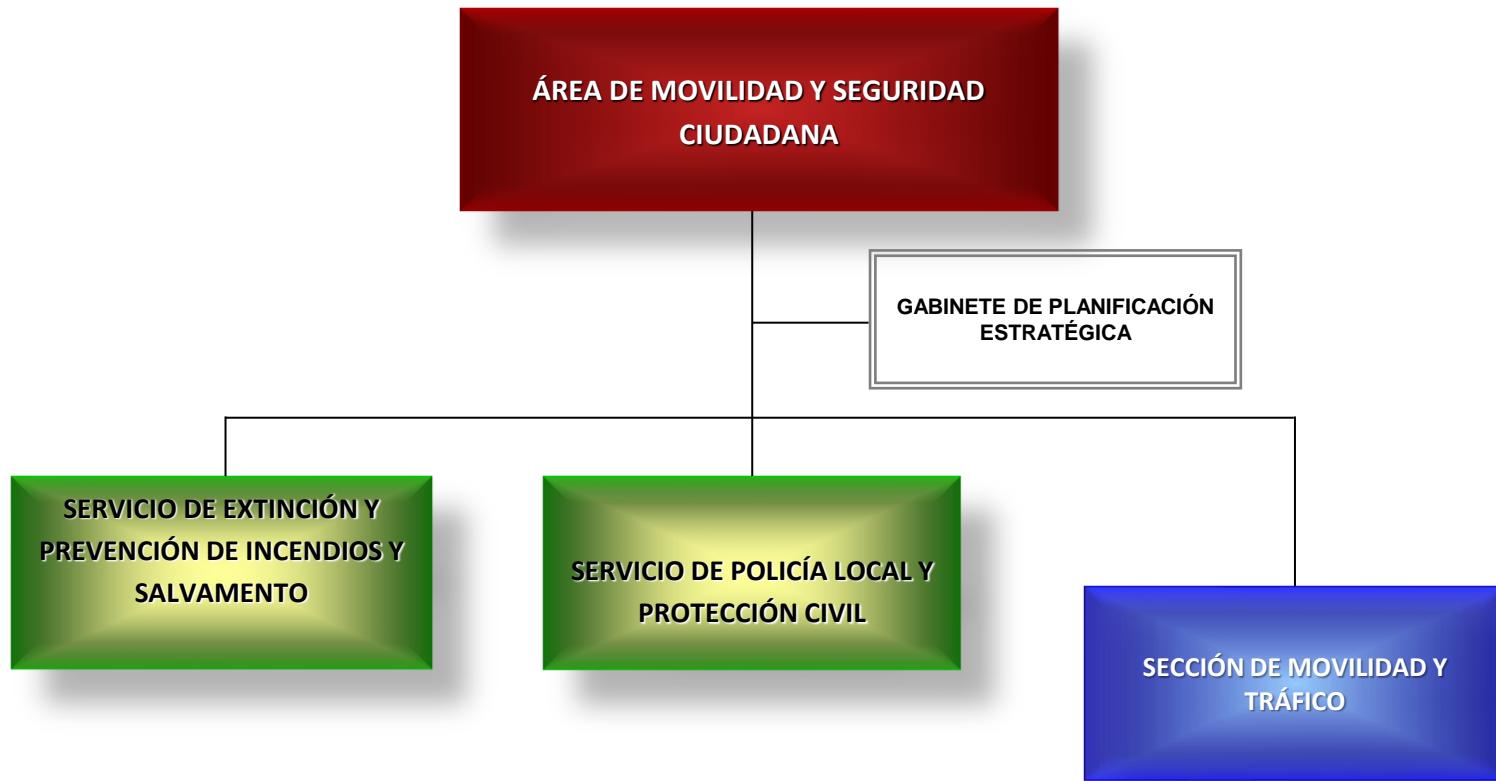
**ÁREA DE SERVICIOS AL TERRITORIO. Servicio de Infraestructuras Ambientales.**

**Sección de Limpieza y Recogida de RSU.**

SECCIÓN DE LIMPIEZA Y RECOGIDA  
DE RSU

*Observaciones:* Dicha Sección incluye tanto la limpieza viaria como la de edificios y dependencias municipales.





*Observaciones:*

Proponemos que Movilidad y Tráfico, que hasta ahora estaba inserta en Policía, pase a ser una Sección con autonomía e independencia en sí misma , a la vista de su dimensión funcional.

El Servicio de Policía Local integra Protección Civil.

