

REALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS DE ANÁLISIS, DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL AYUNTAMIENTO DE ANSOAIN

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS DE MEJORA

AYUNTAMIENTO DE ANSOAIN

OCTUBRE DE 2025

BIZKAIA Askatasun etorbidea, 20 A, bajo-izq.48200 Durango Tel. 946 203 626
BARCELONA C/ Casp, 78 4º 3ª 08010 Barcelona Tel. 933 189 655
TENERIFE C/Jose Emilio García Gómez. 5, Oficina 4 38004 Santa Cruz de Tenerife

web: <http://www.gestionpublica.es> | e-mail: euskadi@gestionpublica.es

POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD

Se hace constar que el presente documento contiene información fruto del estudio y experiencia de esta firma de consultoría. En consecuencia, la información y conclusiones que en el mismo se incluyen deberán ser utilizadas exclusivamente en el Ayuntamiento de Ansoáin, sin que la misma pueda ser objeto de aplicación a otros supuestos ni de difusión a terceros sin previa autorización de Consultores de Gestión Pública.

NOTA DE AGRADECIMIENTO

El equipo de consultoras y consultores quiere agradecer la colaboración de todos/as los/as empleados/as públicos/as que han intervenido en el proceso de elaboración de este documento, especialmente todas las personas que han cumplimentado el cuestionario, han sido entrevistadas o han colaborado activamente en la realización de este informe, tanto en su disposición y disponibilidad como a la hora de facilitar la documentación solicitada.

ÍNDICE

POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD.....	2
NOTA DE AGRADECIMIENTO	2
ÍNDICE	3
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. PROCESO DE LOS TRABAJOS	6
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	10
3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	11
3.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	17
3.2.1. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL.....	17
3.2.2. PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	19
4. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ORGANIZATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	36
4.1. AUSENCIA DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO ACTUALIZADAS.....	36
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA QUE NO RESPONDE A UN MODELO DE CRECIMIENTO ORDENADO	37
4.3. TRABAJO ADMINISTRATIVO	38
4.4. FALTA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEFINIDOS	38
4.5. NECESIDAD DE REVISAR EL SISTEMA RETRIBUTIVO.....	39
4.6. NECESIDAD DE REFORZAR LA FUNCIÓN GESTORA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	39
4.7. FALTA DE PLANES DE FORMACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y RECICLAJE EFICACES.	41
4.8. NECESIDAD DE REFUERZO DEL SISTEMA DE COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA.....	42
4.9. NECESIDAD DE CAMBIO	43
5. PROPUESTAS DE MEJORA	44

5.1. DIMENSIONAMIENTO DE LA PLANTILLA	44
5.2. REFLEXIÓN ESTRATEGICA	47
5.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ACTUALIDAD EN EL CONTEXTO GENERAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	52
5.4. CRITERIOS GENERALES DEL MODELO ORGANIZATIVO PROPUESTO	63
5.5. SERVICIO DE ATENCIÓN CIUDADANA	69
5.6. PROPUESTA DEL NUEVO ORGANIGRAMA	70
5.7. MEJORA DE LA PLANTILLA ORGÁNICA.....	72
5.8. MEJORA DEL SISTEMA DE PUESTOS DE TRABAJO.....	74
5.9. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	77
5.10. REFUERZO DE LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS NORMALIZADOS.	79
5.11. RACIONALIZACIÓN E INFORMATIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	80
5.12. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES.....	81
5.13. REFORZAR EL ROL DE JEFATURA Y DIRECCIÓN.....	83
5.14. MEJORA DEL SISTEMA RETRIBUTIVO.....	84
5.15. IMPLANTAR SISTEMAS DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO	84
5.16. DISEÑO, DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	85
5.17. PLANIFICACIÓN Y ORDENACIÓN DEL PERSONAL MUNICIPAL A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO	86
5.18. NECESIDAD DE CAMBIO	86

1. INTRODUCCIÓN

El Ayuntamiento de Ansoáin, posee la voluntad de impulsar la mejora de su organización, coordinación y planificación con el objetivo de adaptarse al aumento en las demandas de servicios por parte de la ciudadanía

En suma, a esto, hoy en día más que nunca, nuestra sociedad se encuentra inmersa en un profundo proceso de cambio a todos los niveles, cuya repercusión y alcance es todavía desconocido. Se trata de cambios globales pero que afectan significativamente a nuestro sistema económico-financiero y que repercuten prácticamente en todos los sectores sociales, cambiando la forma en que nos relacionamos y nos organizamos.

De nuestra Administración Pública se exige estar a la altura de las circunstancias actuales, avanzando al mismo ritmo que la ciudadanía, presentándose como una Administración ágil, eficaz y al alcance de todos/as, lo que implica necesariamente un nuevo modelo organizativo, que sepa, y pueda, responder a las exigencias ciudadanas facilitando y optimizando al máximo la prestación y adecuación de los servicios que se ofrecen, a través de la planificación, racionalización, gestión de recursos y personal y dimensionamiento adecuado de las diversas unidades.

Y lo que es aún más importante, se hace imprescindible la implementación de un nuevo modelo que permita garantizar la viabilidad y la sostenibilidad de las cuentas públicas municipales en los próximos años, y que permita garantizar el estado de bienestar a la ciudadanía del municipio.

Difícilmente, sin embargo, podrán cumplirse los objetivos planteados si la estructura organizativa sobre la que aquellas se asientan no se corresponde en cada momento con la realidad social y económica existente, si resulta desfasada o si no es capaz de responder a los criterios y necesidades presentes.

El Ayuntamiento de Ansoáin ha visto la necesidad de dar un paso más, a nivel organizativo interno, que suponga poner en marcha una serie de acciones que sirvan como guía para el desarrollo de la institución para los próximos años y que ofrezcan objetivos de mejora.

2. PROCESO DE LOS TRABAJOS

Para llevar a cabo estos trabajos, se han llevado a cabo las siguientes actividades:

Presentación de los trabajos que se realizarán en los próximos meses a los/as responsables del proyecto

El equipo de consultoras y consultores, mantuvieron los días 9 de enero y 12 de marzo de 2025 las reuniones iniciales con las personas responsables, siendo el objeto de la reunión la concreción de los siguientes temas generales:

- Objetivos y prioridades de los trabajos.
- Metodología y calendario para el desarrollo de la asistencia
- Designación de la/s persona/s interlocutora/s del Ayuntamiento para remitir la documentación, posibilitar el contacto con los demás, etc.
- Establecimiento del método para verificar el grado de avance y seguimiento del proyecto.
- Identificación de las personas a participar en el proyecto, concretando la forma de contactar y recoger la información (cuestionarios, entrevistas, etc.).
- Identificación de las fuentes documentales que pueden ser necesarias para el desarrollo del proyecto y, en la medida de lo posible, solicitar o recabar esta información.

Tras la reunión inicial, se remitió al responsable del proyecto la solicitud de documentación y los cuestionarios a cumplimentar por el personal.

El 19 de marzo de 2025 se realizó una presentación de los trabajos a llevar a cabo a la Comisión Informativa y posteriormente el 1 de abril se realizó una presentación de los trabajos a los responsables de las áreas y a los representantes de los trabajadores. En ella se explicó el contenido del cuestionario a cumplimentar por el personal.

Se concedió un plazo de 15 días para la cumplimentación y envío del cuestionario.

Recogida de información y análisis de la documentación recibida

Junto a estas reuniones y presentaciones iniciales, se solicitó y obtuvo la información necesaria para el correcto desarrollo de los trabajos, para lo cual se remitió al Ayuntamiento un listado con la solicitud de dicha documentación.

La información/documentación solicitada, con el fin de canalizar adecuadamente la propuesta a realizar, fue la siguiente:

- Organigrama actual, si lo hubiera
- Descripciones de puestos de trabajo actuales, si las hubiera
- RPT y Plantilla orgánica actual
- Listado de personas empleadas: nombre y apellidos, puesto de trabajo, ubicación, edad, vinculación jurídica (laboral o funcionario)
- Retribuciones actuales de cada puesto de trabajo, desglosadas en cada concepto retributivo (importes anuales). Incluye todos los pluses y complementos que se perciban, en su caso.
- Datos relativos al personal interino y/o temporal, en su caso
- Mapa de Procesos, Manual de procesos y procedimientos, protocolos de gestión.
- Una relación de los servicios externalizados y datos relativos a dichos contratos (pliegos, contrato, presupuesto, etc.)
- Presupuesto 2024-2025
- Memorias de gestión, informes internos, datos sobre volumen de trabajo (nº de expedientes, nº de resoluciones, consultas atendidas, intervenciones realizadas, etc.)
- Plan de formación del personal, si lo hubiera
- Planes estratégicos, de legislatura, de gestión, de modernización, etc.
- Acuerdos o resoluciones relacionadas con medidas organizativas
- Reglamentos de funcionamiento interno, si los hubiera: del control horario, de teletrabajo, de segunda actividad, de productividad, etc.
- Convenios colectivos, pactos y acuerdos
- Etc.

Análisis de los cuestionarios y de las entrevistas

Los cuestionarios se recibieron durante los meses de mayo y junio de 2025 en la sede del equipo consultor.

Una vez analizados los cuestionarios remitidos por el personal del Ayuntamiento, los días 19, 24 y 26 de junio y 16 de julio de 2025, el equipo consultor acudió el Ayuntamiento de Ansoáin para entrevistar al personal. El objetivo de estas entrevistas fue contrastar y profundizar la información recogida en los cuestionarios, recabar diferentes puntos de vista y opiniones a nivel organizativo, forma en la que se distribuyen las cargas trabajo, etc.

Se realizaron las siguientes entrevistas:

19 DE JUNIO: INTERVENTOR/A

24 DE JUNIO: DIRECTOR/A Y EDUCADORES/AS DE LA ESCUELA INFANTIL

26 DE JUNIO:

SECRETARIO/A	ENCARGADO/A INSTALACIONES DEPORTIVAS	OFICIAL ADMVO OAC
TÉCNICO/A IGUALDAD	EMPELADO/A SERVICIOS MPLES POLIDEPORTIVO	AUXILIAR ADMVO CULTURA
TÉCNICO/A EUSKERA	CONTROL ACCESOS POLIDEPORTIVO	AUXILIAR ADMVO DEPORTES
DEPOSITARIA	EMPLEADO/A JARDINERÍA	CONSERJE COLEGIO
AGENTES DE POLICÍA LOCAL	PEONES DE LIMPIEZA	
OFICIAL ADMVO PADRON-REGISTRO	ENCARGADO/A MANTENIMIENTO GENERAL	

AUXILIAR DINAMIZACION COMUNITARIA	EMPLEADO/A SERVICIOS MULTIPLES MTTO GENERAL	
--------------------------------------	--	--

16 DE JULIO:

JEFATURA POLICIA LOCAL
AGENTE PRIMERO/A
RESPONSABLE AREA DEPORTES
OFICIAL ADMVO – GESTION FNANCIERA
OFICIAL ADMVO – GESTION TRIBUTARIA
AUXILIAR REGISTRO
AGENTES DE POLICÍA LOCAL
TÉCNICO/A CULTURA

Asimismo, se ha mantenido el contacto telefónico y telemático tanto con los/las responsables del proyecto, como con el personal cuando los trabaos así lo han requerido.

Redacción del informe inicial y presentación del mismo

El equipo consultor, una vez analizada toda la información recibida, realizaron un análisis de la situación actual y una presentación de las conclusiones iniciales sobre el diagnóstico a las personas responsables del proyecto en la reunión celebrada en septiembre de 2025.

Tras recabar las aportaciones de los/as responsables del proyecto, se remite nueva versión de la documentación en el mes de octubre de 2025.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Tal y como hemos señalado con anterioridad, el presente documento recoge las principales conclusiones del análisis realizado en el marco de los trabajos de “Análisis, diseño y descripción de la estructura organizativa de los puestos de trabajo del Ayuntamiento de Ansoáin.

Todo análisis organizativo tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a comprender mejor sus pautas de funcionamiento, sus debilidades y fortalezas, y las causas de las mismas, con una intención final evidente: introducir dinámicas de cambio que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, mediante estrategias que favorezcan superar los puntos débiles y maximizar los puntos fuertes.

En esa línea, podemos afirmar que una organización pública se articula en tres grandes ámbitos:

- **El ámbito socio técnico**, que agrupa los elementos clásicos que posee cualquier organización, como son: el entorno, los objetivos, las estructuras, los recursos financieros y materiales, y los procesos administrativos.
- **El ámbito político-cultural**, en el que se constata que las organizaciones públicas son realidades políticas donde diversos actores tienen objetivos muy diversos, que intentan alcanzar, generándose lógicas de conflicto.
- **El ámbito de control y mejora**, que agrupa las dinámicas de control de sus procesos y actuaciones, para lo que se diseñan sistemas de información y control que faciliten el diagnóstico continuo y se impulsen dinámicas de cambio y mejora.

El estudio y análisis realizado, cuyas conclusiones se recogen en el presente documento, se centra principalmente en el ámbito socio técnico de la organización municipal del Ayuntamiento de Ansoáin, atendiendo al objeto de los trabajos encomendados, si bien, necesariamente, se mencionan elementos relativos a los ámbitos político-cultural y de control y de mejora.

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El objetivo de este apartado es presentar una fotografía actualizada del Ayuntamiento de Ansoáin, con una breve evolución de los antecedentes.

3.1.1. EL MUNICIPIO DE ANSOÁIN

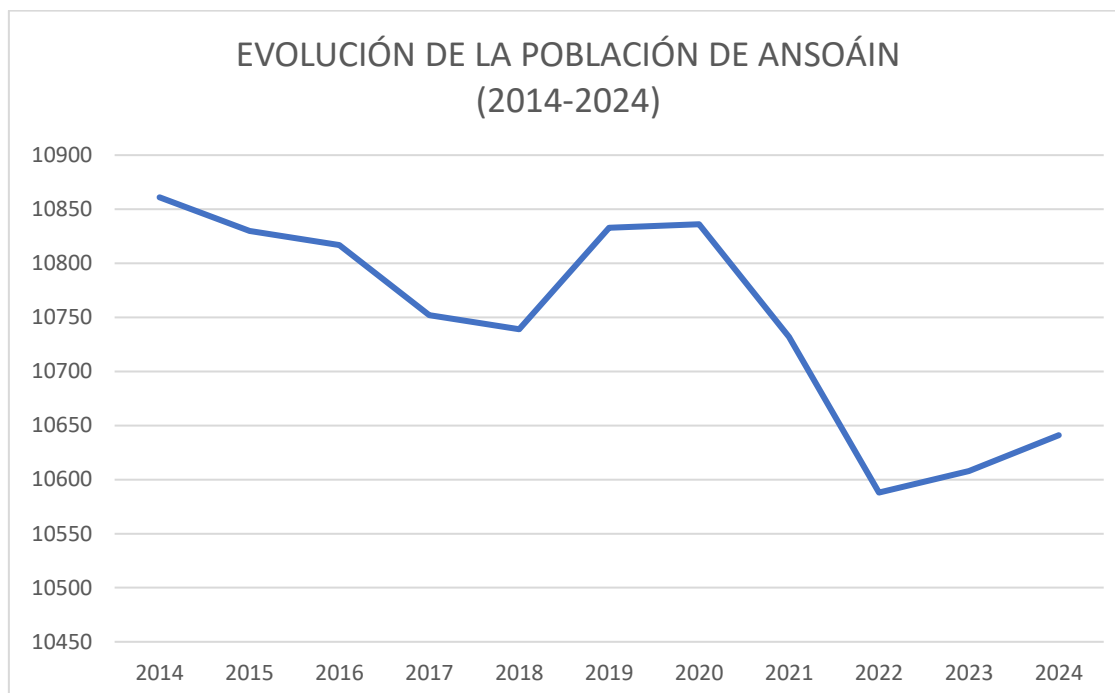
Ansoáin, junto a la capital, tiene dos zonas diferenciadas: la norte, más alta, que ocupa la ladera del monte Ezkaba y la sur, más llana y que llega hasta las inmediaciones del río Arga, en los Capuchinos de Pamplona. Ansoáin limita al norte con el valle de Ezkabarte, al este con Atarrabia, al sur con Pamplona y al oeste con Artika.

Se encuentra en la ladera sur del monte Ezkaba, en la margen derecha del río Arga. Al norte del municipio se encuentra Ezkabarte, al este y sur de Pamplona y al oeste Berriobeitia (Artika). En la cima del monte Ezkaba se encuentra la fortaleza militar "Alfonso XII".

El término municipal se encuentra atravesado por dos arroyos de cierta importancia (Ballariain, por ejemplo). Este arroyo vierte sus aguas al río Arga.

DATOS DEMOGRÁFICOS

El proyecto del presente estudio está dirigido al Ayuntamiento de Ansoáin. El Ayuntamiento debe responder a las necesidades de la ciudadanía, por lo que tan importante como el análisis interno es hacer un encuadre del contexto externo. Este encuadre servirá no sólo para realizar una foto fija del actual Ayuntamiento de Ansoáin, sino también para acercar la organización a una realidad a la que se tendrá que ir adaptando poco a poco. Como se observa en el siguiente gráfico, la población de Ansoáin ha oscilado desde 10.861 (2014) hasta 10.641 (2024). Ha tenido varios incrementos entre 2018 y 2019 con un incremento del 0,88% y entre 2022 y 2024 con un incremento del 0,50%. En cambio, el descenso es muy acusado, sobre todo en los años 2020 y 2022, con una caída del 2,34%.