GABINETE DE PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA

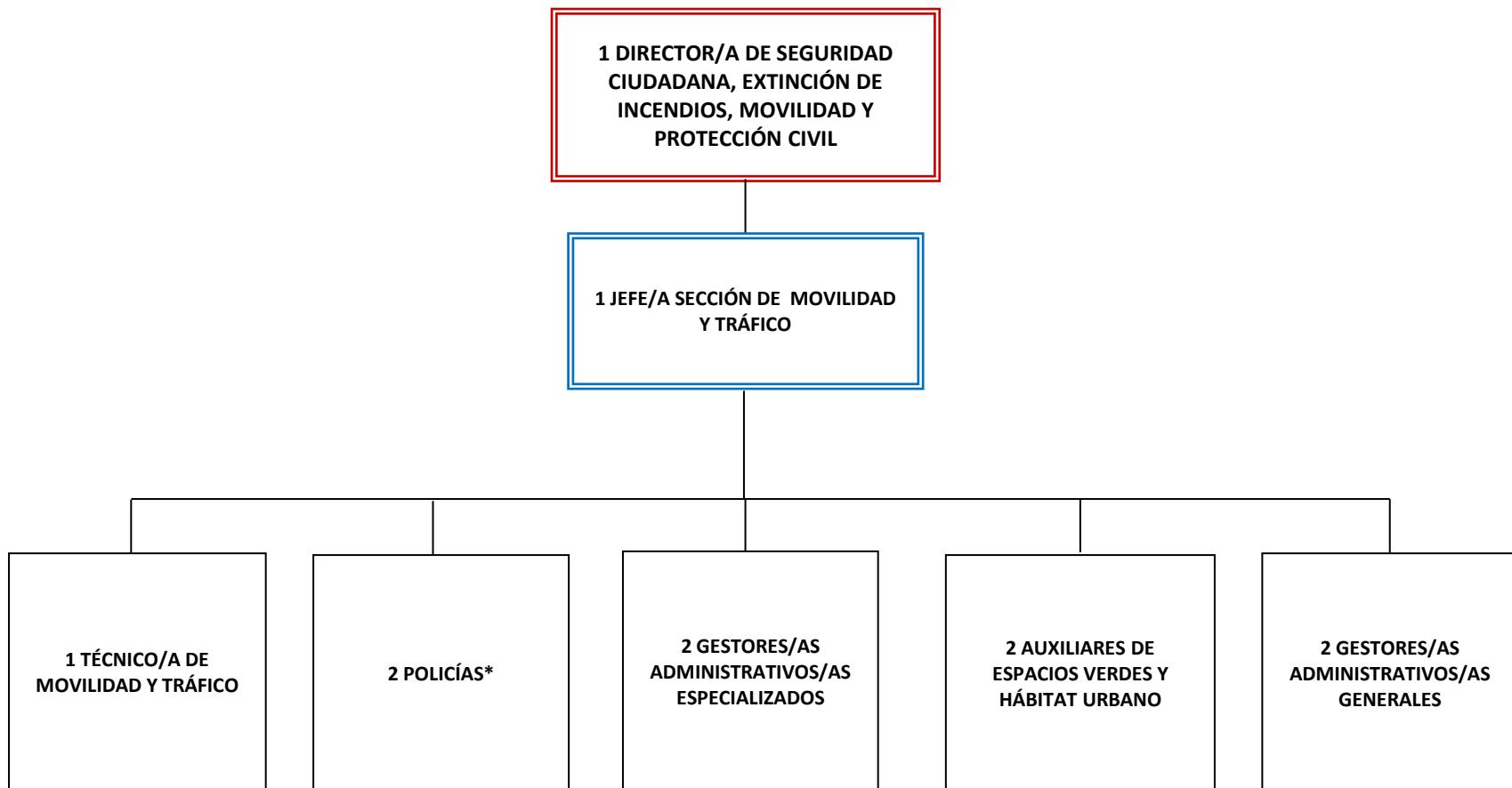


## SECCIÓN DE MOVILIDAD Y TRÁFICO

# ÁREA DE MOVILIDAD Y SEGURIDAD CIUDADANA

Sección de Movilidad y Tráfico

Consultores  
de Gestión  
Pública



\* Puestos preferentes para segunda actividad.



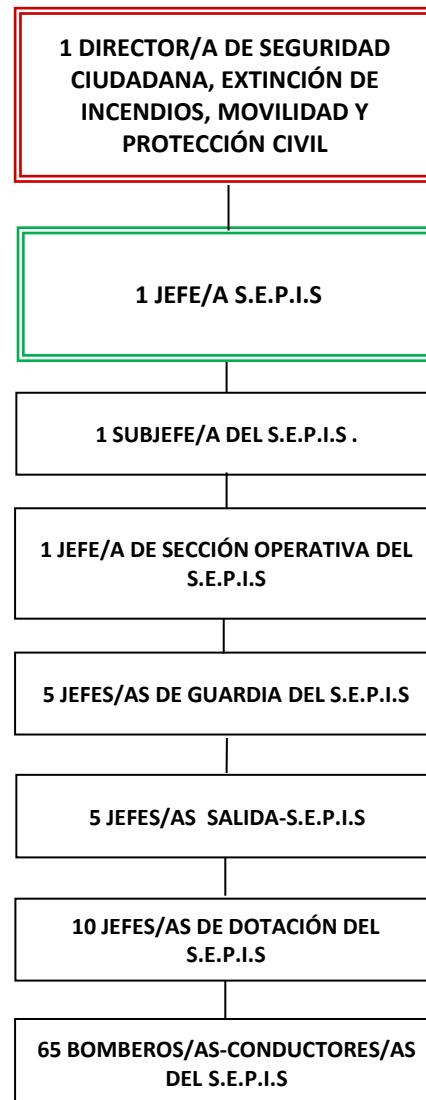
*Observaciones:*

*El Negociado de Soporte S.E.P.I.S. integra la Gestión Administrativa y el Almacén.*