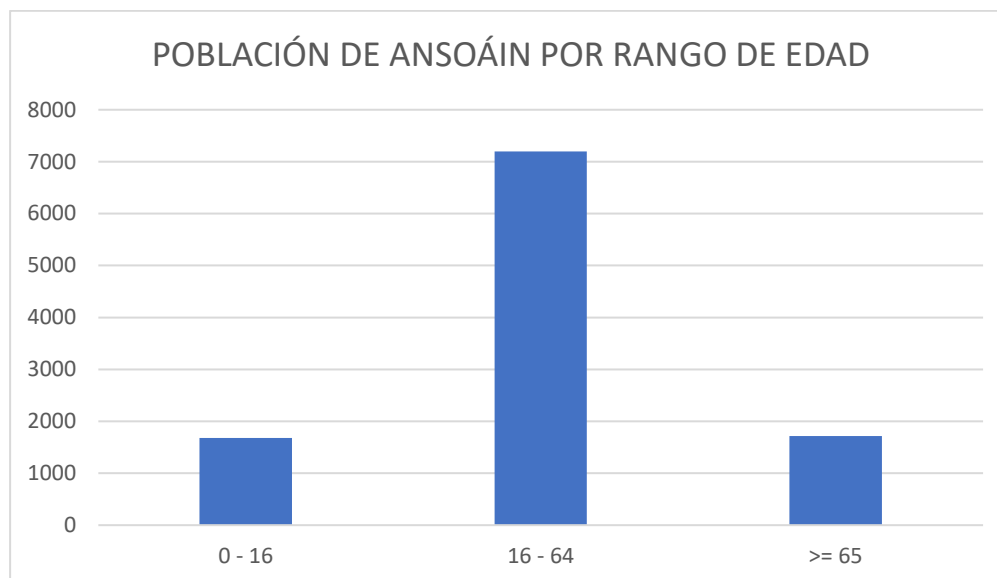
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE ANSOÁIN EN BASE AL GÉNERO

Por otra parte, atendiendo a la siguiente tabla, teniendo en cuenta el género de la población, los datos se han ido equiparando a lo largo de la evolución de la última década. El colectivo de mujeres del Municipio de Ansoáin ha sido siempre mayoritario a lo largo de los años, aunque ha ido disminuyendo en los últimos años: se mantiene entre el 51,38% (2024) y el 50,26% (2014). Los hombres, en cambio, muestran una variación mínima del 48,62% (2024) al 49,74% (2014).

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mujeres	5.460	5.466	5.471	5.447	5.454	5.521	5.509	5.457	5.413	5.443	5.467
Hombres	5.401	5.364	5.346	5.305	5.285	5.312	5.327	5.275	5.175	5.165	5.174
Total	10.861	10.830	10.817	10.739	10.833	10.833	10.836	10.732	10.588	10.608	10.641

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE ANSOÁIN POR RANGO DE EDAD

Un dato de especial interés a la hora de diseñar los servicios del Ayuntamiento es la distribución de la población por rangos de edad. En el gráfico inferior se puede apreciar lo siguiente:



(%) Edad de la población de Ansoáin	
0-16 años	%15.86
16-64 años	%67.95
>= 65 años	%23,13

Más de la mitad de la población de Ansoáin, 7.195 habitantes, tiene entre dieciséis y sesenta y cuatro años mientras que el colectivo de sesenta y cinco años o más, es de 1.714 habitantes, teniendo en cuenta que en el año 2022 la población era de 10.588 habitantes.

Comparando con los datos de la población de Navarra, se observa que el 15,96% de la población es menor de dieciséis años, el 63,79% tiene entre dieciséis y sesenta y cuatro años y el 20,27% tiene sesenta y cinco o más años (INE, 2022)

RECURSOS FINANCIEROS. PRESUPUESTO MUNICIPAL

Otro dato de interés, junto con el de población, es la evolución de los recursos financieros de la organización. El hecho de que se puedan observar tendencias en lo que a recursos económicos respecta, facilita el diseño de la organización deseada; es decir, existe el compromiso de crear una organización duradera y sostenible en el tiempo, para lo que se han de garantizar y distribuir de forma adecuada los recursos existentes actuales y prever los futuros.

Para ello, en las próximas líneas, se adjunta el gráfico de la evolución del presupuesto del Ayuntamiento de Ansoáin, que comprende el periodo transcurrido entre los años 2017 y 2025.

Como podemos observar en el gráfico, el presupuesto ha tenido una tendencia ascendente en los últimos años.



Dado que los trabajos que se están realizando están vinculados a la organización y los recursos humanos, otro elemento de interés es la evolución del gasto de personal (Capítulo I) y la relación de éste con el total del presupuesto. La siguiente tabla muestra la evolución de la relación entre el Presupuesto Total y el Capítulo I del mismo, en el periodo 2017-2025

URTEA	AURREKONTUA	PERTSONAL GASTUA	PERTSONALEKO AURREKONTUA %
2017	7.854.551,23 €	3.777.768,16 €	48,10%
2018	8.230.139,09 €	4.366.045,70 €	53,05%
2019	8.706.074,70 €	4.624.219,88 €	53,11%
2020	9.190.086,98 €	4.828.810,85 €	52,54%
2021	9.486.677,00 €	5.101.587,39 €	53,78%
2022	10.134.069,02 €	5.249.020,84 €	51,80%
2023	10.839.025,98 €	5.448.602,09 €	50,27%
2024	11.382.331,76 €	5.913.279,49 €	51,95%
2025	11.928.299,24 €	6.034.737,07 €	50,59%

Esta tabla refleja la relación entre el presupuesto total y el Capítulo I. El porcentaje del presupuesto destinado al Capítulo I (Gastos de personal) oscila entre el 48,10% (2017) y el 53,78% (2021) entre 2017 y 2025.

3.1.2. ANSOÁIN Y OTROS MUNICIPIOS

A continuación, presentamos una comparativa con otros Ayuntamientos de similares características en términos de población, tipología de ciudad y/o ámbito geográfico. Los Ayuntamientos analizados han sido los siguientes: Berriozar, Tafalla, Villava/Atarrabia y Zizur Mayor. Para esta comparación se han tenido en cuenta los datos del periodo 2021-2025.

Se hace necesario destacar que no cabe extraer conclusiones determinantes de este análisis, sino únicamente referencias orientativas en términos comparativos en relación al Presupuesto de gastos (tomando como referencia el presupuesto consolidado de cada entidad) y más concretamente a los gastos relativos al Capítulo I (Gastos de Personal). Esto es así, puesto que el modelo de gestión de los servicios y, por tanto, la realidad organizativa de cada uno de ellos no es la misma en todos los casos. La información que aparece proviene de las páginas web de los ayuntamientos, de la NASTAT, de los Boletines Oficiales y/o de otras fuentes oficiales de información.

COMPARATIVA ENTRE AYUNTAMIENTOS						
AÑOS						
AYUNTAMIENTO		2021	2022	2023	2024	2025
ANSOÁIN	Población	10.732	10.588	10.608	10.641	-
	Presup.	9.186.677,00	10.134.069,02	10.839.025,00	11.382.331,76	11.928.299,24
	Total.	€	€	€	€	€
	Cap. I.	5.101.587,39	5.249.020,84	5.448.602,09	5.913.279,49	5.913.279,49
	% Cap. I.	53,78%	51,80%	50,27%	51,95%	50,59%
BERRIOZAR	Población	10.723	10.765	10.919	11.201	-
	Presup.	6.847.334,00	7.566.914,52	8.184.546,95	8.750.229,35	-
	Total.	€	€	€	€	-
	Cap. I.	3.836.987,92	4.097.750,26	4.747.317,65	4.915.770,26	-
	% Cap. I.	56,04%	54,15%	58,00%	56,18%	-
TAFALLA	Presup.	10.582	10.576	10.698	10.778	-
	Total.	10.861.100	12.323.300	13.302.200€	14.203.500 €	-
	Cap. I.	€	€	€	€	-
	% Cap. I.	6.841.200 €	7.114.100€	7.645.700 €	8.273.900 €	-
VILLAVA / ATARRABIA	Población	62,96%	57,62%	57,48%	58,26%	-
	Cap. I.	10.131	10.022	10.067	10.016	-
	% Cap. I.	10.481.962,68	10.023.591,52	13.153.201,37	13.422.355,82	-
	Total.	€	€	€	€	-
ZIZUR MAYOR	Población	5.420.611,14	5.616.248,81	5.697.735,62	5.798.766,45€	-
	% Cap. I.	€	€	€	€	-
	Presup.	51,71%	56,03%	43,32%	43,20%	-
	Total.	€	€	€	€	-
ZIZUR MAYOR	Cap. I.	15.198	15.497	15.715	16.124	-
	% Cap. I.	12.873.477,00	13.895.535,00	15.206.445,00	15.900.100,00	16.671.300,00
	Total.	€	€	€	€	€
	Población	5.468.020,00	5.812.700,00	6.432.060,00	6.816.640,00	7.148.850,00
ZIZUR MAYOR	% Cap. I.	€	€	€	€	€
	Presup.	42,48%	41,83%	42,30%	42,87%	42,88%
	Total.	€	€	€	€	€

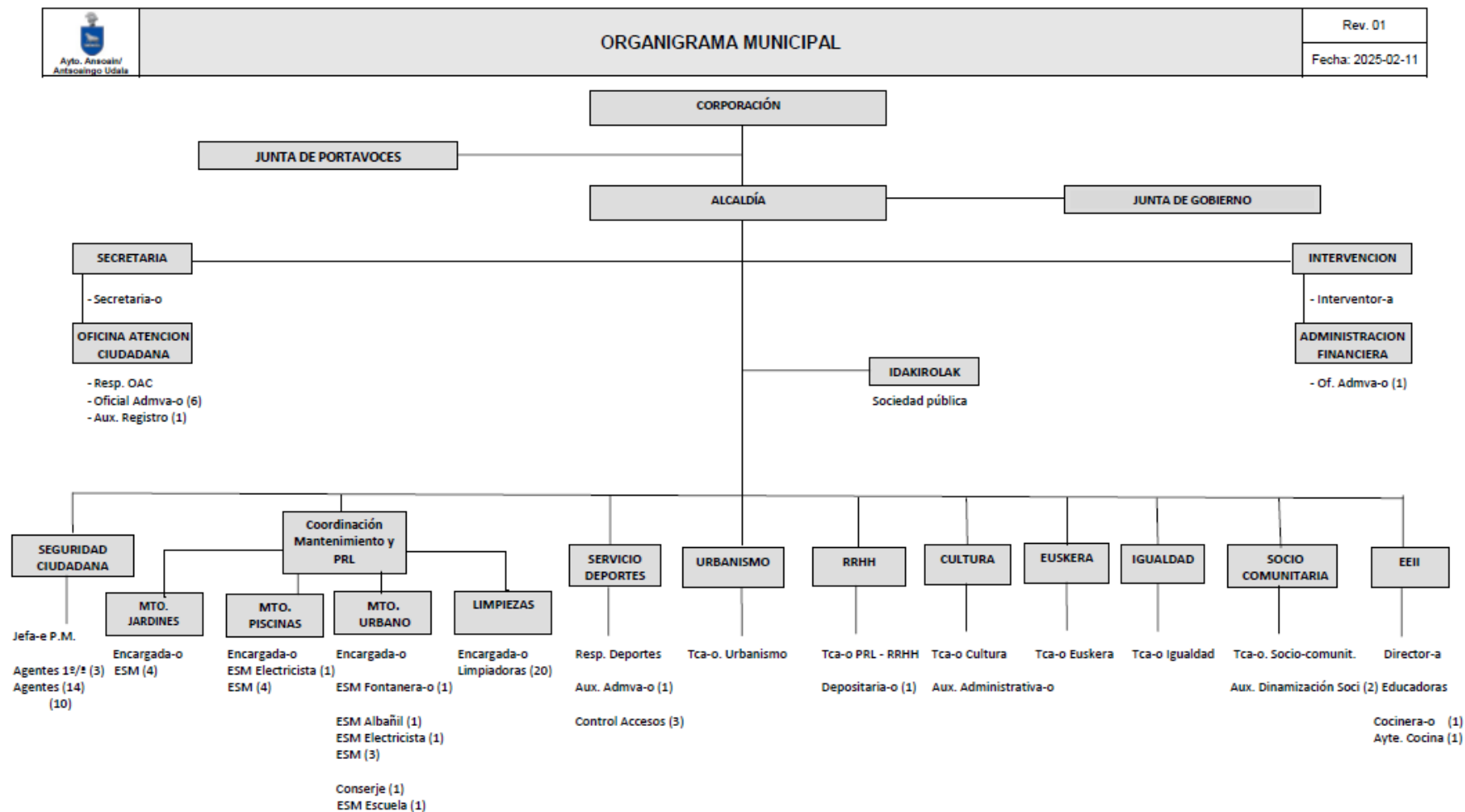
A partir de la información analizada, se observa que, tomando como referencia los datos de 2024, todos los municipios analizados se sitúan entre el 42,8% (Zizur Mayor) y el 58,26% (Tafalla) de su Capítulo I. En conjunto, en base a todos los años, superan el 41% en gastos de personal.

3.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

3.2.1. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL

A continuación, se muestra una representación gráfica de la estructura organizativa actual, en base a la información aportada por el Ayuntamiento y recogida por el equipo consultor.

AYUNTAMIENTO DE ANSOÁIN

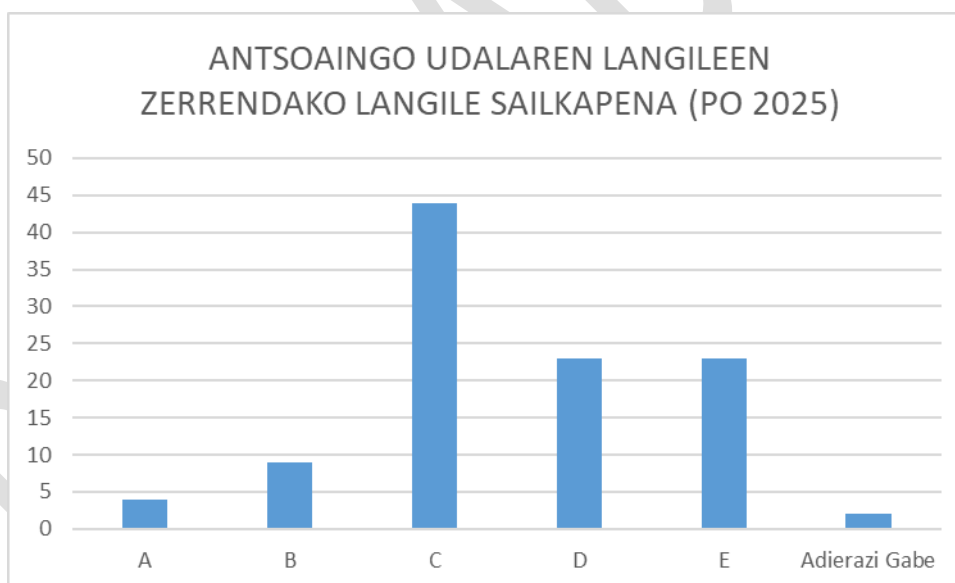


3.2.2. PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR GRUPO DE CLASIFICACIÓN EN PERSPECTIVA COMPARADA

A continuación, se analiza la distribución del personal por grupos de clasificación. Los grupos de referencia se clasificarán en A (para titulados universitarios de grado), B (para titulados universitarios de grado), C (para título de Bachiller o Técnico), D (para título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria) y E (para Certificado de Escolaridad). Por otra parte, en los puestos de trabajo en los que no se ha indicado nivel en la Plantilla orgánica o en el personal eventual, se han representado con el epígrafe “sin especificar”.

Según los datos que recoge la Plantilla orgánica de 2025 del Ayuntamiento de Ansoáin, se han analizado 105 puestos de trabajo que, en función del nivel de grupo que se les asigna, se clasifican de la siguiente manera:



ANTSOAIN	
A	4
B	9
C	44
D	23
E	23
SIN ESPECIFICAR	2
GUZTIRA	105

Analizando la distribución recogida en la plantilla orgánica según el grupo de clasificación profesional, se observa que el grupo mayoritario es el C (41,90%), seguido de los grupos D (21,90%) y E (21,90%).

No obstante, de acuerdo a los datos facilitados por la entidad, tras el proceso de promoción interna que está llevando a cabo el Ayuntamiento de Antsoain, van a reclasificarse un total de 39 plazas, de nivel D y E, pasando a sustituirse por otras tantas plazas de nivel superior.

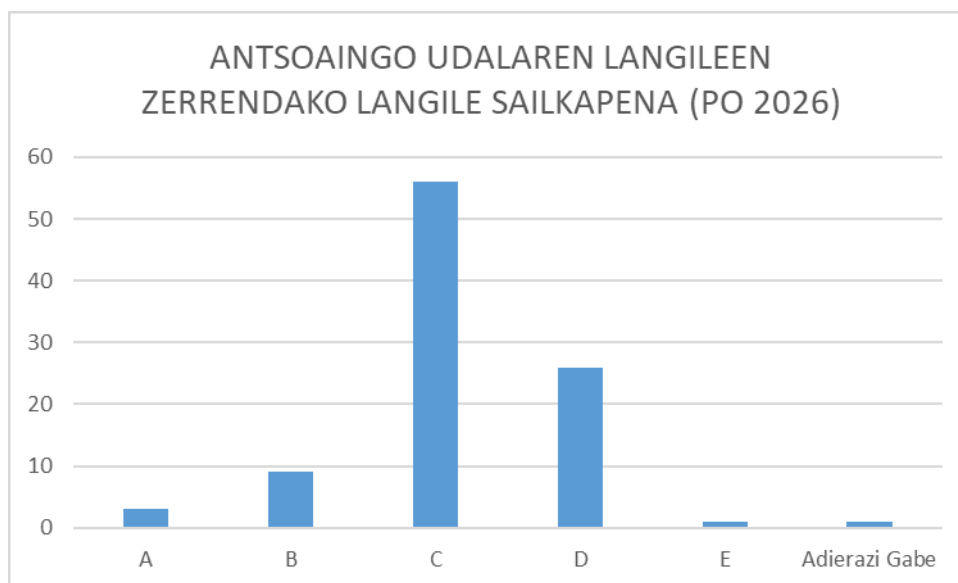
Tras dicho proceso, el grupo E prácticamente desaparecerá del Ayuntamiento (sin perjuicio de algún empleado/a que no ha tomado parte en el proceso de promoción) y el grupo D verá disminuida su presencia, notablemente.

Las plazas incluidas en el proceso de promoción interna son las siguientes:

Nº Plaza	Departamento	Puesto	Nivel actual	Nivel antes promoción interna	
1010	Admon Gral	Aux. registro	D	E	
10002	Promoción cultural	Oficial admvo/a	C	D	
7002	Promoción Deportiva	Oficial admvo/a	C	D	
6001	Parques y jardines	Empleado/a jardinería	C	D	
6002	Parques y jardines	Empleado/a jardinería	C	D	
6003	Parques y jardines	Empleado/a jardinería	C	D	
6004	Parques y jardines	Empleado/a jardinería	C	D	
6005	Parques y jardines	Empleado/a jardinería	C	D	
3005	Mantenimiento general	ESM	C	D	
5002	Mantenimiento general	ESM Electricista	C	D	
5003	Mantenimiento general	ESM	C	D	
5004	Mantenimiento general	ESM Albañil	C	D	
5005	Mantenimiento general	ESM Fontanero/a	C	D	
5006	Mantenimiento general	ESM	C	D	Ocupadas por personal temporal
9003	Colegio público	ESM	C	D	
5007	Escuela infantil	Peón limpieza	D	E	
3002	Instalaciones deportivas	ESM Electricista	C	D	
3003	Instalaciones deportivas	ESM	C	D	
3004	Instalaciones deportivas	ESM	C	D	
3006	Instalaciones deportivas	ESM	C	D	Ocupadas por personal temporal
5008	Limpieza	Peón limpieza	D	E	Ocupadas por personal temporal
5009	Limpieza	Peón limpieza	D	E	Ocupadas por personal temporal
5010	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5011	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5012	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5013	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5014	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5015	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5016	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5017	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5018	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5019	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5020	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5021	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5022	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5023	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5024	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5025	Limpieza	Peón limpieza	D	E	
5027	Limpieza	Peón limpieza	D	E	

Tras lo cual, la Plantilla para el año 2026, quedará de la siguiente manera (*datos obtenidos del Excel "Plaza en P.O." enviado por el Departamento de RRHH*):

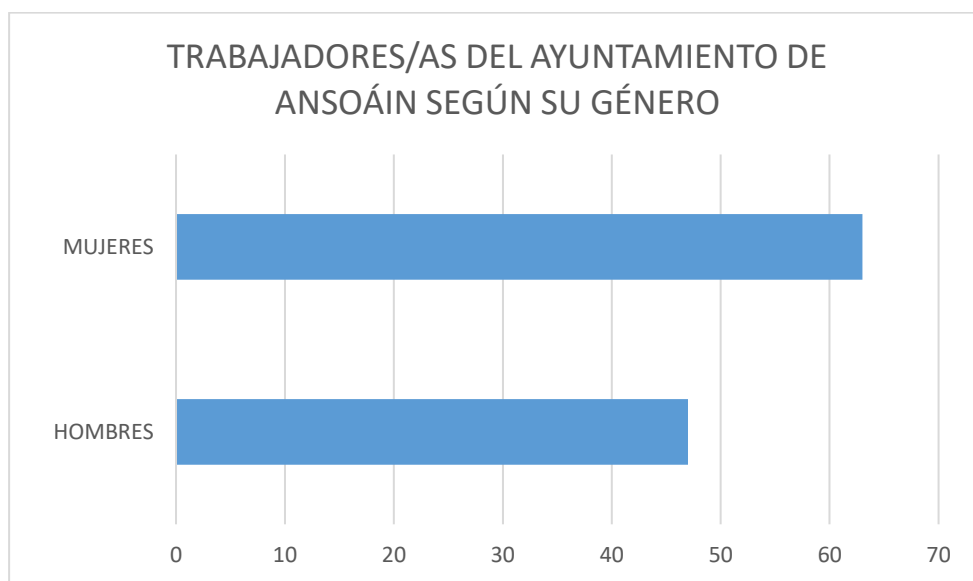
SAILKAPENA LANPOSTU KOPURUA	
A	3
B	9
C	56
D	26
E	1
Adierazi Gabo	1
GUZTIRA	96



ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

El objetivo de este epígrafe es analizar el colectivo de empleados/as públicos/as del Ayuntamiento de Ansoáin desde la perspectiva de género para conocer la situación actual en el colectivo de empleados/as. Asimismo, se analizarán los puestos de trabajo desde la perspectiva de género, con el fin de conocer si unos puestos están más masculinizados o feminizados que otros.

En la siguiente gráfica podemos observar la distribución por sexo de la plantilla de Ansoáin en el año 2025:



En la actualidad, a partir del análisis de la información recibida por parte del equipo consultor, de los datos aportados por el Ayuntamiento de Ansoáin y en base al documento y cuestionarios "2025_Pertsonal alta_fin mes", 110 personas están trabajando en el Ayuntamiento. De estas personas, el 57,27% son mujeres (63 personas) y el 42,73% son hombres (47 personas).

Por otro lado, a la vista de los datos recogidos en cuanto a género y nivel, se ha calculado el porcentaje de personal correspondiente a cada género en cada grupo de clasificación, deduciéndose lo siguiente:

AYUNTAMIENTO DE ANSOÁIN

	Mujeres	% Mujeres	Hombres	%Hombres	TOTAL
A	2	100,00%	-	0,00%	2
B	4	66,66%	2	33,33%	6
C	24	58,54%	17	41,46%	41
D	7	23,33%	23	76,67%	30
E	26	86,67%	4	13,33%	30
-	-	0,00%	1	100,00%	1
	63		47	TOTAL	110

Como puede observarse, en algunos grupos se observan desequilibrios notables en la distribución de género y, en general, la presencia de mujeres es mayor, aunque, por ejemplo, en el nivel D los hombres tienen una mayoría significativa con un 76,67%. Sin embargo, en todos los demás niveles las mujeres son mayoría con mucha diferencia, con una presencia superior al 65,00% en los niveles A, B y E.

Respecto a la tipología de puestos de trabajo, nos encontramos con diversos colectivos muy feminizados, como pueden ser el personal administrativo, el personal de limpieza o las educadoras infantiles, frente a otros colectivos, más masculinizados, como son el personal de oficios o la policía local.

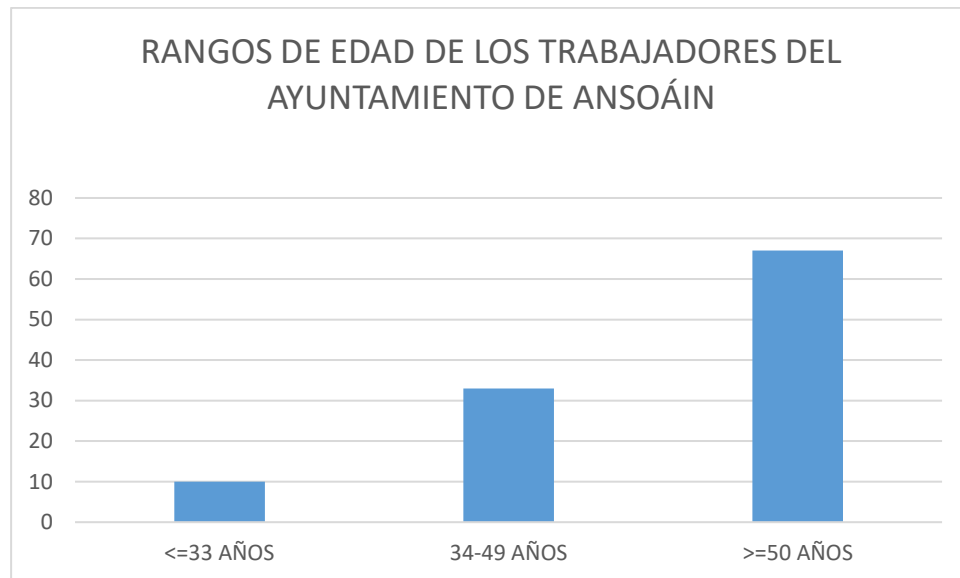
ANÁLISIS DE LA MEDIA DE EDAD DE LA ORGANIZACIÓN

La experiencia, en toda organización, es un grado, y por ello, en la medida que las personas van dejando la organización, también se va parte del conocimiento y experiencia acumulada, por lo que conviene estar preparados/as y diseñar un proceso que garantice la transmisión de dicho conocimiento y el relevo generacional de forma paulatina, sin que ello genere consecuencias traumáticas a la organización.

Según los datos obtenidos a través del documento "2025_Pertsonal alta_fin mes", se han analizado las edades de las 110 personas actualmente ocupadas. La edad media del personal del Ayuntamiento de Ansoáin es de 50,2 años.

En el siguiente gráfico se recoge la distribución del personal por tramos de edad según los datos facilitados por el Ayuntamiento. De los 110 empleados/as analizados/as 67 (60,9%) se encuentran en la franja de edad de más de 50 años; 33 (30%) se encuentran en la franja de 34-49 años y el 9,1% en la franja de menos de 33 años. En consecuencia, el 60,9% de los trabajadores del Ayuntamiento de Ansoáin se encuentran en el último tramo de edad anterior a la jubilación, el comprendido entre los 2 y los 15 años.

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR RANGO DE EDAD



COMPARATIVA CON OTROS AYUNTAMIENTOS

PLANTILLA DE PERSONAL: OTROS AYUNTAMIENTOS

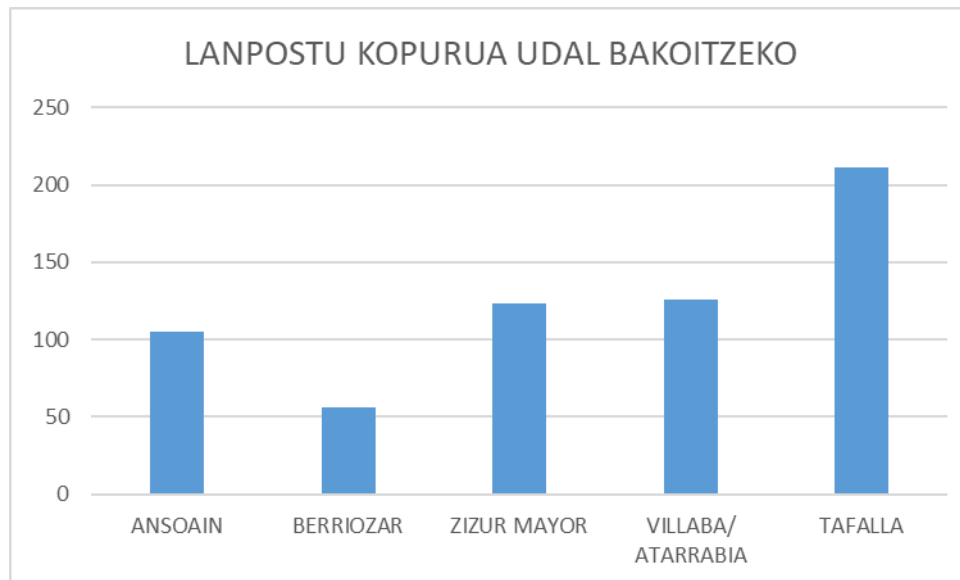
En este apartado se analizan los principales indicadores de recursos humanos de los diferentes ayuntamientos de la Comunidad Foral de Navarra. Para la selección de estos indicadores se tendrán en cuenta características similares en cuanto a población, tipología urbana y/o ámbito geográfico, así como la disponibilidad de los datos a analizar.

En las páginas anteriores se recoge información sobre la población, el Capítulo I y el presupuesto total, por lo que en este epígrafe se ha optado por ampliar esta información añadiendo el dato de los puestos de los ayuntamientos analizados (según plantilla orgánica).

AYUNTAMIENTO	FUENTE	NÚMERO DE PUESTOS
ANSOAIN	2025	105
BERRIOZAR	2024	56
TAFALLA	2024	211
VILLAVA / ATARRABIA	2024	126
ZIZUR MAYOR	2024	123

En el siguiente gráfico se muestra el número de puestos según la Plantilla orgánica publicada en los Ayuntamientos seleccionados:

NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA PLANTILLA ORGÁNICA POR AYUNTAMIENTO



TIPOLOGÍA DEL PERSONAL EN PERSPECTIVA COMPARADA

El objetivo de este epígrafe es poder ver, a modo comparativo, la tipología del personal, atendiendo a la naturaleza del vínculo, por cada una de las organizaciones objeto de estudio.

AYUNTAMIENTO	% F	% L	INFORMACIÓN
ANSOAIN	70,48%	27,62%	2025
BERRIOZAR	57,14%	39,29%	2024
ZIZUR MAYOR	81,30%	17,07%	2024
VILLABA/ATARRABIA	34,13%	40,48%	2024
TAFALLA	28,91%	62,56%	2024

*F: Personal Régimen Funcionario

*L: Personal Laboral

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR GRUPO DE CLASIFICACIÓN EN PERSPECTIVA COMPARADA

A continuación, se analiza la distribución de la plantilla por grupos de clasificación profesional. Los grupos de referencia, son los recogidos en el artículo 12 del Decreto Foral Legislativo 251/1993, de 30 de agosto, por el que se aprueba el Texto Refundido del Estatuto del Personal al servicio de las Administraciones Públicas de Navarra:

Los funcionarios de las Administraciones Públicas de Navarra se integrarán, de acuerdo con la titulación requerida para su ingreso y las funciones que desempeñen, en los siguientes niveles:

Nivel A: Los funcionarios pertenecientes a este nivel desempeñarán actividades directivas o profesionales para cuyo ejercicio se requiera título universitario de Licenciado, Ingeniero o Arquitecto.

Nivel B: Los funcionarios de este nivel, que deberán estar en posesión de los títulos de Diplomado Universitario, Ingeniero Técnico, Arquitecto Técnico o Formación Profesional de tercer grado, desarrollarán actividades de colaboración y apoyo a las funciones del nivel A y las profesionales propias de su titulación.

Nivel C: Los funcionarios de este nivel desempeñarán tareas de ejecución y deberán estar en posesión del título de Bachillerato, Formación Profesional de segundo grado o equivalente.

Nivel D: Los funcionarios de este nivel desarrollarán tareas auxiliares o análogas y deberán estar en posesión del título de Graduado Escolar, Formación Profesional de primer grado o equivalente.

Nivel E: Los funcionarios de este nivel desempeñarán tareas de asistencia subalterna y deberán estar en posesión del Certificado de Escolaridad o equivalente.

Si se analiza la distribución porcentual del personal del Ayuntamiento de Ansoáin en función de su grupo de clasificación profesional, se observa que los principales grupos son, en general, C y D.

MUNICIPIO	A	B	C	D	E	C+D+E	INFORMACIÓN
ANSOAIN	3,81%	8,57%	41,90%	21,90%	21,90%	85,71%	2025
BERRIOZAR	7,14%	30,36%	39,29%	23,21%	0,00%	62,50%	2024
TAFALLA	3,79%	20,38%	40,28%	28,44%	4,74%	73,46%	2024
VILLAVA/ATARRABIA	3,17%	10,32%	50,79%	16,67%	17,46%	84,92%	2024
ZIZUR MAYOR	3,25%	13,01%	46,34%	23,58%	0,00%	69,92%	2024

Analizando la tabla anterior, en general, en todos los municipios los grupos C, D y E tienen un peso muy significativo entre los tres, situándose dentro del intervalo del 62% y 85%. Esto significa que los niveles con menor nivel de titulación de acceso tienen predominio en los ayuntamientos analizados, como tendencia principal. Por otro lado, se observa que los niveles de clasificación A y B son, en general, de menor presencia, teniendo en cuenta que se exige un mayor nivel de titulación o que tienen funciones de mayor responsabilidad.

No obstante, respecto del Ayuntamiento de Antsoain, debemos recordar que, tras el proceso de promoción interna en el que están inmersas varias de las plazas de las categorías D y E, la distribución futura variará notablemente, quedando de la siguiente manera (*datos obtenidos del Excel "Plaza en P.O." enviado por el Departamento de RRHH*):

Nivel A: 3,13%; Nivel B: 9,38%; Nivel C: 58,33%; Nivel D: 27,08% y Nivel E: 1,04%.

COMPARATIVA RETRIBUTIVA CON AYUNTAMIENTOS DEL ENTORNO

La información que a continuación se presenta, ha sido analizada por el equipo consultor tomando como base las Plantillas orgánicas que los Ayuntamientos analizados tienen publicadas en sus páginas web o de la información recopilada a través de los Boletines Oficiales.

Asimismo, el equipo asesor ha analizado las Plantillas Orgánicas del Ayuntamiento de Berriozar (2024), del Ayuntamiento de Tafalla (2024), del Ayuntamiento de Villava/Atarrabia (2022) y del Ayuntamiento de Zizur Mayor (2024).

Por todo ello, estos datos deben considerarse orientativos. Hay que señalar que en la Plantilla Orgánica de cada ayuntamiento se nos facilitan datos diferentes, por lo que en algunos ayuntamientos no se ha podido realizar una comparación completa.

ANSOAIN (2024)			BERRIOZAR (2024)			VILLAVA (2024)		
Puesto	Grupo de Clas.	Complementos	Puesto	Grupo de Clas.	Complementos	Puesto	Grupo de Clas.	Complementos
SECRETARIO/A	A	- 55,00 % exclusiva d	SECRETARIO/A	A	- 35,00 % incomp	SECRETARIO/A	A	- 22,50 % directivo/ a + 10,00% prol. +35,00 incomp.
ADMINISTRATIVOS/AS	C	1 - 2	ADMINISTRATIVOS/AS	C	15,00 % -	ADMINISTRATIVOS/AS	D	1 - 2
AUX. ADMINISTRATIVO	D	1 - 2	AUX. ADMINISTRATIVO		15,00 % -	AUX. ADMINISTRATIVO	D	1 - 2
INTERVENTOR/A	A	- 55,00 % exclusiva d	INTERVENTOR/A	A	- 35,00 % incomp	INTERVENTOR/A	A	- 20,00% directivo/ a + 4,00% prol. +35,00 incomp.