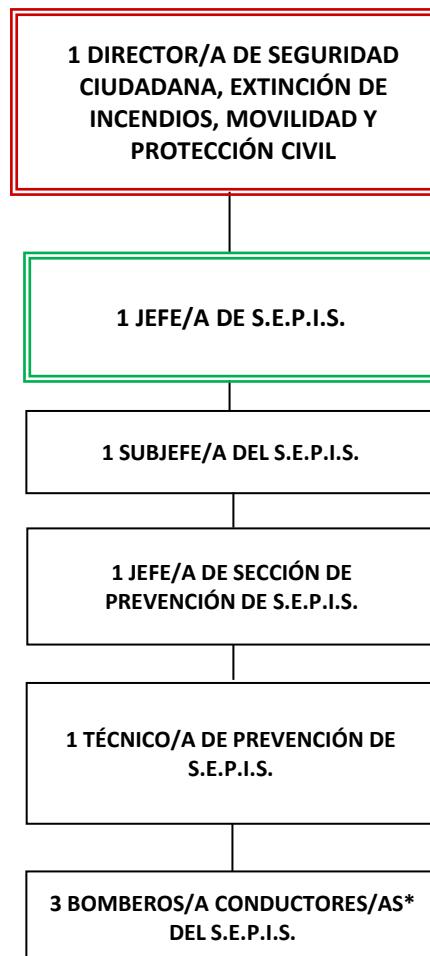
## SECCIÓN OPERATIVA

# ÁREA DE MOVILIDAD Y SEGURIDAD CIUDADANA

## Sección Operativa



## SECCIÓN DE PREVENCIÓN



*Observaciones:* \* Puestos preferentes para empleados en segunda actividad.

| PLAZA                                 | PUESTOS   | DESTINOS  |
|---------------------------------------|---|---|
| Técnico/a Superior (A1)               | <b>Director/a Área de Seguridad Ciudadana, Extinción de Incendios, Movilidad y Protección Civil</b> | ---   |
| Intendente (A1)                       | <b>Jefe/a de S.E.P.I.S.</b>   | ---   |
| Intendente (A1)<br>Oficial (A2)       | <b>Subjefe/a de S.E.P.I.S.</b>  | ---   |
|                                       | <b>Jefe/a de Sección Operativa de S.E.P.I.S.</b>  | ---   |
|                                       | <b>Jefe/a de Sección de Prevención S.E.P.I.S.</b>   | ---   |
| Inspector/a (B)<br>Subinspector/a (B) | <b>Jefe/a de Guardia de S.E.P.I.S.</b>  | Jefe/a Guardia de S.E.P.I.S.- Jefe/a especialidad (U.R.U.-U.R.A.-U.C.R.)<br>Jefe/a Guardia de S.E.P.I.S.- especialidad (U.R.U.-U.R.A.-U.C.R.)<br>Jefe/a Guardia de S.E.P.I.S. |
| Oficial (A2)                          | <b>Técnico/a de Prevención de S.E.P.I.S.</b>  | ---   |
| Inspector/a (B)<br>Subinspector/a (B) | <b>Jefe/a de Salida S.E.P.I.S.</b>  | Jefe/a de Salida S.E.P.I.S. –Jefe/a especialidad (U.R.U.-U.R.A.-U.C.R.)<br>Jefe/a de Salida S.E.P.I.S. -especialidad (U.R.U.-U.R.A.-U.C.R.)<br>Jefe/a de Salida S.E.P.I.S.    |