EDUCADOR/A	C	1 2	-	EDUCADOR/A ESCUELA INFANTIL	C	12		EDUCADOR/A INFANTIL	C	-	4,00% pelig.
EMPLEADO/A SERVICIOS MÚLTIPLES	D	1 2	5,00% peligr.	EMPLEADO/A SERVICIOS MÚLTIPLES	D	15,00 %	-	EMPLEADO/A SERVICIOS MÚLTIPLES	D	1 2	6,00% pelig.
TÉCNICO/A EUSKERA	B	-	-	TECNICO/A EUSKERA	B	-	-	TECNICO/A EUSKERA	B		4,00% prol.
DIRECTOR/A DE RRHH	A	-	10,00% prol. jornada	GERENTE/A RRHH	A	12	-	DIRECTOR/A RRHH	A		30,00% incomp.
COCINERO/A	C	1 2	-					COCINERO/A	C	1 2	4,00% pelig.
JEFE/A POLICÍA LOCAL	Libre designación	-	-	JEFE/A POLICÍA LOCAL	C		30,00% mando .	JEFE/A POLICÍA LOCAL	-		30,00% prol. jornada
POLICÍA MUNICIPAL	C	-	-	POLICÍA MUNICIPAL	C	-	-	AGENTE	C	-	-
ENCARGADO/A AREA DEPORTE	B	-	55,00 % exclusivida d	TÉC. DEPORTIVO	C	15,00 %	10,00% prol. jornad a	DIRECTOR/A TÉCNICO/A	A	-	4,00% prol. jornada
TÉCNICO/A SOCIO/CULTURAL COMUNITARIO/A	B	-	-	TÉCNICO/A CULTURA	C	15,00 %	%10,00 prol.				-

						jornad						
						a						
TÉCNICO/A	B	-	35,00 %	ARQUITECTO/A	A	-	-	-				
URBANISMO			incomp..									
				EMPLEADO/A								
				SERVICIOS								
JARDINERO/A	D	1	5,00%	SERVICIOS	C	15,00	-	OFICIAL	C	1	6,00%	
		2	pelig.	MÚLTIPLES		%		JARDINERO/A		2	pelig.	
				(JARDINERÍA)								

TAFALLA (2024)

ZIZUR MAYOR (2024)

Puesto	Grupo de Clas.	Complementos		Puesto	Grupo de Clas.	Complementos	
SECRETARIO/A	A	35,00%	incomp.	SECRETARIO/A	A	-	55,00 % exclusividad
ADMINISTRATIVOS/AS	C	12		ADMINISTRATIVOS/AS	C	12	
AUX. ADMINISTRATIVO	D	12		AUX. ADMINISTRATIVO	D	12	
INTERVENTOR/A	A	35,00%	incomp.	INTERVENTOR/A	A		35,00% incomp + 10,00% mand.
EDUCADOR/A	C	12	-	-	-	-	-
EMPLEADO/A SERVICIOS MÚLTIPLES	D	12	-	EMPLEADO/A SERVICIOS MÚLTIPLES	-	12	-
TÉCNICO/A EUSKERA	B	-	-	TÉCNICO/A EUSKERA	B	-	5,00% mand. + 4,00 % disp.
-	-	-	-	TÉC. ADMIN PÚBLICA, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE RRHH	A		10,00% mand + 7,00% disp..
JEFE/A POLICÍA LOCAL	Libre designación	Según Presupuesto	Según Presupuesto	JEFE/A POLICÍA LOCAL	Libre designación	-	-.
AGENTE	C	.	.	AGENTE	C	-	-

COORDINADOR/A DEPORTES	B	-	-	TEC. DEPORTES	B	-	5,00% mand. + 4,00% disp.
COORDINADOR/A CULTURA	B	-	-	TEC. CULTURA	B	-	5,00% mand. + 7,00% disp.
DIRECTOR/A SERVICIOS DE URBANISMO Y MEDIOAMBIENTE	Libre designación	Según Presupuesto	Según Presupuesto	JEFE/A DE SERVICIOS DE URBANISMO	B	-	20,00% mand. + 10,00% disp.
OFICIAL DE PARQUES Y JARDINES	C	12	10,00% pelig.	EMPLEADO/A DE JARDINERÍA	D	12	-

4. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ORGANIZATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Tras el análisis recogido en los apartados anteriores y teniendo en cuenta la información recogida en los cuestionarios y entrevistas mantenidas, las cuestiones a mejorar en materia de organización interna en el Ayuntamiento de Ansoáin son las siguientes:

4.1. AUSENCIA DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO ACTUALIZADAS

En la actualidad no existe un organigrama funcional a nivel de puestos de trabajo que plasme la estructura organizativa actual.

Esta ausencia de organigrama favorece la indefinición de la estructura, propiciando que no se clarifiquen las líneas de jerarquía ni de rendición de cuentas.

Por otro lado, el Ayuntamiento de Ansoáin no cuenta con un Manual de funciones de los puestos de trabajo actualizado, que defina los cometidos y las competencias de cada puesto de trabajo, en base a las necesidades organizativas actuales, en el que basar el sistema retributivo de los mismos y sirva de instrumento para la organización de los trabajos a desarrollar en cada unidad.

El Manual de Funciones de los Puestos de Trabajo es el instrumento mediante el cual se sustenta el sistema retributivo de los mismos y se organizan los trabajos y tareas a realizar en cada unidad funcional.

La ausencia del Manual de funciones de los puestos de trabajo y de Organigrama funcional actualizados, está provocando una ineficiente distribución de los recursos humanos en algunas unidades.

Prácticamente todas las actividades que se llevan a cabo en el ámbito municipal (excepto contadas excepciones), se caracterizan por tener “puntas y valles”. Es decir, el ritmo de trabajo no es constante a lo largo de todos los períodos, sino que durante un mismo ejercicio pueden encontrarse épocas de cargas de trabajo intensas, seguidas de épocas más relajadas.

Cuando nos encontramos ante organizaciones flexibles, resulta fácil y ágil reasignar efectivos a las diversas unidades administrativas para dar respuesta a las necesidades cambiantes de los servicios. Por el contrario, cuando nos hallamos ante organizaciones rígidas, la movilidad interna se dificulta y resulta muy complicado, sino imposible, la reasignación de efectivos, observando que, a lo largo del tiempo, puede derivar en una ineficiente distribución de los mismos entre las diferentes unidades administrativas.

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA QUE NO RESPONDE A UN MODELO DE CRECIMIENTO ORDENADO

Tradicionalmente se ha considerado que la estructura de una organización no es más que otro de los recursos de los que ésta dispone para poder lograr sus objetivos y cumplir su misión.

Dicha estructura, al igual que el resto de recursos, debe ser capaz de responder de forma flexible a las demandas y necesidades, que, en el caso de una Administración pública de carácter local, son cambiantes de forma periódica.

La estructura del Ayuntamiento de Ansoáin no responde a un modelo que garantice mayor flexibilidad y capacidad de adaptación, ni tampoco que responda a la necesidad actual de adaptabilidad a las necesidades de los servicios.

Tampoco se observa que se haya establecido un criterio mínimo que justifique la creación de nuevas unidades o la ampliación de las existentes. Por otro lado, se observa la ausencia de un perfil técnico especializado que refuerce la gestión interna de la organización.

Esto ha supuesto una desvirtualización de la estructura real, lo que requiere con urgencia un replanteamiento de toda la estructura existente, configurando y optimizando el modelo actual.

4.3. TRABAJO ADMINISTRATIVO

En la actualidad en el Ayuntamiento de Ansoáin existen varios puestos de Auxiliar Administrativo según la plantilla orgánica.

A la vista de los cuestionarios y teniendo en cuenta la información recogida en las entrevistas, se ha constatado que el personal Auxiliar Administrativo realiza trabajos de la categoría de Administrativo, ya que no realiza únicamente funciones de Auxiliar ("tareas de mecanografía, taquigrafía, despacho de correspondencia, cálculo sencillo, manejo de máquinas, archivo de documentos y otros similares", art. 169.1.d), RDL 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local), sino de Administrativo: "tareas administrativas, normalmente de trámite y colaboración", art. 169.1.c), RDL 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local.

Si bien es cierto que en la actualidad, el Ayuntamiento de Ansoáin está llevando a cabo un proceso de promoción interna con el objetivo de reclasificar todos los puestos de nivel D en puestos de nivel C, Oficial administrativo/a, se ha detectado la necesidad de que dichos puestos de trabajo de categoría administrativa se doten de una mayor polivalencia, con el fin de dar soporte a los puestos técnicos del ayuntamiento, ya que en la actualidad hay un volumen de trabajo administrativo que está siendo asumido directamente por estos puestos de categoría técnica, dificultando el desarrollo de las funciones propias de dichos puestos de trabajo.

4.4. FALTA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEFINIDOS

Del análisis realizado se detecta que, con frecuencia, se produce una patrimonialización del conocimiento por parte de los/as empleados/as debido a la falta de sistematización y manualización de los procedimientos administrativos.

Esto quiere decir que en la mayoría de los casos hay actividades que sólo conoce y realiza habitualmente una misma persona. La situación en la que no haya personas con conocimientos sobre ciertas materias produce un grave contratiempo (porque ya no trabaja en la institución, porque está de vacaciones, de baja por enfermedad, etc..), ya

que los procesos no están manualizados sino que sólo existen como “manera de hacer las cosas” de la persona que solía hacerlas.

Esta situación genera una dependencia total y absoluta de la organización respecto a determinados puestos de trabajo, puesto que “si el/la empleado/a no está, el trabajo se deja de realizar” o resulta muy difícil su reemplazo.

Los procesos, los procedimientos, las estructuras organizativas se han de formalizar en documentos escritos normalizados, que respondan de forma adecuada a cada momento. Esto no imposibilita que a medida que surjan nuevas realidades u oportunidades se vayan adaptando a las nuevas exigencias.

Sería recomendable llevar a cabo una tarea de simplificación y rediseño de los procedimientos administrativos, en una primera fase al menos los más frecuentes, que permita agilizar los trámites y unificar los criterios, promoviendo la polivalencia y la transversalidad.

4.5. NECESIDAD DE REVISAR EL SISTEMA RETRIBUTIVO

La asignación de retribuciones y su cuantificación debería establecerse a través de una valoración del puesto de trabajo, teniendo en cuenta las diferencias relativas entre unos y otros puestos, y con independencia de la productividad y/o desempeño personal (ocupante) de la persona que los ocupe.

En el Ayuntamiento de Ansoáin, por tanto, resulta imprescindible establecer un sistema de valoración de puestos de trabajo. Este sistema cuantificará, en su caso, las diferencias entre los puestos de trabajo y homogeneizará los puestos que, por las mismas características y funciones, debieran ser retribuidos de igual manera, mediante la sistematización de los criterios de asignación retributiva a los puestos de trabajo.

4.6. NECESIDAD DE REFORZAR LA FUNCIÓN GESTORA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La función del personal es una pieza fundamental en cualquier organización. La gestión y organización del personal de la organización es el eje central de este servicio. Es más, se ocupa de cuestiones importantes como la gestión diaria del personal, el sistema

retributivo, la elaboración de nóminas, la gestión de procesos selectivos y bolsas de trabajo, las relaciones con la representación del personal, la formación del personal del ayuntamiento, la gestión de situaciones administrativas del personal, la prevención de riesgos laborales, el régimen disciplinario, etc.

Cabe destacar que el servicio de Recursos Humanos es también responsable de gestionar la estructura organizativa actual y futura, las necesidades presentes y futuras, el planteamiento de mejoras, etc., por lo que también tiene un papel estratégico en la organización, dando servicio al resto de áreas del Ayuntamiento con carácter transversal.

En la actualidad, este servicio cuenta con escasos recursos humanos, lo que en ocasiones deriva en atascos y acumulación de carga de trabajo en los dos únicos puestos de trabajo adscritos al mismo. Sería conveniente que la nueva estructura prevea un refuerzo de dicho servicio, en orden a agilizar estos procesos de trabajo.

En el Plan de gestión anual 2025 del Ayuntamiento de Ansoain, se prevé el siguiente proyecto, que implica directamente al área de RRHH y Organización:

PGA 8	Mejoras en la organización y funcionamiento Municipal y optimización de los Servicios Generales	
OBJETIVO GENERAL		
OBJETIVO ESPECÍFICO	Buscar el mayor grado de eficiencia en los servicios públicos garantizando la dignificación del trabajo.	
ACCIONES		Grado Ejecución
	- Realización de los trabajos de diseño de la estructura organizativa, análisis y descripción de puestos de trabajo en el Ayuntamiento de Ansoáin.	100 %

	- Actualización permanente del Portal de Transparencia	100 %
	- Presentación del Plan de Contratación y Plan de Subvenciones del Ayuntamiento de Ansoáin para el año 2025.	100 %
RESPONSABLE (s)	- Jon Garai, concejal de Organización y Funcionamiento Municipal.	
ÁREAS IMPLICADAS	- Área de RRHH, secretaría, intervención, Oficina de Atención a la Ciudadanía	
PLAZO	- Planes y trabajos sobre estructura organizativa primer semestre.	
OBSERVACIONES		

4.7. FALTA DE PLANES DE FORMACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y RECICLAJE EFICACES.

Actualmente no existen planes de formación adaptados a las necesidades reales de los puestos de trabajo ni de la organización (medios técnicos y tecnológicos, nuevas aplicaciones y actualizaciones de normativa, relaciones con la ciudadanía, competencias de jefatura, etc.), que garanticen el constante reciclaje de los empleados/as de cara a adaptarse a las exigencias cambiantes de la sociedad.

4.8. NECESIDAD DE REFUERZO DEL SISTEMA DE COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA

La excesiva parcelación funcional actual, la ausencia de estructura, la distribución del personal en espacios físicos separados, la falta de asunción real de la responsabilidad derivada del ejercicio de algunos puestos de jefatura y/o ausencia de esta figura en varios casos, no favorece la coordinación y la comunicación de la información producida en otras unidades administrativas o en los órganos políticos.

Por ello, se requieren mecanismos **formales y habituales** de coordinación como pudieran ser los Comités de coordinación, o mecanismos equivalentes, que permitan la correcta transmisión de la información a los puestos base, así como la planificación estratégica a medio y largo plazo por parte del personal de jefatura y de nivel político.

Si bien es cierto que el Ayuntamiento de Ansoáin ha instaurado una metodología de coordinación interna en el desarrollo y ejecución de determinados proyectos, trabajando de forma más horizontal, al margen de las estructuras formales, resulta imprescindible potenciar órganos de coordinación que den coherencia y homogeneidad a las actividades que se llevan a cabo, tanto interdepartamentalmente como a nivel estratégico con los objetivos que se marquen a nivel político.

Se recomienda pautar los objetivos para cada una de las unidades, de acuerdo con un marco común de trabajo que englobe a todas las unidades y realizar un seguimiento periódico global de las acciones realizadas que nos permita conocer el nivel de consecución de las metas planteadas.

El objetivo es visualizar la institución como un “todo” integrado que depende de cada una de sus unidades para conseguir sus fines y no como un agregado de unidades con objetivos y finalidades diferenciadas.

Por otra parte, este equipo consultor ha tenido conocimiento de la puesta en marcha de acciones de comunicación con la plantilla en los últimos años, si bien consideramos que debería establecerse una dinámica de comunicación periódica y de primera mano, para explicar al conjunto de los/as empleados/as públicos/as cuáles son las principales prioridades y proyectos del Ayuntamiento y dar cuenta de los logros obtenidos por la entidad en la consecución de los objetivos marcados.

Comunicar los grandes proyectos, logros, transformaciones y retos del Ayuntamiento a los/as empleados/as públicos/as es fundamental para que se sientan partícipes del trabajo conjunto, para que ellos/as mismos/as puedan comunicar a su entorno qué hace el Ayuntamiento y para facilitar su motivación.

4.9. NECESIDAD DE CAMBIO

De acuerdo con las entrevistas realizadas y el análisis de los cuestionarios cumplimentados por los empleados públicos, existe cierto consenso en que la estructura administrativa, el sistema de puestos de trabajo e incluso la cultura y valores de la organización no pueden continuar como hasta ahora. El modelo actual está agotado y responde a una realidad que no es la actual. Es habitual sentir que el ayuntamiento debe modificar, modernizar y adaptar las estructuras organizativas municipales a los nuevos tiempos y necesidades, superando las rigideces y trabajando con visión global, colaborando y pensando en el Ayuntamiento como institución, más que en la unidad, servicio, departamento o puesto de trabajo.

5. PROPUESTAS DE MEJORA

Resultado del análisis realizado y a partir del diagnóstico de la situación actual de la estructura administrativa del Ayuntamiento de Ansoáin, se presentan una serie de propuestas estratégicas de mejora organizativa dirigidas, por un lado, a potenciar las oportunidades presentes y por otro, a reforzar aquellos ámbitos que así lo requieren, a nivel organizativo

5.1. DIMENSIONAMIENTO DE LA PLANTILLA

La dirección estratégica de la Organización y los Recursos Humanos es indispensable ante los retos que afrontan nuestras Instituciones hoy en día: realidades más complejas, problemas interdisciplinarios, fuertes restricciones presupuestarias, crecientes exigencias de calidad de la ciudadanía, etc.

En este sentido, las políticas y las prácticas de Recursos Humanos no pueden mantenerse al margen de las necesidades de la Institución, al contrario, han de ser coherentes con la estrategia y los objetivos que persiga dicha Institución. Así por ejemplo, los retos que están planteando las nuevas tecnologías no pueden abordarse con las mismas políticas y enfoques de personal de los años 80 y 90. El creciente número de interacciones con los ciudadanos y el tejido económico y social a través de la Red supondrá la necesidad de nuevos sistemas de selección, de competencias, de formación, de definición de puestos, de organización, de promoción profesional, etc. acordes con las nuevas realidades así como una reformulación integral de los procedimientos administrativos que se venían desarrollando.

Esto afectará, sin duda, a una de las decisiones estratégicas que toda Institución ha de tomar: qué necesidades de personal se requieren para ofrecer los servicios y prestaciones al nivel deseado de calidad, así como el establecimiento de una plantilla objetivo.

La Plantilla objetivo o plantilla de referencia es un instrumento de planificación que tiene como objetivo racionalizar el crecimiento de personal y servir como marco de referencia para adecuar la dotación de efectivos y su perfil a las necesidades u objetivos establecidos.

Sin embargo, tanto las estructuras organizativas (áreas, servicios, etc.) como la plantilla necesaria en una Administración no son únicas, ni invariables, en un momento dado, porque la estructura y la plantilla no son el origen o la causa, sino la consecuencia de lo que el Gobierno quiere hacer y cómo quiere hacerlo.

Así pues, antes de acometer con rigor una reorganización de la estructura y de establecer la plantilla objetivo que se necesita en cada una de las unidades de aquella estructura y a nivel global, es imprescindible concretar con el Gobierno ciertas variables, pues en organizaciones como las municipales, caracterizadas por una variedad de servicios, donde el “output” no es fácilmente cuantificable, una operación de dimensionado de plantillas tiene que incidir más en criterios políticos referidos al nivel de servicios (obligatorios y potestativos) y a su valoración ciudadana (¿los conocen?, ¿los valoran?) que a operaciones de dimensionado cuantitativo que realmente sirven de poco al nivel político de decisión.