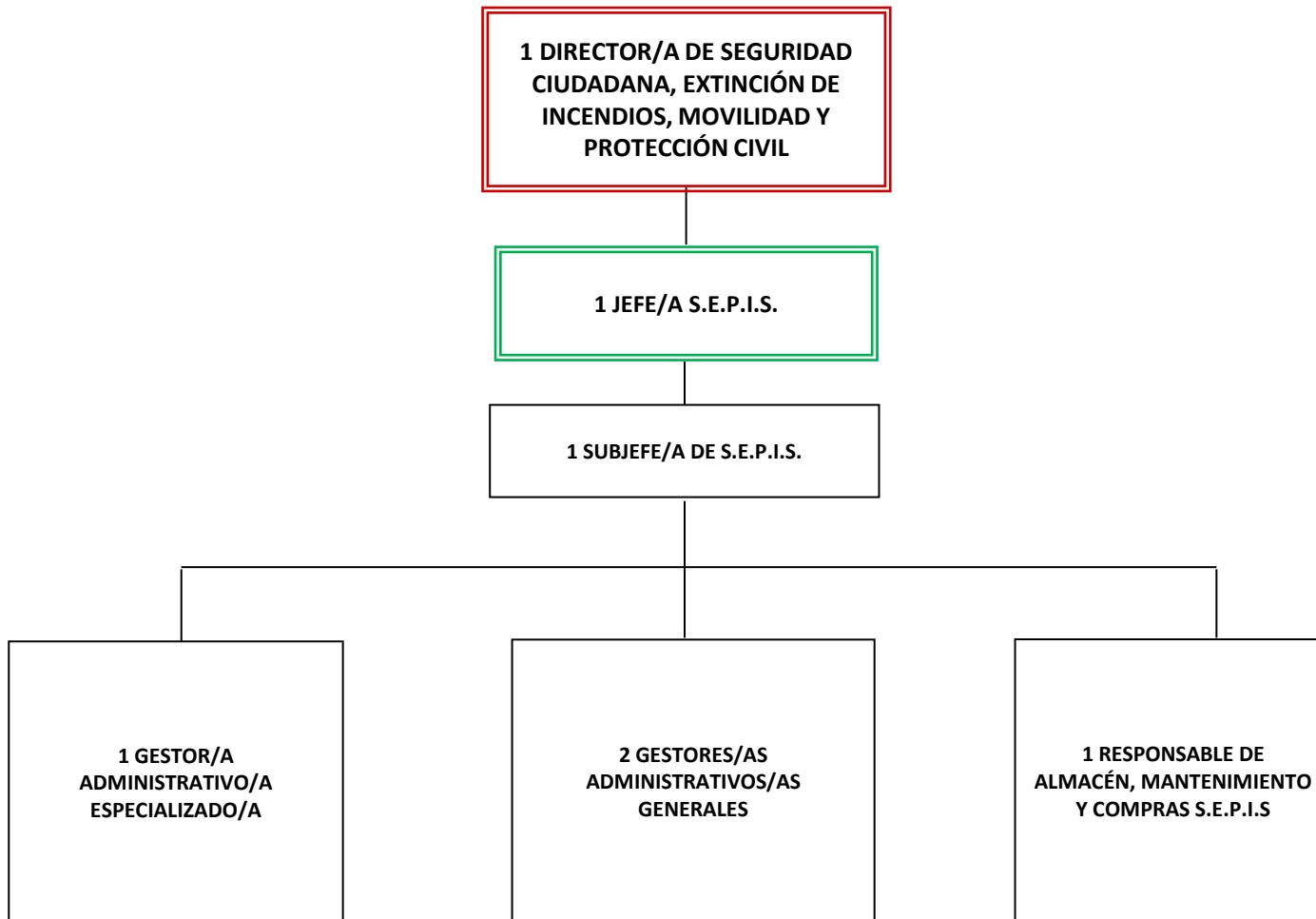
| PLAZA                   | PUESTOS                                    | DESTINOS  |
|-------------------------|--|---|
| Jefe/a de Dotación (C1) | <b>Jefe/a de Dotación S.E.P.I.S.</b>       | Jefe/a de Equipo de S.E.P.I.S. Jefe/a especialidad (U.R.U.-U.R.A.-U.C.R.)<br>Jefe/a de Equipo de S.E.P.I.S. especialidad (U.R.U-U.R.A.-U.C.R.)<br>Jefe/a de Equipo de S.E.P.I.S.  |
| Bombero/a (C1)          | <b>Bombero/a-Conductor/a de S.E.P.I.S.</b> | Bombero/a Conductor/a de S.E.P.I.S. –Jefe/a especialidad (U.R.U.-U.R.A.-U.C.R.)<br>Bombero/a Conductor/a de S.E.P.I.S. - especialidad (U.R.U.-U.R.A.-U.C.R.)<br>Bombero/a-Conductor/a Sala Control S.E.P.I.S.<br>(Alguna de las dotaciones está reservada a 2ª actividad)<br>Bombero/a Conductor/a Inspecciones S.E.P.I.S.<br>Bombero/a Conductor/a |

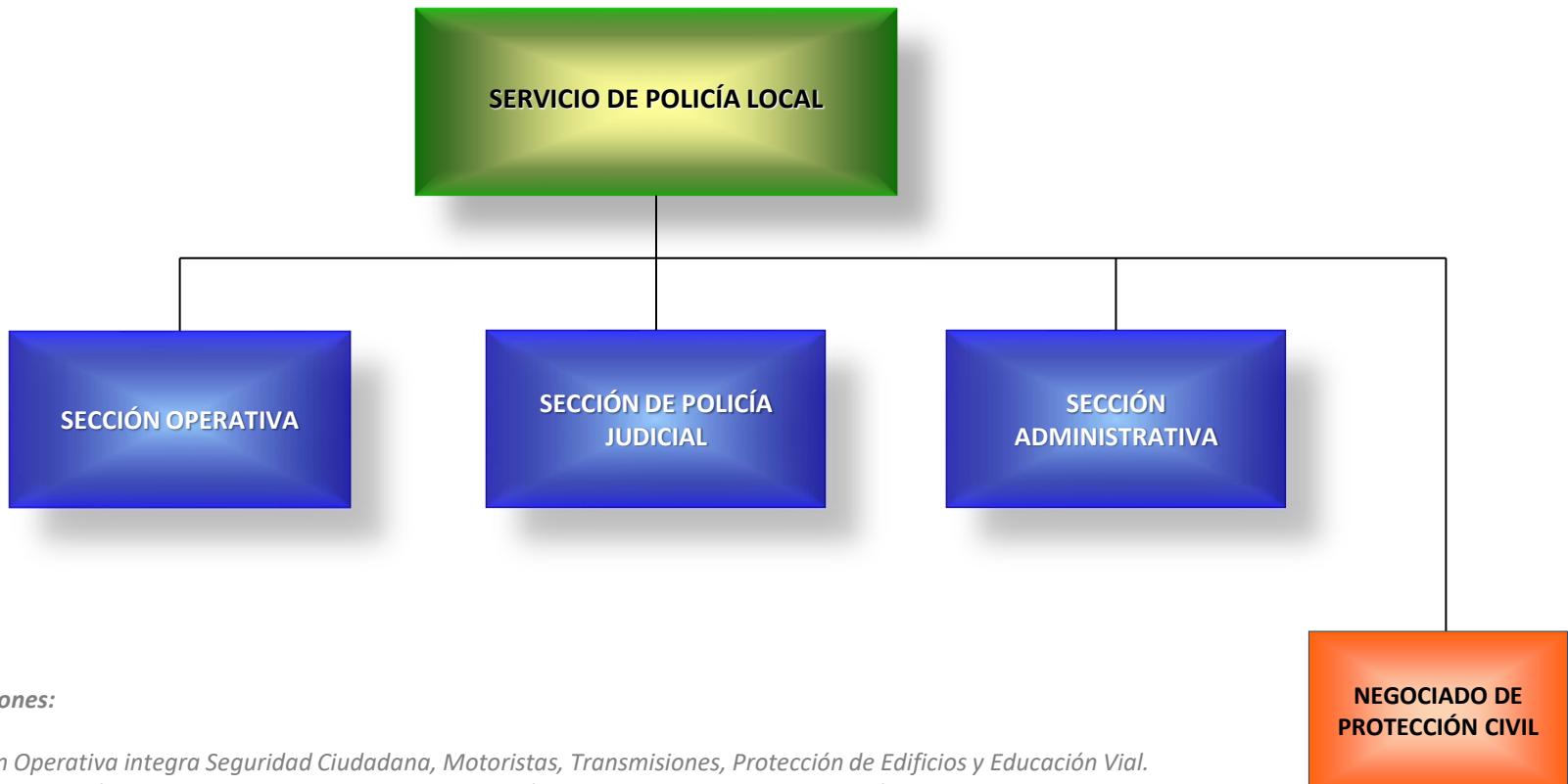
NEGOCIADO DE  
SOPORTE S.E.P.I.S.

# ÁREA DE MOVILIDAD Y SEGURIDAD CIUDADANA

Negociado de Soporte S.E.P.I.S.

Consultores  
de Gestión  
Pública





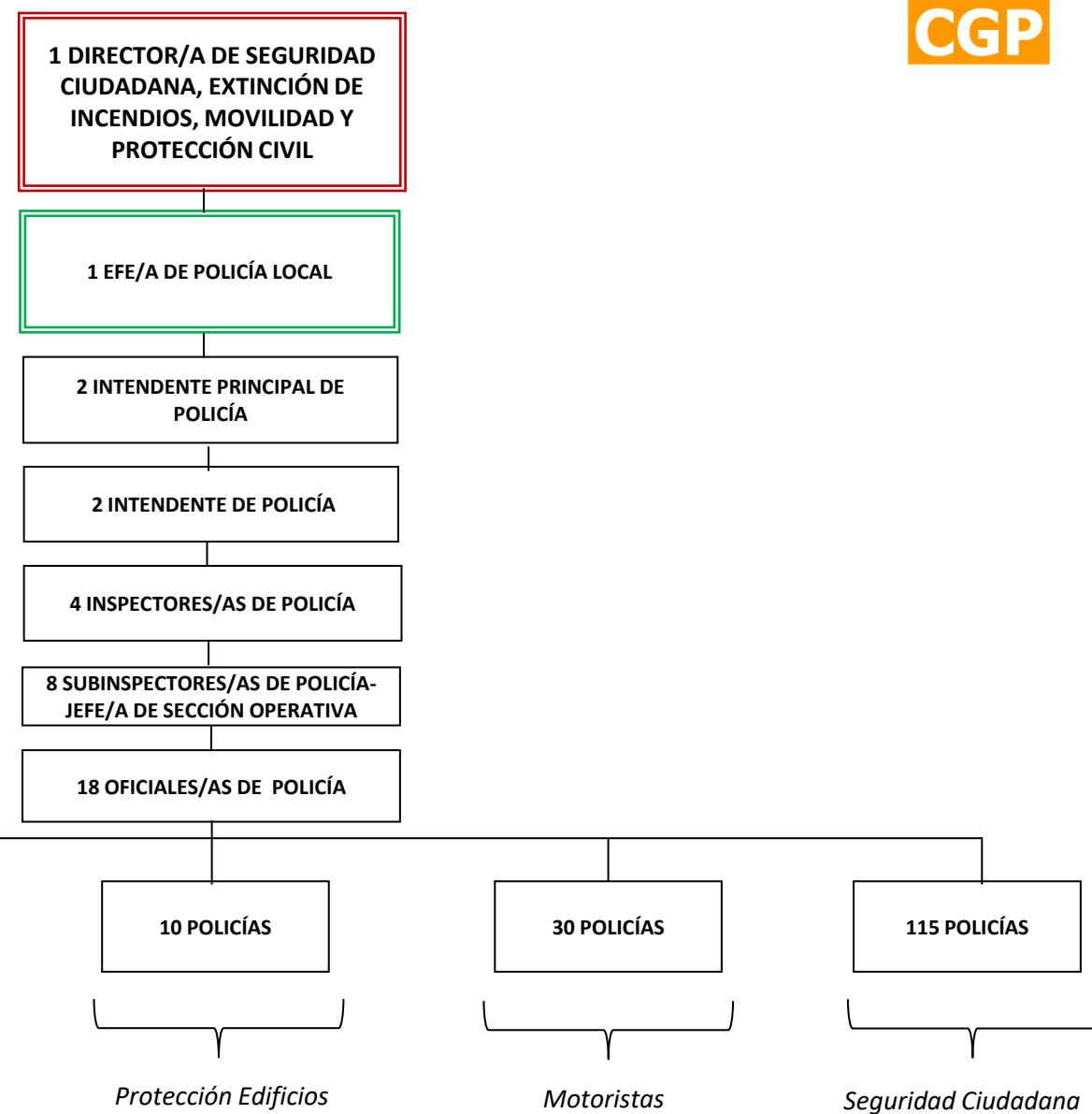
*Observaciones:*

- La Sección Operativa integra Seguridad Ciudadana, Motoristas, Transmisiones, Protección de Edificios y Educación Vial.
- La Sección de Policía Judicial abarca Atestados e Investigación de Accidentes y Violencia de Género y Menores.
- La Sección Administrativa incluye Registro, Tramitación, RRHH, Materiales y Recursos (mantenimiento y armamento).