Dicho de otro modo, el dimensionado en el sector público, sin renunciar a las herramientas propias de la racionalidad económica (tiempo de trabajo, efectivos, absentismo, históricos de cargas), está caracterizado para ser más un trabajo intelectual de orientación estratégica que ha de tener en cuenta diversos factores:

- 1) Los objetivos estratégicos a medio - largo plazo de la Institución.

En este sentido entendemos que, para llevar a cabo los trabajos de implementación de un nuevo modelo organizativo, es necesario un esfuerzo material (sobre todo humano) con el objetivo de conseguir unos resultados óptimos, si bien en la medida en que se vaya estabilizando la estructura, los perfiles deberán ir adecuándose a los nuevos requerimientos de la misma y al nuevo sistema de gestión.

- 2) Los retos a los que la Institución se tendrá que enfrentar.

En primer lugar, tenemos que tener en cuenta el nivel de servicios y de responsabilidades preestablecidas que a fecha de hoy son competencia de la Administración Local y de aquellas funciones que le son atribuidas inherentemente.

- 3) Tiempo de respuesta de acuerdo con los parámetros de calidad que se establezcan.

Dentro del concepto “plantilla objetivo” hay que remarcar que las ratios de efectividad y tiempo de respuesta para el desarrollo de las tareas es objeto de estudio particular y es objetivo político decidir cuáles son las tareas más importantes y cuáles son las que se tienen que priorizar y dotar de más recursos para realizarlas de la forma más rápida y eficaz.

- 4) Grado de amplitud o de prioridad de cada servicio municipal

Tal como hemos mencionado anteriormente, es muy importante tener en cuenta las voluntades del Equipo de Gobierno en cada momento a nivel global y para cada Área concreta.

Habrà que tener muy presente el nuevo modelo organizativo que se apruebe a la hora de dotar a cada ámbito del personal necesario.

No se necesita la misma estructura, ni la misma plantilla en cantidad y calidad en Urbanismo si se piensa elaborar un Plan General, por ejemplo, que, si se va a gestionar el existente o si las cargas de trabajo en cuanto a concesión de licencias han disminuido a la mitad, etc. Igualmente, no es lo mismo prestar muchos que pocos servicios de atención ciudadana en servicios sociales, etc.

El grado de amplitud o de prioridad de los servicios a prestar, según los designios del Gobierno Municipal, permite establecer, entre otros aspectos, la plantilla necesaria. Sin esa concreción resulta difícil sino imposible el establecimiento de plantillas objetivo.

- 5) Grado de Centralización o descentralización que se desea en los servicios transversales.

Se trataría de decidir y encajar el grado de centralización o descentralización que se establecería en la reorganización posterior, en los servicios transversales tales como: servicios económicos, personal, contratación, fiscalización, asesoramiento jurídico, informática, atención al ciudadano, etc. así como el grado de externalización de los servicios que se quiera implementar. Esto es, a mayor externalización menos dotación

en la plantilla propia, aunque más necesidad de control y supervisión de las tareas que se llevan a cabo externamente.

5.2. REFLEXIÓN ESTRATEGICA

En relación con el apartado anterior, este equipo consultor es conocedor de que el Ayuntamiento de Ansoáin ha llevado a cabo un proceso de reflexión estratégica en los últimos años, cuyo resultado ha sido la aprobación del Plan estratégico 2024-2030.

Entre los Objetivos identificados en dicho Plan estratégico, se encuentran los siguientes OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Promover el desarrollo sostenible de Ansoáin a través de una estrategia integral que abarque los ámbitos social, económico y ambiental.
2. Fomentar la igualdad, la inclusión y la cohesión social para fortalecer el tejido comunitario.
3. Incrementar la calidad de vida de la ciudadanía mediante el impulso de la cultura, el deporte, la educación y los cuidados.

En cuanto a los OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS POR EJES TEMÁTICOS, nos encontramos los siguientes:

Cuidados, Equidad y Demografía.

Objetivo General 1. Promover un sistema público integral de cuidados basado en el apoyo mutuo, la colaboración comunitaria y la igualdad de género.

- Objetivo 1.1. Impulsar la colaboración y la coordinación entre profesionales que brindan servicios de cuidado en la comunidad para una atención más eficaz y accesible.
- Objetivo 1.2. Fomentar la creación de redes de voluntariado y apoyo a la crianza, facilitando la colaboración entre la comunidad y los recursos existentes
- Objetivo 1.3. Fortalecer la atención en salud mental mediante la implementación de recursos y programas integrales.
- Objetivo 1.4. Poner a disposición de la ciudadanía servicios públicos de calidad y fortalecer los existentes para garantizar los cuidados.

Objetivo General 2. Sensibilizar y difundir los recursos disponibles para los cuidados.

- Objetivo 2.1. Mejorar la accesibilidad y difusión de recursos de información sobre servicios de cuidados, facilitando su coordinación y disponibilidad.
- Objetivo 2.2. Impulsar la educación emocional y el autocuidado en todas las etapas de la vida y en todos los ámbitos.
- Objetivo 2.3. Recuperar el sentido de comunidad y pertenencia, fomentando la colaboración y el apoyo mutuo.

Igualdad de Género.

Objetivo General 3. Promover la igualdad de género reduciendo las brechas existentes y erradicar la violencia machista.

- Objetivo 3.1. Asegurar la participación de las mujeres en espacios de toma de decisiones y liderazgo comunitario.
- Objetivo 3.2. Establecer espacios intergeneracionales que fortalezcan el asociacionismo feminista y el intercambio de experiencias entre generaciones.
- Objetivo 3.3. Promover una educación sexual, afectiva y de género integral y adaptada a todas las edades, promoviendo la inclusión y la accesibilidad cognitiva.
- Objetivo 3.4. Reforzar la prevención de la violencia machista mediante programas educativos que fomenten relaciones saludables y el respeto mutuo.

Euskera.

Objetivo General 4. Poner en valor y promover el conocimiento y uso del Euskera en todos los ámbitos de la comunidad.

- Objetivo 4.1. Incrementar el prestigio del euskera mediante su uso en servicios sociales y actividades comunitarias cotidianas.
- Objetivo 4.2. Crear espacios colaborativos que impulsen el uso del euskera en todos los ámbitos de la sociedad, promoviendo su valor cultural e identitario.

- Objetivo 4.3. Fomentar la creación de "arnasguneak" (espacios de respiro) donde el euskera sea la lengua vehicular, especialmente en ámbitos deportivos y culturales.
- Objetivo 4.4. Ampliar programas educativos y actividades en euskera para todas las edades, integrando herramientas digitales innovadoras.

Cultura.

Objetivo General 5. Garantizar los derechos culturales de la ciudadanía facilitando el acceso a la cultura y fomentando la participación activa tanto de la ciudadanía como de las entidades en la definición y desarrollo de las políticas culturales municipales.

- Objetivo 5.1. Impulsar un Plan Municipal de Cultura alineado con la Ley de Derechos Culturales y el Plan Estratégico de Cultura de Navarra 2024-2028.
- Objetivo 5.2. Revisar e impulsar los espacios de participación en cultura para facilitar la cogobernanza en la política cultural municipal y reforzar el ecosistema cultural de la localidad.
- Objetivo 5.3. Fomentar la participación ciudadana para definir y construir una identidad cultural compartida, asegurando que todos los sectores de la población se sientan representados.
- Objetivo 5.4. Revisar y optimizar los espacios destinados a la actividad cultural, asegurando su adaptación a las necesidades comunitarias.
- Objetivo 5.5. Facilitar el acceso a la cultura, la creación y la difusión artística.
- Objetivo 5.6. Establecer un punto de referencia centralizado para la cultura en Ansoáin, que coordine los diferentes espacios y colectivos, como la cultura, la juventud y otros centros comunitarios, para facilitar la colaboración y optimizar los recursos y actividades culturales en Ansoáin.

Deporte.

Objetivo General 6. Mejorar el uso y la accesibilidad de las infraestructuras deportivas.

- Objetivo 6.1. Incrementar la disponibilidad y accesibilidad de espacios deportivos para todas las personas, priorizando criterios de sostenibilidad ambiental y diseño inclusivo.

- Objetivo 6.2. Adaptar los espacios para la práctica informal del deporte, mejorando la accesibilidad para personas con diversidad funcional.

Objetivo General 7. Apoyar la actividad deportiva.

- Objetivo 7.1. Reforzar los clubes deportivos locales mediante recursos financieros, apoyo administrativo y la promoción de la profesionalización de su gestión.
- Objetivo 7.2. Fomentar la práctica deportiva en adolescencia y juventud para prevenir el abandono, promoviendo valores inclusivos y de igualdad de género.
- Objetivo 7.3. Aumentar la oferta de actividades deportivas en euskera.
- Objetivo 7.4. Fomentar el multideporte en la infancia por encima de la especialización temprana.

Objetivo General 8. Fomentar valores a través de la práctica deportiva.

- Objetivo 8.1. Fomentar la igualdad de género en la práctica deportiva.
- Objetivo 8.2. Recuperar el espíritu de las escuelas deportivas en la promoción de valores como la cooperación, el respeto y el trabajo en equipo por encima de la competitividad. Configuración Urbana, Espacio Público, Resiliencia y Sostenibilidad

Ambiental.

Objetivo General 9. Planificar y gestionar las infraestructuras, los usos del suelo y el espacio público con criterios de sostenibilidad social, ambiental y económica.

- Objetivo 9.1. Generar soluciones habitacionales accesibles y asequibles para juventud, mayores y colectivos vulnerables, adaptándolas a las necesidades residenciales cambiantes.
- Objetivo 9.2. Impulsar la movilidad sostenible priorizando la accesibilidad y los modos de transporte más activos y menos contaminantes.
- Objetivo 9.3. Desarrollar soluciones de estacionamiento sostenibles y eficientes.
- Objetivo 9.4. Amabilizar la integración del polígono industrial, mejorando su estética y funcionalidad con criterios de urbanismo sostenible.

Objetivo General 10. Promover la resiliencia climática de Ansoáin y la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.

- Objetivo 10.1. Incrementar, reforzar y diversificar el verde urbano y el arbolado, generando refugios climáticos para mitigar los futuros efectos del cambio climático.
- Objetivo 10.2. Reducir progresivamente las emisiones de gases de efecto invernadero en el pueblo en línea con los objetivos del Acuerdo de París.
- Objetivo 10.3. Promover la mejora de la eficiencia en el uso de la energía tanto en los edificios e instalaciones municipales como en los hogares y en las empresas.
- Objetivo 10.4. Promover la integración de energías renovables en los edificios residenciales y en las infraestructuras municipales.
- Objetivo 10.5. Fomentar la creación de comunidades energéticas locales, promoviendo la cooperación entre ciudadanía y entidades.
- Objetivo 10.6. Impulsar el consumo responsable así como dietas saludables y sostenibles dentro de una estrategia alimentaria en todos los servicios municipales que tengan relación a la restauración.
- Objetivo 10.7. Impulsar la contratación pública incorporando criterios éticos, sociales y ambientales en las decisiones de compra y contratación, en línea con los ODS y el Pacto Verde Europeo.

Innovación Social y Gobernanza.

Objetivo General 11. Fomentar una cultura democrática participativa.

- Objetivo 11.1. Establecer un sistema claro y estructurado para la participación ciudadana, promoviendo la inclusión y la equidad en la toma de decisiones.
- Objetivo 11.2. Fomentar una cultura democrática participativa en la sociedad, sensibilizando y concienciando a la ciudadanía sobre su importancia, implementando mecanismos efectivos de participación, promoviendo el intercambio de experiencias y reconociendo y valorando los logros alcanzados a través de la participación activa.

- Objetivo 11.3. Capacitar a agentes políticos y técnicos municipales en los procesos participativos, mejorando las dinámicas institucionales desde una perspectiva flexible y
- adaptativa, y clarificando los niveles de participación y decisión necesarios en cada proceso para garantizar una gobernanza inclusiva y efectiva.
- Objetivo 11.4. Potenciar la transparencia y la comunicación efectiva a través de herramientas digitales y espacios de diálogo accesibles.
- Objetivo 11.5. Impulsar la colaboración entre entidades locales, comarcales y regionales, especialmente a nivel de la Cuenca de Pamplona, para la cooperación en la planificación, diseño y gestión de políticas comunes.

Diversidad Sexual y de Género.

Objetivo General 12. Avanzar hacia una sociedad más justa e igualitaria, promoviendo la inclusión y el respeto para todas las personas, independientemente de su orientación sexual o identidad de género.

- Objetivo 12.1. Sensibilizar a la ciudadanía en materia de derechos LGTBI+ y diversidad sexual y de género para generar un modelo de convivencia comunitario.
- Objetivo 12.2. Crear y mantener espacios de apoyo y seguridad para personas LGTBI+ y visibilizar la diversidad sexual y de género en la vida pública.
- Objetivo 12.3. Promocionar políticas públicas específicas en materia de igualdad y no discriminación e integrar el principio de igualdad LGTBI+ de manera transversal en las políticas sectoriales de ámbito municipal.

5.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ACTUALIDAD EN EL CONTEXTO GENERAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

RELEVO GENERACIONAL:

Según varias estimaciones, el sector Público se enfrenta, en la próxima década, a la jubilación de entre el 50% y el 80% de los puestos técnicos y/o de jefatura, con el **riesgo de descapitalización** que ello conlleva.

Abordar **el reto de las jubilaciones masivas** a las que están abocadas todas las administraciones públicas (AAPP) en los próximos años pasa, necesariamente, por

tener una **estrategia para gestionar vacantes** y una metodología que permita tener criterios y argumentos para dicha actuación. La marcha masiva de personal debe concebirse como una oportunidad para no ofertar empleo público innecesario, para rediseñar el que la demanda social exija, y para crear los que ella y la automatización de las tareas administrativas identifiquen (Mikel Gorriti, 2018).

Por otro lado, la evolución de la ciudadanía nos conduce a una Sociedad cada vez más compleja, que demanda Servicios públicos de calidad y obliga a las Administraciones públicas a adaptarse a la nueva realidad de la administración en red, digital y gestión on line que permiten las TIC's.

En los últimos años, varios factores han generado **cambios significativos en la Sociedad**: el envejecimiento de la población, la evolución y socialización de la tecnología, la globalización, la crisis... lo que hace necesario plantearse qué administraciones son necesarias para dar respuesta a las necesidades de la sociedad de siglo XXI.

En este sentido, es **indispensable definir qué modelo de estructura y organización** será necesario para responder a dichas necesidades, e identificar los puestos de trabajo que deberán configurarla, seleccionando aquellos que deberán evolucionar en sus responsabilidades, cuáles deberán desaparecer y cuáles deben crearse nuevos.

HORIZONTE AGENDA LOCAL 2030

La Agenda Local 2030, viene a ampliar el foco de la Agenda Local 21 e incorpora dos nuevas dimensiones, además de la dimensión medioambiental: la económica y la social.

En ese sentido, la Gobernanza Local debe entenderse como el eje transversal que debe permitir impulsar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) recogidos en la Agenda 2030, que se estructura a modo hoja de ruta, a desarrollar a lo largo de tres mandatos: 2019-2023, 2023-2027 y 2027-2031.

Una de las principales aportaciones que realiza la Agenda 2030 a la política tradicional, es la de la **visión estratégica**. Permite dotar a los gobiernos de una visión más a medio – largo plazo (10 años), con el objetivo de que estos no caigan, como suele ser habitual, en actitudes cortoplacistas, en las que lo urgente se impone a lo importante.

Las estructuras de gobierno municipal están abocadas, por lo tanto, a pensar estratégicamente, tanto desde un punto de vista sectorial como transversal.

La Agenda 2030 contiene 17 ODS y 169 metas, que deben ser desplegados por los diferentes niveles de gobierno y adaptados a las circunstancias medioambientales, sociales, económicos y político-institucionales. En este sentido, los **gobiernos locales deben introducir dichos objetivos y metas en sus políticas específicas**, teniendo en cuenta su ámbito competencial.

Se ha advertido que es muy **poco efectivo hacer política sectorial descuidando las políticas transversales** e institucionales. El desarrollo de los ODS requiere llevar a cabo acciones sectoriales que desplieguen sus efectos transversalmente, a la vista de la interconexión entre los diferentes objetivos. Su proyección sobre estructuras administrativas habitualmente configuradas como departamentos estancos obliga a los gobiernos locales a **redefinir sus estructuras de funcionamiento para adaptarlas a las nuevas necesidades**.

Si se quiere reforzar el impulso de la Agenda Local 2030, debe otorgársele **protagonismo institucional**, situando dicha competencia en el ámbito de la Alcaldía, ubicación ésta que, además, aporta garantías de transversalidad.

Establecimiento de un “Contrato social local”, que incluya a la ciudadanía, en el marco de un nuevo **modelo de responsabilidad individual** con los ODS y la Agenda Local 2030.

Teniendo en cuenta el ámbito competencial local y los servicios que prestan las entidades locales, son instituciones clave para garantizar la plena efectividad de los ODS, por la proximidad que tienen con la ciudadanía y sus problemas: la lucha contra la pobreza, las desigualdades, la discriminación por razón de sexo, la inclusión social, la seguridad y convivencia ciudadana, la calidad del agua, el tratamiento de residuos... son políticas sectoriales, que trascienden su ámbito concreto de actuación, e incluso llegan a ser transversales, por lo que se hace necesario que se apliquen de modo integral y coordinado, mediante un **sistema institucional de Gobernanza inteligente y unas estructuras organizativas eficientes y correctamente alineadas**.

Relación del ODS 16 con la Gobernanza municipal: varias de las metas de este ODS tienen relación directa con varios de los ámbitos de la Gobernanza Local, tales como la integridad institucional, transparencia, participación ciudadana, eficiencia, rendición de cuentas, etc.

A través del **fortalecimiento de las Instituciones Locales** se logrará implementar el resto de Objetivos estratégicos, por lo que el ODS 16 resulta clave en el desarrollo de la Agenda 2030.

A sensu contrario, dependiendo de cómo esté configurada la institución local y su organización interna (estructuras, procesos, gestión de personas...), **este marco de Gobernanza local puede actuar de auténtico freno** para lograr la efectividad de los ODS, bien porque no se pongan en marcha o porque no se impulsen adecuadamente.

Por lo tanto, **el fortalecimiento institucional es conditio sine qua non, para el correcto desarrollo de la Agenda Local 2030.**

Más, si cabe, en este concreto momento, en el que el **sector público está demostrando síntomas evidentes de déficits** de coordinación, de liderazgo, de capacidad de gestión, de carencia absoluta de profesionales especializados en gestión de datos (matemática, ingeniería, informática, etc.). Se están utilizando herramientas del siglo XX, para retos propios del siglo XXI.