## SECCIÓN OPERATIVA

# ÁREA DE MOVILIDAD Y SEGURIDAD CIUDADANA

## Sección Operativa

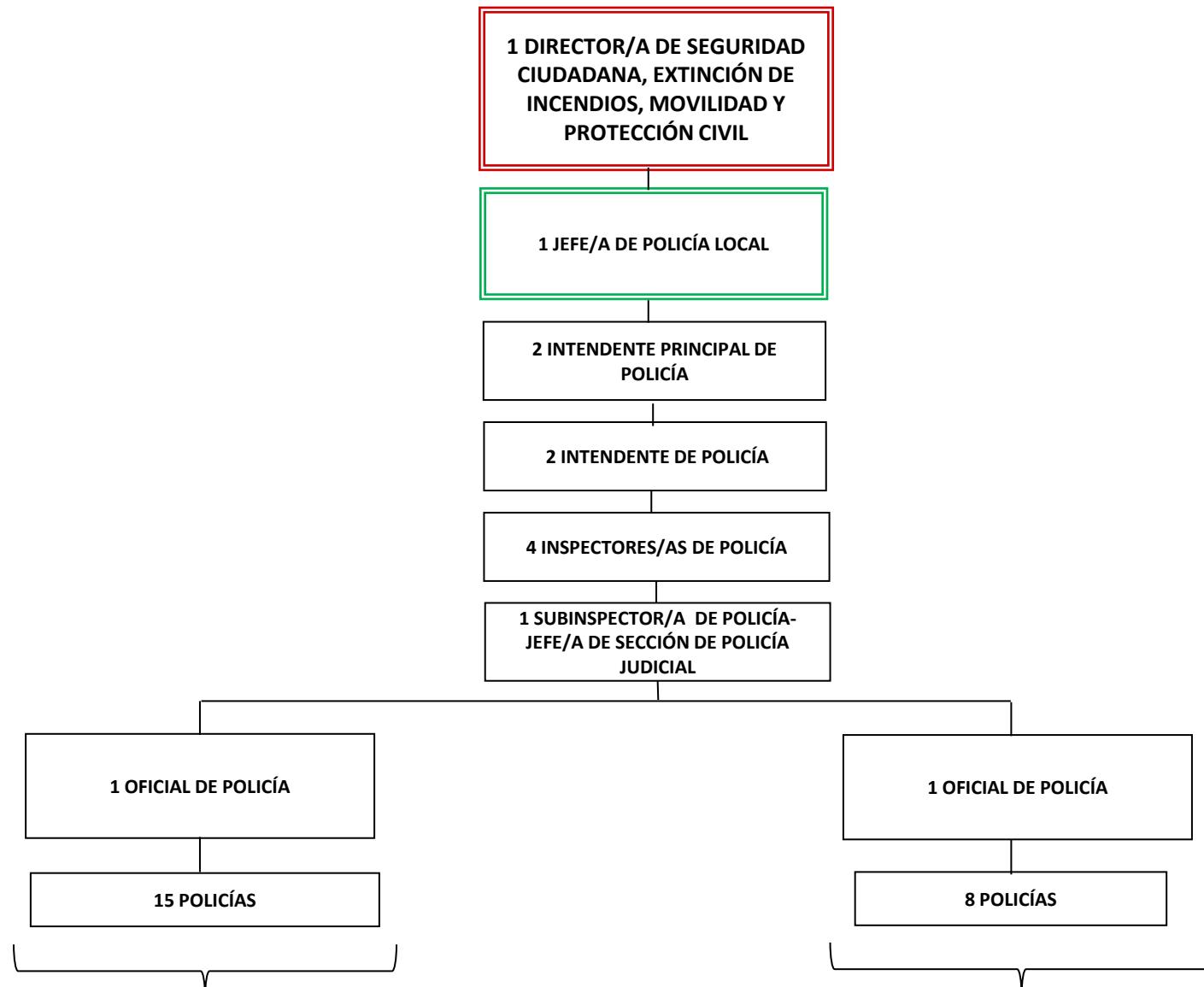


SECCIÓN DE POLICÍA  
JUDICIAL

# ÁREA DE MOVILIDAD Y SEGURIDAD CIUDADANA

Sección de Policía Judicial

Consultores  
de Gestión  
Pública



*Atestados e Investigación de Accidentes*

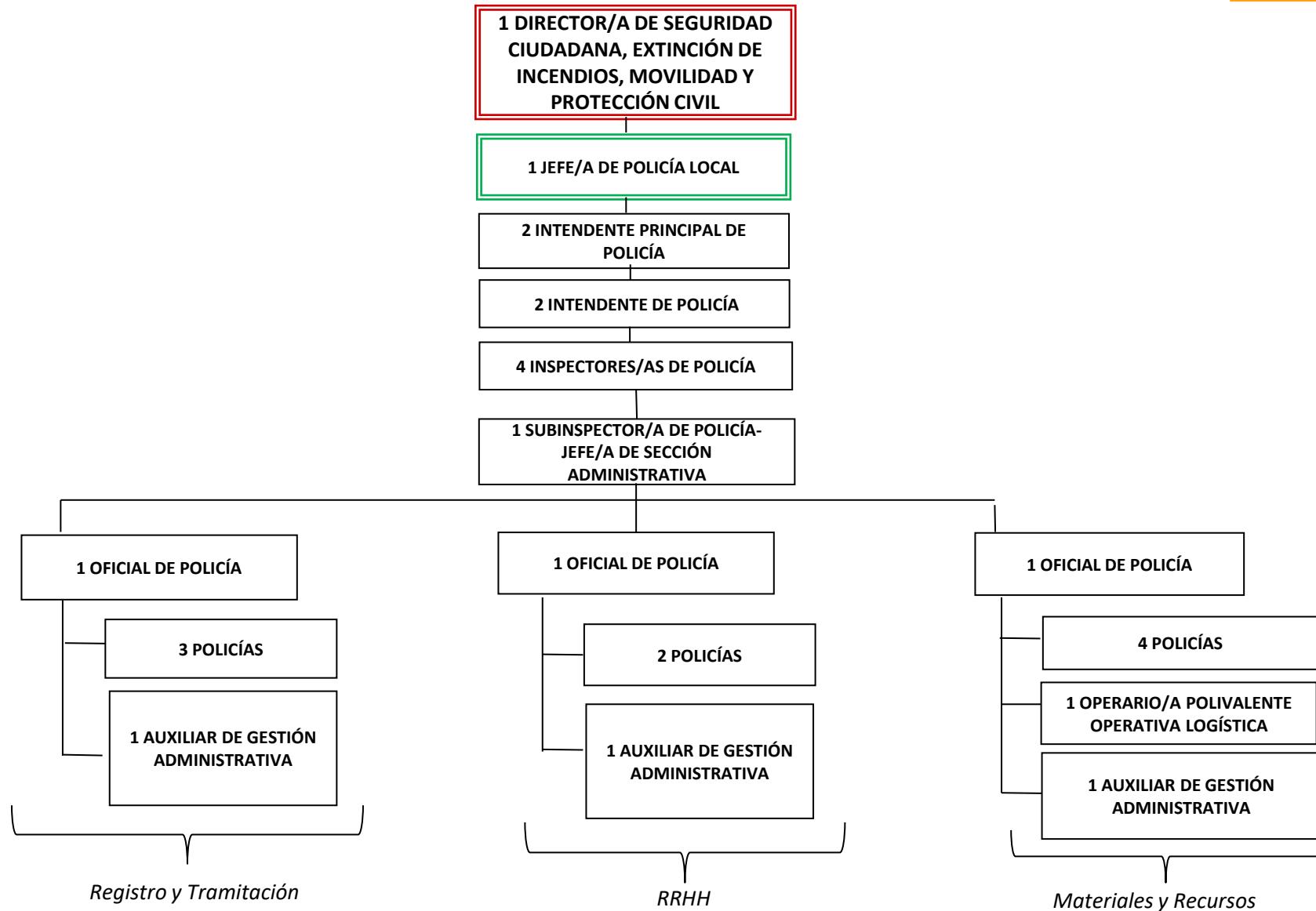
*Violencia de Género y Menores*

SECCIÓN  
ADMINISTRATIVA

# ÁREA DE MOVILIDAD Y SEGURIDAD CIUDADANA

Sección Administrativa

Consultores  
de Gestión  
Pública



Registro y Tramitación

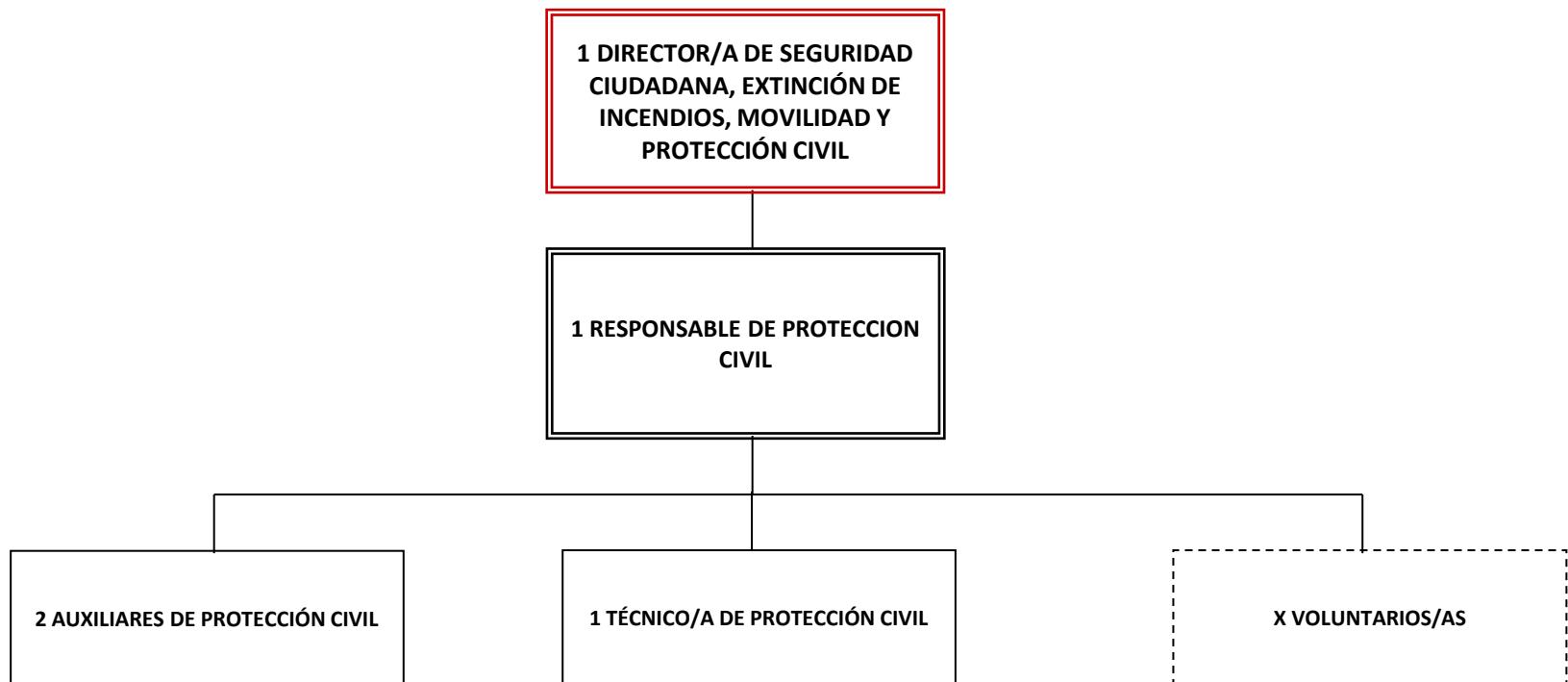
RRHH

Materiales y Recursos

| PLAZA                           | PUESTOS  | DESTINOS   | REQUISITOS   |
|---------------------------------|--|--|--|
| Intendente Principal (A1) 1     | <b>Jefe/a de Policía Local</b>   | ---  | ---  |
| Intendente Principal (A1) 2     | <b>Intendente Principal de Policía</b>                                     | ---  | ---  |
| Intendente Policía (A1) 2       | <b>Intendente de Policía</b>   | ---  | ---  |
| Inspector Policía (A2) 4        | <b>Inspector de Policía</b>  | ---  | ---  |
| Subinspector de Policía (A2) 10 | <b>Subinspector/a de Policía<br/>Jefe/a de Sección de Policía Judicial</b> | ---  | L-V mañana, disponibilidad y dedicación  |
|                                 | <b>Subinspector/a de Policía<br/>Jefe/a de Sección Administrativa</b>      | ---  | L-V mañana, disponibilidad y dedicación  |
|                                 | <b>Subinspector/a de Policía<br/>Jefe/a de Sección Operativa</b>           | ---  | Turnicidad (M-T-N), festividad, nocturnidad<br>Disponibilidad y dedicación                       |