La **Gobernanza Pública requiere amplitud de miras**, estrategia multinivel, Integridad, Transparencia y Participación, y una gestión de datos inteligente.

Se hace necesario, por lo tanto, apostar por la **construcción de un modelo coherente e integral de Gobernanza Pública**, que posibilite la construcción de instituciones íntegras, transparentes, abiertas y participativas, eficientes y asentadas en la rendición de cuentas.

Se deben impulsar organizaciones inteligentes, que respondan adecuadamente a los problemas que aquejan al ámbito local en los próximos años.

La Gobernanza es definida como “una forma diferente de gobernar” (Renate Mayntz). Los gobiernos tradicionales se basan en una posición vertical, autoridad-ciudadanía, mientras que **la Gobernanza se caracteriza por su proyección horizontal** (Daniel Innerarity), y que los gobiernos se acercan a la ciudadanía a través de diferentes canales, e interactúan con ella.

Las dimensiones que debe contemplar un sistema de Gobernanza local para hacer realidad las políticas sectoriales de desarrollo sostenible son las siguientes:

- **Sistema de integridad institucional:** códigos de conducta y marcos de

integridad, políticas de compliance en el sector público, integridad en la contratación pública, etc.

- Política eficaz, eficiente y sincera de **Transparencia Pública**, así como datos abiertos.
- Modelo de **participación ciudadana** creativo, efectivo y abierto.
- **Digitalización de la Administración Pública** y de sus relaciones con la ciudadanía, facilitando su acceso. Implantación efectiva de la Administración electrónica (2 de abril de 2021). Gobernanza de datos abiertos (conectada con transparencia) y la necesidad de construir un Sistema municipal de gestión de datos personales (alineado con el RGPD y la LOPDGDD).
- **Política de Gobernanza interna, que se proyecte sobre la organización**, los procedimientos y los recursos humanos, también mediante una proximidad real de la organización y del personal a la ciudadanía (empatía y comunicación). Se hace necesario desarrollar un Empleo público altamente profesional, imparcial e íntegro, así como cualificar al personal y captar y retener talento. Se hacen necesarios perfiles profesionales estadísticos, ingenieros/as de datos, matemáticos/as, tecnólogos/as, etc. para dar respuesta a la revolución tecnológica.
- **Desarrollo de redes de cooperación horizontal** y aprendizaje recíproco, así como los espacios de relación entre gobiernos multinivel.
- Articular un **sistema transparente y efectivo de rendición de cuentas permanente** ante la ciudadanía.

Por lo tanto, se hace necesario implantar un modelo de Gobernanza local que pivote sobre todas las esferas mencionadas, si lo que se busca es poner en marcha un plan de mandato con acciones impregnadas por los ODS de la Agenda 2030. **Sin un sistema robusto de Gobernanza Local no se podrán asumir los retos a los que se deberán enfrentar los**

gobiernos locales en los próximos años, ni se podrá hacer frente a la Transformación digital, ni a la Transición ecológica.

Así, la línea de trabajo fundamental para el periodo 2020-2030, en orden a construir “organizaciones inteligentes” y dotar a las máquinas administrativas de medidas de fortalecimiento institucional en la línea del ODS16 de la Agenda 2030, no puede ser otra que el **fortalecimiento institucional interno**, que requiere los siguientes ejes de actuación:

- NUEVO MODELO DE LIDERAZGO

- Fomentar un liderazgo ejecutivo, transformador, compartido y ejemplar
- Crear cultura política de transversalidad y reforzar los valores y normas de conducta, así como la ejemplaridad de los responsables políticos
- Redefinir las estructuras de responsabilidades políticas en clave de Agenda 2030
- Creación de Concejalías delegadas para ámbitos específicos de la Agenda 2030

- ALINEAR CORRECTAMENTE POLÍTICA Y GESTIÓN

- Establecer un reparto de áreas políticas adaptado a la distribución de departamentos administrativos con la finalidad de evitar costes de transacción
- Elaborar Planes de mandato a partir de los ODS de la Agenda 2030
- Articular Consejos de dirección donde se planifique la estrategia operativa del Gobierno y se alinee con la Administración municipal
- Apostar por la institucionalización de la Dirección Pública Profesional en el ayuntamiento
- Crear espacios de interlocución estable entre Política y gestión, también en los procesos formativos

- REDISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS

- Rediseñar las estructuras organizativas de los Ayuntamientos en clave de racionalización y simplificación, inspiradas en la Agenda 2030

- Llevar a cabo estudios organizativos de transformación de la Administración municipal con la mirada puesta en el proceso de adaptación al relevo generacional, a la digitalización y a la revolución tecnológica
- Combinar diseños departamentales con funcionamientos transversales. Trabajo por proyectos y organizaciones por proyectos, programas y misiones.
- Promover cambios organizativos a medio plazo que representen la búsqueda de modelos mixtos departamentales/transversales mediante la creación de estructuras estables político-directivo-técnicas
- Racionalización del sector público municipal: análisis de su viabilidad y/o necesidades de transformación

- IMPULSO DE LA DIGITALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL. PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS

- Implantación de la Administración electrónica de forma efectiva, combatir la brecha digital y garantizar la atención a la ciudadanía.
- Simplificar trámites y procesos administrativos para hacer más ágil la puesta en marcha de la Agenda 2030
- Impulsar decididamente por la Digitalización y por la política de papel “0” en la Administración Municipal en un entorno de seguridad telemática
- El reto del teletrabajo en la Administración local.
- Establecer una política de “legislación inteligente”, revisando todos los Reglamentos y Ordenanzas municipales, depurando los que no estén vigentes o sean inoperantes, aprobación de normas técnicas de elaboración de disposiciones generales y de un procedimiento tipo de elaboración de tales normas

- REDEFINIR EL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS (RRHH) EN LAS ORGANIZACIONES LOCALES

- Planificar la política de recursos humanos en el horizonte Agenda 2030 y alinearla con esos objetivos

- Llevar a cabo estudios de prospectiva sobre evolución de plantillas, pirámide de edad, relevo generacional e identificación de necesidades en función de la demanda de servicios
- Rediseño organizativo de los puestos de trabajo: nuevos perfiles de puestos, adaptación de los existentes y amortización de puestos de trabajo en función de las necesidades identificadas en el Estudio de prospectiva
- Redefinir la política de selección y atraer talento a la Administración municipal. Impulsar la política de formación del personal para adecuar las personas a los perfiles de puestos de trabajo de la revolución tecnológica.
- Implantar sistemas de evaluación del desempeño
- Abogar por la creación de Programas de Empleo temporales adaptados a las necesidades cambiantes de la Administración e impulsar una política de diálogo estratégico con los agentes sociales.

Tal y como hemos visto con anterioridad, el Ayuntamiento de Ansoáin tiene un largo recorrido en este sentido, habiendo incorporado a su reflexión estratégica el marco establecido por la Agenda 2030.

IMPACTO DE LA AUTOMATIZACIÓN, LA ROBOTIZACIÓN Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Otro de los factores que sin duda repercutirá en el Ayuntamiento de Ansoáin al igual que en el resto de Administraciones Públicas será **el impacto de la automatización, la robotización y la inteligencia artificial**, sobre todo en aquellos puestos de trabajo cuyo contenido requiere una baja cualificación. Existen diversas teorías sobre cómo se dará la implementación de dichas innovaciones en el Sector Público.

Sarah Doyle, directora de investigación en el Brookfield Institute, un think tank económico canadiense centrado en innovación, declara que con la automatización “muchos trabajos cambiarán, pero no desaparecerán”, esto se debe a que no todas las funciones pueden ser automatizadas.

Actualmente, en España según un estudio del servicio de análisis de CaixaBank, hasta un 43% de los puestos de trabajo existentes en nuestro país tienen un riesgo elevado de poder ser automatizados a medio plazo. En los mismos términos, el último informe del BBVA

sobre la automatización de la economía española, advierte de que el 36% de los puestos de toda la economía está ya "en riesgo elevado" de ser automatizado". Por tanto, está claro que el sector privado ya está inmerso en la implantación de la inteligencia artificial y de la robótica.

Es por ello imprescindible, *que las instituciones públicas adopten una estrategia proactiva* en este sentido. Es decir, que aprovechen la revolución tecnológica no solo para renovar su capacidad técnica, sino especialmente para solventar la mayor parte de sus problemas conceptuales y organizativos. De ese modo, haciendo uso de la inteligencia artificial y la robótica el objetivo debe ser lograr unas administraciones públicas más eficaces y eficientes en su gestión.

Un estudio realizado por Frey and Osborne (The Future of Employment) expone que en el Reino Unido 250.000 empleados públicos serán remplazados para el año 2030.

En cuanto al caso español, la profesora de Derecho del Trabajo en la Universidad de Castilla-La Mancha y directora de un proyecto de investigación sobre tecnología y trabajo, Luz Rodríguez, aventura que ciertas áreas de la administración pública sufrirán mayores incidencias a raíz de la automatización.

“La función puramente administrativa tiene un riesgo de automatización muy alto”.

“España está viviendo una transformación donde el trabajo de bajo valor pierde importancia ante aquel de alto valor”.

Según lo recogido en la Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas del IVAP, “Inteligencia Artificial e Innovación en la Administración Pública: (in)necesarias regulaciones para la garantía del servicio público”, la Doctora en Derecho y Secretaria de Administración Local del Ayuntamiento de Vigo, destaca *“la proyección de las actuaciones administrativas automatizadas, como cualquier acto o actuación realizada íntegramente a través de medios electrónicos por una Administración Pública en el marco de un procedimiento administrativo y en la que no haya intervenido de forma directa un empleado público”*. Aun así, hace hincapié en que a pesar de que la norma señala que tras la automatización de las actuaciones administrativas no debe intervenir, de forma directa, ningún empleado público, sí debe *“establecerse previamente el órgano u órganos*

competentes, según los casos, para la definición de las especificaciones, programación, mantenimiento, supervisión y control de calidad y, en su caso, auditoría del sistema de información y de su código fuente, así como la necesidad de indicar el órgano que debe ser considerado responsable a efectos de impugnación.”

Es decir, la automatización permitirá a los/as empleados/as públicos/as centrarse en tareas de alto valor, lo que facilitará el trabajo y liberará a la administración y a sus empleados/as de las tareas más pesadas.

El sector público en España suma en estos momentos alrededor de 2,5 millones de empleados. Carles Ramió, catedrático de Ciencia Política y de la Administración en la Universidad Pompeu Fabra, especialista en gestión pública, en su reciente publicación “Inteligencia artificial y Administración pública: robots y humanos compartiendo el servicio público”, contabiliza en unos 700.000 el número de empleados públicos de nuestro país que se dedican estrictamente a tareas burocráticas y/o estandarizadas. A la vista de estos datos, Ramió, en el blog de espublico, a fecha de 9 de octubre de 2018, ya estableció los ámbitos más susceptibles de ser robotizados en las administraciones públicas de España. Los ámbitos que recogía en dicho artículo eran los siguientes: Transportes, empleados de correos, cuerpos de seguridad, personal penitenciario, administración de justicia, etc.

Es más, la inteligencia artificial se emplea ya en España para agilizar algunos procesos dentro de la Administración. Por ejemplo, el organismo de Inspección de Trabajo y Seguridad Social cuenta con algoritmos para detectar contratos temporales irregulares.

En cuanto a los trabajos de carácter administrativo y auxiliar se refleja que estos perfiles profesionales pueden desaparecer en más de un 80 por ciento. Hay en España aproximadamente 550.000 efectivos con estas características (grupos C1 y C2). Este sector va representar la mayor pérdida de puestos de trabajo en el sector público: los burócratas de carácter más operativo.

Estos avances comportan mayor eficiencia en los resultados y también menor necesidad de personal de baja cualificación. Pero hay que tener en cuenta que el sector público no se reduce únicamente a la eficiencia económica, como ocurre generalmente en el privado. “El contexto de la Administración es distinto, porque nuestro retorno de la inversión no es meramente económico, también es social. La administración pública no se puede plantear

cerrar una oficina solo por una cuestión económica". (Fernando De Pablo, secretario general de Administración Digital.)

Es más, De Pablo reitera también que "en el sector público no se han eliminado puestos de trabajo. Los empleados liberados se reconvierten con programas de formación a otras funciones, especialmente las que implican capacidades digitales."

Por otro lado, existe una estimación muy conservadora, aquella que **plantea la potencial desaparición de un 10 por ciento de estos colectivos de empleados públicos**. Podría decirse que hacer una estimación general del 10 por ciento no parece un pronóstico muy descabellado. Esta cifra coincide con las estimaciones más conservadoras de disminución del empleo y, por tanto, puede ser un porcentaje bastante orientativo del impacto de la robótica y de la inteligencia artificial en el empleo de las administraciones públicas del país.

Aun así, hay que tener en cuenta que estas fases de la implantación robótica, automatización y de la inteligencia artificial, no son sincrónicas ni necesariamente ocurren en espacios de tiempo cortos. En la literatura están aceptadas tres fases u oleadas de automatización (Hawksworth, J & Berriman, R, 2018). Sucintamente expuestas son estas:

Ola 1: Algorítmica (a principios de 2020) Automatización de tareas rutinarias simples y análisis de datos estructurados. RPA simple.

Ola 2: Aumento (a finales de 2020.) Interacción dinámica con tecnología para apoyo administrativo y toma de decisiones. También incluye tareas robóticas en entornos semi-controlados como mover objetos en almacenes. RPA con Machine Learning; Speech Recognition, etc. BD.

Ola 3: Autónoma (hasta mediados de los años 2030) Automatización del trabajo físico y destreza manual, y resolución de problemas en situaciones dinámicas del mundo real que requieren acciones de respuesta, como en el transporte y la construcción.

Además de la aceleración sufrida por la situación pandémica derivada del Covid-19, la alta tasa de jubilaciones previstas para los próximos años en el Sector Público también es un innegable aliado de la automatización. Las últimas estadísticas demuestran que se avecina

una oleada de nuevas jubilaciones y la automatización jugará un papel importante, ya que esto abre la puerta a actuar como se hizo durante la crisis: incrementando la automatización. Las ofertas de empleo público deben priorizar los puestos que no pueden realizar las máquinas.

5.4. CRITERIOS GENERALES DEL MODELO ORGANIZATIVO PROPUESTO

Tal y como vimos al realizar el análisis y diagnóstico de la situación organizativa actual del ayuntamiento, el modelo organizativo actualmente vigente en el Ayuntamiento de Ansoáin responde a un modelo clásico, inspirado en el modelo taylorista, en el que el trabajo a realizar está excesivamente fragmentado, en base a la especialización de las unidades y de los puestos de trabajo. Una de las ventajas de la especialización (como antítesis de la polivalencia), es que, al acotar la parcela de aprendizaje y entrenamiento, es posible profundizar más y esto permite que el conocimiento de la materia sea más exhaustivo. No obstante, en organizaciones con las características del Ayuntamiento de Ansoáin, dicha especialización conlleva una serie de inconvenientes, como son:

- El trabajo se reparte, en la mayoría de los casos, en puestos de trabajo con tareas simples y repetitivas, que generan una plantilla en la que la mayoría de los puestos son de baja cualificación.
- Las funciones de planificación, control y supervisión recaen en unos pocos puestos de trabajo de la estructura, con lo que se generan, en su mayoría, puestos de trabajo con escasa autonomía y responsabilidad, lo que deriva en un desaprovechamiento del potencial de creatividad e iniciativa de las personas que los ocupan y en una falta de motivación que reduce considerablemente su capacidad productiva y su vinculación a la organización a la que pertenece.
- Dificulta la nivelación de cargas de trabajo, refuerzos y sustituciones en caso de necesidad.
- Aumenta el número de personas imprescindibles, ya que, al tratarse de tareas específicas, en muchos casos unipersonales, no existe en la organización, en muchos casos, nadie más con la formación y entrenamiento necesarios para su desempeño.

- Sensación continua de necesidad de aumento de plantilla, ante la imposibilidad de cubrir el exceso de carga de trabajo de una determinada especialidad, aun teniendo otras especialidades con cargas de trabajo menores dentro de la organización.

Hay diversos elementos que pueden tenerse en cuenta a la hora de diseñar organizaciones modernas, adaptadas a las necesidades de los servicios a prestar (tanto de cara al exterior como internos):

- **Rotación de puestos de trabajo:** Como su propio nombre indica, la rotación de puestos supone que los trabajadores pasan de unas tareas a otras. En unos casos, se trata de tareas similares, aunque dentro de puestos de trabajo ubicadas en contextos, secciones o departamentos diferentes. La rotación puede, sin embargo, implicar un cambio en la naturaleza misma de las tareas a realizar; lo que sin duda va a repercutir en la propia organización del proceso de trabajo.

En principio, el objetivo más inmediato que suele perseguirse con la rotación de puestos es favorecer una cierta diversidad de tareas, actividades y entornos, para así poder salir de alguna manera de la rutina cotidiana.

- **Ampliación de tareas:** El objetivo de la ampliación de tareas es superar la excesiva fragmentación de actividades típica de la organización taylorista del trabajo. Para ello, se intenta agrupar en un mismo puesto de trabajo varias tareas hasta entonces disgregadas. Se trata, pues, de agrupar tareas que se sitúan a un mismo nivel de complejidad y cualificación. En este sentido, se suele utilizar el término 'horizontal' para referirse a este tipo de reorganización del trabajo. En general, suelen ser tareas bastante sencillas y que no exigen demasiada competencia técnica o profesional por parte de quienes las ejecutan.

Respecto de lo que puede ser la definición de puestos de trabajo en términos de tareas aisladas, simples y muy repetitivas, la ampliación de tareas supone una serie de ventajas: contribuye a reducir la monotonía y, sobre todo, confiere al puesto de trabajo una cierta unidad, dentro de la cual el trabajador puede organizar mejor el flujo y la cadencia de su actividad.

- **Enriquecimiento de tareas:** Se trata no sólo de yuxtaponer tareas, sino de 'integrarlas' en una unidad más amplia, que les confiere nuevas dimensiones. En este sentido, suele hablarse de integración 'vertical', ya que se integran tareas más

simples y que apenas requieren cualificación con otras más exigentes y ligadas a niveles más altos de cualificación y de responsabilidad. Se trataría, pues, de modificar la propia naturaleza de la actividad laboral, superando así los rasgos más típicamente tayloristas de la organización del trabajo. En la práctica, el enriquecimiento de tareas suele implicar una definición más 'global' de los roles laborales. Así, dentro de un mismo rol, el trabajador puede realizar tareas de planificación y de preparación del trabajo, junto a la actividad de prestación del servicio propiamente dicho, así como del control y evaluación posterior. Con esto se rompe la excesiva fragmentación y especialización de tareas propia del taylorismo y, lo que es más importante, se abre para el trabajador un ámbito de mayor autonomía y responsabilidad en el desarrollo de su trabajo. A su vez, esta mayor autonomía y responsabilidad pueden favorecer la participación de los trabajadores en la solución de los problemas de prestación de los servicios, a través de sus propuestas y sugerencias.

Se trata, por lo tanto, de definir **puestos de trabajo y unidades organizativas más amplias y polivalentes**, que permitan aprovechar sinergias y que favorezcan la autonomía y la responsabilidad de las personas que las integran, aprovechando su potencial de creatividad e iniciativa.

Debe entenderse el **fomento de la polivalencia** como táctica para la optimización y la eficiencia organizativa.

Fomentar la polivalencia soluciona los inconvenientes que encontramos en la especialización: disminuye el número de personas imprescindibles (más personas formadas para un número mayor de tareas), aumenta la eficacia y la eficiencia organizativa, y permite dotar de mayor flexibilidad al funcionamiento de la organización, facilitando la nivelación de cargas de trabajo, el refuerzo y las sustituciones del personal, en casos de necesidad.

Los pasos a seguir en su implantación, podrían ser los siguientes:

1. **Definir y ejecutar un Plan de Formación** que incluya entrenamiento en la realización de tareas que se consideren exclusivas y en aquellas tareas que se consideren susceptibles de generalizarse.
2. Redactar un **Manual de procedimientos e instrucciones técnicas y administrativas**, con instrucciones y procedimientos claros y entendibles por cualquiera, de tal forma que la

exclusividad, la especialización y la 'imprescindibilidad' no sean un problema organizativo. La redacción de este tipo de documentos garantiza que cualquier empleado/a dispondrá en todo momento de la información necesaria para realizar cualquier tarea.

3. **Seleccionar al personal** de nueva incorporación con la condición de ser polivalente.

Por lo tanto, la **propuesta de la nueva estructura organizativa para el Ayuntamiento de Ansoáin** tendría que incluir, bajo nuestro criterio, ciertos aspectos que consideramos esenciales:

- Diferenciar entre la estructura (política) y de gobierno del organigrama ejecutivo y técnico de tal forma que ésta se mantenga estable, al margen de posibles variaciones ocasionadas por la dinámica electoral.
- Ruptura con el modelo de "compartimentos estancos" creando **unidades de gestión integral más amplias y polivalentes** con la figura de una jefatura capacitada para asumir la responsabilidad del puesto.
- Disponer de **servicios de apoyo y asesoramiento especial** (Staff) en diversos ámbitos concretos y especialmente en aquellos planes /proyectos considerados estratégicos.
- Disponer de **un pool técnico-administrativo, compuesto por personal experto**, al objeto de ofrecer apoyo y soporte a toda la unidad a la que se encuentran adscritos de forma transversal y multidisciplinaria.

Esta transversalidad tiene su origen en que cada vez resulta menos eficaz mantener estructuras organizativas puramente verticales para dar respuesta a problemas que requieren soluciones multidisciplinarias o simplemente porque resulta más eficiente y económico disponer de un apoyo capaz dar respuesta a diferentes unidades dependiente de las necesidades del servicio en cada momento que tener estructuras cerradas e inamovibles.

- Disponer de **un pool de expertos compuesto por técnicos especialistas en proyectos con carácter transversal** a la estructura organizativa para dar respuesta a las necesidades que se generen, disponiendo de técnicos polivalentes para diferentes

proyectos que puedan dar respuesta a las necesidades ciudadanas, que son cambiantes y variadas.

El **nuevo modelo organizativo**, además, deberá tener muy en cuenta y diferenciar como sistemas independientes los procesos regulares y la lógica de los proyectos:

- **Procesos regulares:** aquellos que engloban todos aquellos flujos de actividades que la organización realiza de forma continuada, con una alta periodicidad y con escasa o nula variación de tareas a lo largo del tiempo.
- **Proyectos singulares:** aquel conjunto de actividades no rutinarias que, desde un inicio concreto, están encaminadas a un determinado resultado final, y cuyo desarrollo contiene cierto grado de experimentación.

En este sentido, cabe destacar que, entre la documentación recabada por este equipo consultor, se encuentra un documento denominado “Planificación de RRHH 2024-2025” en el que se preveían varias de las acciones mencionadas a lo largo del presente informe, como, por ejemplo:

“DESARROLLO RRHH

- *Implantación progresiva de políticas de RRHH en la gestión pública: formación, planes de carrera, evaluación del desempeño, políticas retributivas, Valoración de puestos de trabajo (VPT), comunicación e información, etc.*
- *Plan de trabajo*
 - *Plan de formación. Después análisis organizativo, 2025 - 2026 bajo la nueva figura de dirección RRHH. Entre tanto criterios para formación (computo de horas, criterios, etc.). En manos de responsables de área, intentaremos tener un plan a principios de año.*
 - *VPT: coordinación con Plan de Igualdad Interno. Siguiendo fase, puede ser con la empresa contratada y / o esperando a contar con la dirección de RRHH. Segundo semestre 2025 – 2026*
 - *Plan de comunicación. Bajo la nueva figura de dirección de RRHH, 2025 – 2026*

PLAN DE IGUALDAD:

- *Crear una base de datos con información desagregada por sexo sobre los procesos de selección que contenga: vacantes, candidaturas, personas preseleccionadas y resultado de cada proceso de selección.*
- *Seguimiento anual de las promociones desagregadas por sexo, indicando grupo profesional y puesto de origen y destino, tipo de contrato, modalidad de jornada y tipo de promoción.*
- *Constitución de tribunales paritarios en la medida de lo posible. 1 alcaldía, 1 Responsable RRHH, 3 personas de la especialidad (incidir también en el comité para que tengan estos criterios en cuenta)*
- *Incluir en el Protocolo de Acogida los documentos pertinentes del área de igualdad, así como de otras áreas. La técnica de igualdad facilitará esos documentos o enlaces.*
- *Organigrama preparado. Pendiente de aprobar.*
- *Establecimiento de mecanismos para el desarrollo de las acciones formativas dentro de la jornada laboral. Esto ya lo recoge el convenio (50 horas / año) y depende de necesidades del servicio.*
- *Difusión de las ofertas de promoción entre toda la plantilla especificando las capacidades o competencias objetivos para el desarrollo del puesto, plazos, forma de presentación de candidaturas, así como de resolución. Esto ya se hace*
- *Homogeneización para todas las áreas de los procedimientos para la realización de horas extra y su retribución o compensación horaria.*

ADMINISTRACIÓN PERSONAL – RRHH

- *Gestión laboral: contratación, nóminas, cotización, prestaciones Seguridad Social, procesos IT, contabilidad capítulo I, etc.*
- *Gestión de soporte a RRHH: seguimiento presupuestario, llamamientos contratación temporal, gestión calendarios laborales, control de presencia, permisos, licencias, solicitudes de todo tipo, etc.”*

5.5. SERVICIO DE ATENCIÓN CIUDADANA

En los últimos años la Administración Local, como administración más cercana a la ciudadanía, ha evolucionado en la mejora y extensión de los servicios que presta a la ciudadanía, sin que el Ayuntamiento de Ansoáin deba ser una excepción. El objetivo principal de reforzar el SAC (Servicio de Atención Ciudadana) es mejorar la atención a la ciudadanía mediante la creación de un servicio municipal específico e integral, dotado de la organización y de los recursos necesarios para resolver el 80/90% de las demandas de la ciudadanía al Ayuntamiento.

Este servicio deberá proveerse con las siguientes funciones:

- Funciones de gestión: tramitación de solicitudes sencillas, repetitivas y voluminosas, y tramitación del resto de solicitudes.
- Funciones de información: mantenimiento continuo de la información requerida y gestión de los sistemas de difusión que se implanten para su transmisión rápida y de calidad al ciudadano.

El principio organizativo del servicio que se pretende reforzar se basa en dos elementos fundamentales:

- Un único servicio agrupa las demandas más frecuentes de los ciudadanos con el Ayuntamiento.
- Los puestos de trabajo serán polivalentes.

Las **ventajas** de poner en marcha un servicio de estas características son, entre otras:

PARA LA CIUDADANÍA:

- Favorece el trato personal e individualizado con el público.
- Resuelve todas las cuestiones generales susceptibles de normalización.
- Se consigue una mayor agilidad y rapidez en la respuesta a las demandas.
- Dispone de información y la orienta para evitar que el ciudadano se desplace de un lugar a otro en busca de soluciones a sus demandas.

- Realiza las consultas que plantea el ciudadano, enviando al área competente únicamente a aquellos ciudadanos que tienen una solicitud específica, siempre con cita previa.
- Por último, mejora notablemente la imagen del Ayuntamiento ante la ciudadanía.

PARA EL AYUNTAMIENTO:

Racionaliza los recursos.

- Ofrece una imagen de servicio público municipal que se sumerge en la resolución de las demandas de la ciudadanía.
- Permite una relación directa y responsable con el ciudadano, bajo el concepto de servicio público, que permite la mejora continua (respuesta a sugerencias, etc.).
- Elimina el flujo de personas en los diferentes servicios de la organización y permite una mayor concentración y dedicación a la gestión dentro de las áreas.
- Permite una acogida racional y ordenada al público en las Áreas/Servicios mediante cita previa.
- Supone una mejora global de la productividad en los servicios de gestión y administración municipales.

5.6. PROPUESTA DEL NUEVO ORGANIGRAMA

El **organigrama** es la representación gráfica de la estructura de la organización municipal que permite la orientación al servicio público y que sirve como mecanismo de coordinación al reflejar la descripción de las unidades que la integran y su relación, así como los niveles jerárquicos y los canales formales de comunicación.

La definición de un organigrama reporta para una institución las siguientes virtualidades:

- Es el **esqueleto de la organización**, donde se desarrollan los principios de jerarquía y de especialización que deben orientar el funcionamiento de la misma.
- Describe la **ubicación dentro de la estructura de cada unidad**, al tiempo que también permite discernir entre tipos de unidades, entre las que se encuentran dentro o fuera de la estructura jerárquica, y permite diferenciar entre áreas de

acuerdo a si prestan servicios al ciudadano o los prestan a la misma administración. Esta distinción puede ser relevante a la hora de computar costes y definir presupuestos y las necesidades de crecimiento en personal.

- Conlleva la determinación de las **estructuras de relación formal relevantes y reales**, las líneas de rendimiento de cuentas, y fuerza la simplificación y la ordenación de la estructura organizativa.

En el **anexo I** presentamos la propuesta de Manual de estructura del Ayuntamiento de Ansoáin junto con la propuesta de organigrama general elaborado por el equipo consultor, tomando como base los criterios generales expuestos en el apartado anterior.

Como puede observarse en la propuesta de organigrama presentada, se establece una nueva estructura general, agrupando las unidades administrativas municipales en tres grandes ámbitos de actuación, sobre la base de los elementos del municipio (territorio, población y organización), de acuerdo con lo establecido en el artículo 11.2 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, cuya responsabilidad política se atribuye a la Alcaldía y/o concejales delegados.

En la actualidad, estas áreas de actuación municipal aglutinan las principales competencias de interés municipal y sirven de base para conformar la dirección política del Ayuntamiento.

La nueva estructura se basará en los siguientes criterios:

- Diferenciar entre la estructura (política) y de gobierno del organigrama ejecutivo y técnico de tal forma que ésta se mantenga estable, al margen de posibles variaciones ocasionadas por la dinámica electoral.
- Ruptura con el modelo de “compartimentos estancos” creando **unidades de gestión integral más amplias y polivalentes** con la figura de una jefatura capacitada para asumir la responsabilidad del puesto.
- Disponer de **servicios de apoyo y asesoramiento especial** (Staff) en diversos ámbitos concretos y especialmente en aquellos planes /proyectos considerados estratégicos.

- Disponer de **un pool técnico-administrativo, compuesto por personal experto**, al objeto de ofrecer apoyo y soporte a toda la unidad a la que se encuentran adscritos de forma transversal y multidisciplinaria.

Esta transversalidad tiene su origen en que cada vez resulta menos eficaz mantener estructuras organizativas puramente verticales para dar respuesta a problemas que requieren soluciones multidisciplinarias o simplemente porque resulta más eficiente y económico disponer de un apoyo capaz dar respuesta a diferentes unidades dependiente de las necesidades del servicio en cada momento que tener estructuras cerradas e inamovibles.

En el caso de los puestos administrativos, por ejemplo, dentro del criterio de polivalencia, se propone desarrollar una planificación que permita realizar refuerzos y sustituciones entre ellos (formación, rotaciones, etc.), siendo el técnico al que se asigne la función de Gestión de Recursos Humanos el responsable de su organización.

El **nuevo modelo organizativo**, además, deberá tener muy en cuenta y diferenciar como sistemas independientes los procesos regulares y la lógica de los proyectos:

- **Procesos regulares:** aquellos que engloban todos aquellos flujos de actividades que la organización realiza de forma continuada, con una alta periodicidad y con escasa o nula variación de tareas a lo largo del tiempo.
- **Proyectos singulares:** aquel conjunto de actividades no rutinarias que, desde un inicio concreto, están encaminadas a un determinado resultado final, y cuyo desarrollo contiene cierto grado de experimentación.

En el Anexo II se presenta el Manual de Funciones de los Puestos de Trabajo elaborado por el Equipo consultor, que recoge la descripción de las funciones de cada uno de los puestos previstos en el organigrama funcional.

5.7. MEJORA DE LA PLANTILLA ORGÁNICA

Las Plantillas Orgánicas Municipales deberán definirse de acuerdo con lo previsto en los artículos 235 de la Ley Foral 6/1990 y 19 de la Ley 251/1993. El contenido de este artículo es el siguiente:

" Las Administraciones Públicas de Navarra deberán aprobar sus respectivas plantillas orgánicas en las que se relacionarán, debidamente clasificados, los puestos de trabajo de que consten con indicación de:

a) El nivel al que se adscriben y, en su caso, los requisitos específicos que deban acreditarse para poder acceder a los mismos.

b) Aquellos que conforme a lo establecido en los artículos 34 y 35 puedan proveerse por libre designación.

c) Aquellos que tengan asignadas reglamentariamente las retribuciones complementarias establecidas en el artículo 40.3.

Para ello, a modo orientativo, consideramos oportuno tomar como referencia los siguientes criterios metodológicos:

Desde la Ley 30/1984, de Medidas para la Reforma de la Función Pública, las relaciones de puestos de trabajo han sido un elemento decisivo para la modernización de nuestras Administraciones. Sin embargo, en muchas administraciones, tal y como recoge el informe de la Comisión de Análisis y Elaboración del EBEP-MAP2005, y el Ayuntamiento de Ansoáin no es una excepción, han generado problemas de excesiva rigidez y falta de versatilidad, incurriendo en exceso de precisión y distribución, lo que genera notables ineficiencias.

El criterio a seguir a la hora de presentar propuestas de mejora de la plantilla orgánica del Ayuntamiento de Ansoáin es simplificar los procesos, conseguir mayores márgenes de flexibilidad y adaptarse a las necesidades cambiantes.

En este sentido, es importante diferenciar claramente la Plantilla, en cuanto a sus consecuencias jurídicas, como sistema de clasificación de puestos de trabajo, en el que se recogen los requisitos esenciales para su desempeño y las retribuciones complementarias correspondientes, de todos los instrumentos de gestión de personal que el Departamento de Recursos Organizativos del Ayuntamiento desarrolla o elabora conjuntamente con dicha Plantilla, tales como manuales de descripción de funciones, organigrama, planes de carrera profesional y formación, perfiles competenciales asociados, entre otros.

Además, la aprobación de la plantilla y cualquier modificación de la misma requiere un procedimiento concreto y preciso, absolutamente rígido. Los instrumentos de carácter

interno y organizativo pueden ser aprobados o modificados de forma mucho más flexible por el Alcalde/sa o el concejal delegado o por el propio Departamento de Recursos Humanos/Personas, en función de la herramienta correspondiente o del sistema de delegación establecido.

Por último, señalar que la plantilla debería incluir la totalidad de los puestos de trabajo de la organización que desarrollen funciones estructurales de forma permanente, dejando fuera de la organización aquellos puestos que no cubran exclusivamente necesidades permanentes o estructurales.

5.8. MEJORA DEL SISTEMA DE PUESTOS DE TRABAJO

El concepto de puesto se entiende desde una perspectiva objetiva y ajena a la persona que lo ocupa o puede desempeñarlo, y define la integración del puesto en la estructura organizativa y sus características, por lo que, en sentido técnico, además del puesto, es imprescindible definir los requisitos (perfil) para su desempeño.

Lamentablemente, es evidente que para ser capaz de definir e implantar perfiles profesionales, incluidas las capacidades deseables, las actitudes, las aptitudes, las destrezas y otros requisitos técnicos, es imprescindible avanzar y consolidar previamente la fase básica de análisis y descripción de puestos de trabajo.

Es el conocimiento real y actualizado de las tareas básicas, actividades, objetivos y responsabilidades del análisis y descripción de los puestos de trabajo que presentamos, así como de los niveles de exigencia de conocimientos, experiencia, destrezas, etc.

Todas estas descripciones deberán recogerse en un manual de descripción de puestos de trabajo (ver Anexo II). Este manual será una herramienta de recursos humanos flexible que debería estar permanentemente actualizada y modificada para que esté adaptada a la realidad. Por tanto, estas definiciones, en sí mismas, tienen un carácter más orientativo que reglamentario.

Asimismo, se recomienda que las descripciones de los puestos sean lo suficientemente genéricas como para garantizar el margen de decisión de los responsables jerárquicos y la asignación de funciones no recogidas inicialmente en la ficha descriptiva del puesto.