| Oficial de Policía (C1) 23      | <b>Oficial de Policía</b>  | Oficial de Policía<br>“Destino Policía Judicial -Atestados-” | L-V mañana. (Realiza algún fin de semana para coordinación, actuación o de apoyo a la sección-). |
|                                 |  | Oficial de Policía<br>VIOGEN                                 |  |
|                                 |  | Oficial de Policía<br>“Destino Sala Control”                 | Turnicidad (M-T-N), festividad, nocturnidad<br>Disponibilidad y dedicación                       |
|                                 |  | Oficial de Policía<br>“Destino Policía Administrativa”       | L-V Mañana<br>Disponibilidad y dedicación  |
|                                 |  | Oficial de Policía<br>“Destino Policía Operativa”            | Turnicidad (M-T-N), festividad, nocturnidad<br>Disponibilidad y dedicación                       |

| PLAZA            | PUESTOS        | DESTINOS   | REQUISITOS   |
|------------------|----------------|--|--|
| Policía (C1) 206 | <b>Policía</b> | Policía “Destino Policía Judicial-Atestados”   | Turnicidad (M-T-N), festividad, nocturnidad<br>Disponibilidad y dedicación |
|                  |                | Policía “Destino Policía Judicial-Atestados Oficina Gestión Atestados (OGA)”                         | L-V Turnicidad (M-T)<br>Disponibilidad y dedicación                        |
|                  |                | Policía “Destino Policía Judicial –Violencia de Género y Menores”                                    | L-V Turnicidad (M-T)<br>Disponibilidad y dedicación                        |
|                  |                | Policía “Destino Policía Administrativa”<br>(Alguna de las dotaciones está reservada a 2ª actividad) | L-V Mañana<br>Disponibilidad y dedicación                                  |
|                  |                | Policía “Destino Sala Control”   | Turnicidad (M-T-N), festividad, nocturnidad<br>Disponibilidad y dedicación |
|                  |                | Policía “Destino Educación Vial”<br>(Alguna de las dotaciones está reservada a 2ª actividad)         | L-V mañana<br>Disponibilidad y dedicación                                  |
|                  |                | Policía “Destino Protección Edificios”<br>(Alguna de las dotaciones está reservada a 2ª actividad)   | Turnicidad (M-T-N), festividad, nocturnidad<br>Disponibilidad y dedicación |
|                  |                | Policía “Destino Policía Operativa- Motoristas”  | Turnicidad (M-T-N), festividad, nocturnidad<br>Disponibilidad y dedicación |
|                  |                | Policía “Destino Policía Operativa”  | Turnicidad (M-T-N), festividad, nocturnidad<br>Disponibilidad y dedicación |

**NEGOCIADO DE  
PROTECCIÓN CIVIL**



**Observaciones:** El puesto identificado por trazo discontinuo se señala a los simples efectos de visualizar el colectivo de voluntarios, entendidos como “no estructurales”.

El “Auxiliar de Protección Civil” está reservado al colectivo de Policías y/o Bomberos en 2<sup>a</sup> actividad.