Igualmente, en la definición de los puestos de trabajo se deberá tener en cuenta lo siguiente:

"Artículo 94: Las Administraciones Públicas de Navarra sólo podrán contratar personal en régimen laboral para la prestación de aquellos servicios que no sean propios de sus respectivos funcionarios o de su personal eventual."

A tenor de lo establecido en este artículo, puede entenderse que el citado Decreto Foral Legislativo opta por la funcionarización, ya que el citado artículo 94 señala la posibilidad de utilización excepcional de la relación laboral.

Sin embargo, la normativa foral no establece qué funciones pueden ejercerse bajo la relación laboral. En este sentido, hay que tener en cuenta las consideraciones de los expertos al respecto, por ejemplo, D. Martín María Razquin, en el artículo titulado "EL SISTEMA ESTATUTARIO DEL PERSONAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE NAVARRA", señala lo siguiente:

" 4ª. La indefinición del carácter de funcionario público

El Estatuto del Personal no señala en ningún momento qué puestos de trabajo corresponden al personal funcionario y en qué casos la Administración puede contratar personal en régimen laboral, cuestión sustancial en el modelo estatal que fue objeto de la Sentencia del Tribunal Constitucional 99/1987, que provocó la modificación del artículo 15 de la Ley 30/1984 por la Ley 23/1988.

Frente a la Ley declarada inconstitucional que dejaba en manos del Ministerio para las Administraciones Públicas la especificación en las relaciones de puestos de trabajo de aquellos puestos que en atención a su naturaleza se reservan a funcionarios públicos, el nuevo texto legal estatal establece que con carácter general los puestos de trabajo de la Administración del Estado y sus organismos autónomos serán desempeñados por funcionarios públicos, exceptuando de la regla anterior y permitiendo su desempeño por personal laboral aquellos puestos de trabajo que se determinan en el apartado c).1 de su artículo 1513.

En Navarra sólo mediante el examen de la plantilla orgánica puede conocerse qué puestos de trabajo corresponden a funcionarios o a personal laboral, quedando en definitiva en manos del Gobierno de Navarra –como órgano competente para aprobar la plantilla– la fijación del régimen jurídico del personal sin que la actuación gubernamental esté sometida a norma alguna ni siquiera de carácter principal¹⁴. El art. 94 del Estatuto se limita a señalar que sólo podrá contratarse personal en régimen laboral "para la prestación de aquellos ser vicios que no sean propios de sus respectivos

funcionarios o de su personal eventual”, pre cisión legal que no resuelve nada, dado que no existe norma legal alguna que determine qué servicios son propios de los funcionarios. No ocurre lo mismo con el personal eventual del que se predica que ejercerá funciones con carácter temporal destinadas exclusivamente a cargos políticos de libre designación.

Esta indefinición se ha visto incrementada en la realidad por cuanto que en la práctica los derechos y deberes de todo el personal al servicio de la Administración Foral gozan de casi total identidad, como fruto de la negociación colectiva. Aún más, dentro de la movilidad del personal se permite al personal laboral la participación en concursos de traslado del personal funcionario, e incluso, en los turnos de promoción o restringidos. Así pues, resulta patente que lo que determina la condición funcional o laboral no es la función o el puesto de trabajo al que se opta o ingresa, sino más bien al contrario aquélla depende de la condición personal de quien concurre o acceda, dado que la participación es independiente del régimen jurídico funcional o laboral que se mantiene con independencia del puesto de trabajo que luego se ocupe a results del concurso o promoción.

Este equipo consultor propone, por tanto, considerar orientativos a estos efectos los criterios establecidos en el artículo 15.C) de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública:

"c) Con carácter general, los puestos de trabajo de la Administración del Estado y de sus Organismos Autónomos, así como los de las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social, serán desempeñados por funcionarios públicos.

Se exceptúan de la regla anterior y podrán desempeñarse por personal laboral:

- Los puestos de naturaleza no permanente y aquéllos cuyas actividades se dirijan a satisfacer necesidades de carácter periódico y discontinuo;*
- los puestos cuyas actividades sean propias de oficios, así como los de vigilancia, custodia, porteo y otros análogos;*
- los puestos de carácter instrumental correspondientes a las áreas de mantenimiento y conservación de edificios, equipos e instalaciones, artes gráficas, encuestas, protección civil y comunicación social, así como los puestos de las áreas de expresión*

artística y los vinculados directamente a su desarrollo, servicios sociales y protección de menores;

– los puestos correspondientes a áreas de actividades que requieran conocimientos técnicos especializados cuando no existan Cuerpos o Escalas de funcionarios cuyos miembros tengan la preparación específica necesaria para su desempeño, y

– los puestos de trabajo en el extranjero con funciones administrativas de trámite y colaboración y auxiliares que comporten manejo de máquinas, archivo y similares.

– Los puestos con funciones auxiliares de carácter instrumental y apoyo administrativo

5.9. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

Los organigramas tradicionales son el reflejo de las organizaciones estáticas y no reflejan adecuadamente las relaciones de las actividades que se producen.

Sin embargo, este tipo de estructuras no están orientadas al servicio de la ciudadanía o de las personas usuarias, sino al orden interno. Para la ciudadanía, normalmente, la estructura no es importante y, en ocasiones, puede suponer una barrera. Este tipo de estructuras son verticales y el servicio a la ciudadanía es horizontal.

La visualización de la organización y su gestión implica una serie de lagunas:

- No aparecen los ciudadanos/usuarios a los que se dirige la entidad.
- No se muestran los servicios que se prestan.
- No aparecen las actividades o procesos de funcionamiento que sirven para prestar los servicios.
- No aparecen los proveedores (internos o externos) dependientes.

En consecuencia, nos encontramos con organizaciones que se encuentran en las siguientes situaciones:

- Tienen objetivos funcionales contrapuestos.
- Se establecen los "reinos de taifa".
- Disfunciones y lagunas por falta de coordinación y colaboración.
- Falta de delegación y agilidad en la toma de decisiones.
- "Burocratizar" la resolución de problemas.

- Priorizan las optimizaciones parciales del Grupo y no las optimizaciones globales del Grupo.

En este sentido, proponemos dar pasos para completar el diseño vertical/jerárquico de la estructura (organigrama funcional), con las ventajas que supone la implantación de un sistema de gestión por procesos:

- Resultados más previsibles y controlables (mejor uso del tiempo, recursos, menores costes)
- Posibilidad de establecer objetivos y metas más ambiciosas
- Despliega en la organización las necesidades del ciudadano/usuario y asegura que los servicios prestados cumplen con sus requisitos.
- Garantizar la horizontalidad y transversalidad en la gestión de los servicios
- Reduce el protagonismo de los departamentos, centrándose en el flujo de documentos e información, diferenciando claramente entre procesos clave y otros.
- Permite una mayor coordinación y comunicación en la organización.
- Garantiza que se establecen criterios homogéneos y que el conjunto de la organización los cumple.
- Permite conocer el valor asignado al servicio correspondiente en cada tarea.

Se basa en que las organizaciones son tan eficaces como sus procesos. El éxito organizativo depende de la eficacia y eficiencia de los procesos clave de gestión, ya que parten de la planificación del marco estratégico y reflejan la actividad de la organización en sus objetivos.

La Gestión por Procesos es un sistema de trabajo cuyo objetivo es la mejora continua del funcionamiento de las actividades de una organización. Para ello, se identifican y seleccionan procesos, se describen, documentan y mejoran continuamente los procesos y se establecen indicadores relevantes.

La gestión por procesos implica que la organización es un sistema, se configura como una jerarquía de procesos. Se deben regular las relaciones entre los procesos, cuidando especialmente los enlaces (interfaces), controlar y llevar a cabo el seguimiento de los procesos mediante indicadores de gestión adecuados, para lo cual es fundamental que el equipo directivo (político y de gestión) tenga claros los objetivos y estrategias y delegue las responsabilidades.

Uno de los pasos que se ha comprobado que puede tener efectos positivos en este aspecto es la implantación de un gestor de expedientes. Este gestor puede facilitar la horizontalidad y seguimiento transversal de los expedientes promovidos por las unidades administrativas.

Según la información de la que dispone este equipo consultor, el Ayuntamiento de Ansoáin ha implantado una herramienta informática (SEDIPUALBA) de Administración electrónica que permite la gestión electrónica de los expedientes municipales, por lo que puede afirmarse que ya se han dado los primeros pasos en la implantación de este sistema de gestión.

5.10. REFUERZO DE LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS NORMALIZADOS

Cambiando el organigrama o sólo creando nuevos puestos de trabajo con nuevas funciones no se garantiza el éxito de las operaciones de cambio organizativo. En muchas ocasiones lo importante es la mejora y la modernización de los procedimientos.

El éxito de las operaciones se basa en introducir cambios en los procesos de trabajo o en organizarlos de forma diferente.

El Ayuntamiento de Ansoáin debe profundizar en la mejora de los procesos, la agilización de los procedimientos, la supresión de duplicidades y trámites innecesarios; debe superar las formas de funcionar basadas en la costumbre o en la tradición, o en el conocimiento personal individualizado de un/a empleado/a público/a, en lugar de funcionar sobre la base de procesos formalmente establecidos o manualizados (y en la medida de lo posible, simplificados).

El Ayuntamiento debe dotarse de los instrumentos organizativos necesarios para garantizar un correcto funcionamiento organizativo de cara a su futuro, como, por ejemplo: la puesta en marcha de un sistema de Gestión por procesos, la elaboración de Manuales de Procedimiento donde se pueden concretar las instrucciones de funcionamiento interno para cada proceso de actividad, donde se incluyan los circuitos, los Documentos Tipo, los tipos de respuesta al ciudadano, plazos, etc.

Igualmente, esta manualización de los procesos, evitará la patrimonialización del conocimiento por parte de ocupantes concretos de los puestos de trabajo, ya que la forma estandarizada de hacer las cosas será un conocimiento global que cualquier empleado / a

podrá aplicar sin dificultades, en caso de que se le atribuyan las funciones de otro puesto de trabajo ya sea temporal o definitivamente.

Cuanto más definidos se encuentren los procedimientos y las actividades específicas que se realizan, más sencillo resultará el traspaso de funciones entre empleados o incluso, entre puestos de trabajo. Lo que redundará en la movilidad, la transversalidad y la flexibilidad de la propia administración

5.11. RACIONALIZACIÓN E INFORMATIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Existe la creencia generalizada de que la racionalización de un proceso (que quiere decir: hacerlo más eficiente, despojarlo de actividades sin valor añadido, hacerlo más rápido...) equivale a su automatización / informatización. Esta creencia es especialmente intensa en el caso de los procedimientos administrativos. Nada más lejos de la realidad. La racionalización es una etapa previa a la informatización al menos en un sentido lógico. La informatización no es más que una posible solución técnica referida a los medios con que se realiza el proceso, que se propone después de la racionalización y que de aplicarse correctamente permite ganancias de productividad evidentes. Pero si no es así, no sólo no se consiguen beneficios, sino que pueden empeorar los índices de productividad.

El análisis de procedimientos administrativos puede asimilarse al análisis de un proceso continuo. Puede dividirse en tres grandes fases de análisis:

- **Inicio del procedimiento:** en esta fase se encuentran los generadores de la actividad (solicitudes, reclamaciones, denuncias, etc. que desencadenan la ejecución del procedimiento. Si se pueden reducir estos generadores de actividad, sin menoscabo de los objetivos que se quieren cumplir, se disminuye la actividad.
- **Ejecución del procedimiento:** se despoja de toda aquella actividad superflua que no aporta valor añadido y se automatiza / informatiza al máximo.
- **Prestación del servicio / Entrega del producto final:** se trata de verificar que el producto final cumpla efectivamente los objetivos previstos.

De cara al análisis de procedimientos administrativos, éste debiera tener en cuenta:

- Definir unas **estrategias generales** que orienten el análisis
- **Estructurar el análisis** en un conjunto de etapas: determinación de las causas, definición del circuito concreto, etc.
- Analizar y **proponer mejoras** en los procedimientos utilizando técnicas específicas.

Cuando el número de procesos a analizar y racionalizar es demasiado elevado, es necesario efectuar una selección de los procesos que resulten más importantes para la actividad de la organización, para lo cual tendremos en cuenta, entre otros, alguno de los siguientes criterios: impacto en los objetivos estratégicos, repercusión en el cliente, variabilidad y repetitividad, necesidad de reducción de tiempos muertos y de plazos de tramitación, etc.

5.12. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES

Los procesos de cambio de las instituciones públicas, tanto en lo que se refiere a la organización como a la cultura y a los valores, se han centrado principalmente en planteamientos surgidos desde enfoques de calidad y mejora continua, ante la necesidad creciente de la Administración de responder de forma eficaz al modelo de servicio público y a las expectativas que plantean los usuarios (ciudadanía).

Por otra parte, cada vez es más evidente que un factor claramente característico de las organizaciones exitosas y competentes es el aporte de miembros humanos valiosos, bien formados y motivados.

Proponemos al Ayuntamiento de Ansoáin la adaptación de su sistema de formación, basándose en el desarrollo de las competencias profesionales de los empleados, con los siguientes objetivos:

- Orientar los planes de formación en función de las necesidades competenciales del personal.
- Establecer un sistema de evaluación que permita la actualización permanente de las necesidades de formación.
- Desarrollo de las competencias profesionales del personal municipal.

- Disponer de un mapa de necesidades formativas completo y actualizado de toda la organización.

El objetivo final de un sistema de formación basado en el análisis de competencias es establecer las competencias de cada persona y las exigibles para el correcto desempeño de las funciones y tareas propias de su puesto de trabajo, diseñando procesos de formación y desarrollo que permitan igualar las competencias de las personas con las exigibles para el desempeño del puesto.

Para ello es necesario definir claramente las competencias necesarias para el desempeño de las funciones y tareas de cada puesto de trabajo y diseñar sistemas de evaluación de competencias personales.

Al iniciar el proceso distinguimos las siguientes fases:

- Elaboración del perfil competencial asociado al puesto.
- Elaboración del perfil competencial personal.
- Detección de necesidades formativas.
- Diseñar el plan de formación y desarrollo profesional.
- Evaluación de la progresión.

El Plan de Desarrollo es el "Conjunto de actividades vinculadas a conductas objetivas, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona dentro del perfil de una organización y, por tanto, el progreso de su actuación".

La formación se centra en la transmisión de conocimientos y no es necesario hacer un seguimiento para comprobar si esos conocimientos se ponen en práctica y son efectivos (aunque conviene hacerlo). En el caso del desarrollo, sin embargo, la base de trabajo es la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, singularizándolos en las competencias, y que necesariamente implica el seguimiento del progreso en la adquisición o mejora de las competencias...

Teniendo esto en cuenta, es evidente que el desarrollo requiere un seguimiento si queremos que sea efectivo: todas las capacidades se pueden desarrollar y, por tanto, deben ser evaluadas previamente.

En cuanto a los mecanismos de formación, hay varios: cursos, manuales de puesto o proceso, adscripción de un mentor/a (otro/a trabajador/a que dirige y supervisa al

nuevo/a trabajador/a), etc. La elección de uno u otro método influirá en la capacidad técnica del trabajador/a, influirá en su estado psicológico y en la eficacia de la unidad administrativa que recibe el nuevo ingreso.

Otro elemento importante de un proceso formativo es su impacto en la motivación en general. La formación continua es un importante incentivo profesional para cualquier trabajador/a, mientras que su ausencia o incorrecta implantación genera insatisfacción y desmotivación.

5.13. REFORZAR EL ROL DE JEFATURA Y DIRECCIÓN

Se han detectado dificultades en el ejercicio de las responsabilidades que conlleva el desempeño de un puesto de jefatura en alguna de las áreas del Ayuntamiento de Ansoáin.

Por ello, por un lado, se recomienda la elaboración de un protocolo de actuación para el diseño, desarrollo e implementación de medidas para la implantación de perfiles de liderazgo.

Por otro lado, es necesario reforzar las áreas con figuras de liderazgo o coordinación (establecimiento de prioridades, nivelación de cargas, distribución del trabajo, etc.).

Esta propuesta se centra en reforzar al personal de jefatura. Para ello, se diseñará el establecimiento de políticas específicas dirigidas a estos profesionales, tales como:

- Refuerzo de puestos singularizados que desempeñen funciones específicas para el traslado de consignas o directrices políticas en objetivos operativos concretos (jefaturas/coordinadores).
- Selección específica, en los puestos que se consideren adecuados, de personal con las competencias técnicas, capacidades y habilidades necesarias para desempeñar las tareas de jefatura, de acuerdo con los principios de mérito y capacidad y criterios de idoneidad, mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia.
- Comunicación interna, que facilite la comunicación de la jefatura/coordinación completa con los empleados para transmitir objetivos concretos.
- Formación específica que garantice las competencias del personal que desempeña funciones de jefatura/coordinación.

- Retribución específica, incluyendo conceptos retributivos variables en función del logro de objetivos.
- Dotar a este personal de las herramientas necesarias para poder realizar el seguimiento y la evaluación periódica de su personal.

5.14. MEJORA DEL SISTEMA RETRIBUTIVO

Una de las conclusiones de la fase de análisis y diagnóstico hacía referencia a la necesidad de actualizar la valoración de puestos de trabajo en base a lo establecido por la normativa vigente.

Tanto las descripciones de los puestos de trabajo como la Relación de puestos de trabajo que se elaboren en el Ayuntamiento de Ansoain, deberán contemplar los requerimientos específicos de cada puesto de trabajo, atendiendo a criterios organizativos y a las necesidades reales de los servicios, lo cual deberá reflejarse en la asignación de las retribuciones complementarias de los mismos, mediante la correspondiente valoración de puestos de trabajo.

5.15. IMPLANTAR SISTEMAS DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO

Durante el análisis y diagnóstico de la situación actual, se ha detectado la necesidad de refuerzo de la coordinación interna, entre las áreas y departamentos del Ayuntamiento de Ansoáin. Es por ello que creemos necesaria la creación de un **comité de coordinación estable**, así como la elaboración de un **plan de coordinación, supervisión y seguimiento**, y la incorporación del mismo al **plan de actuación municipal**.

La diferenciación inherente a una estructura administrativa derivada de la jerarquía y la divisionalización genera tensiones centrífugas en la organización (las unidades tienen sus propios objetivos y métodos de trabajo), que hay que vertebrar para lograr una orientación coherente de la organización en su conjunto para conseguir alcanzar sus objetivos unitarios. Esa coordinación se logra introduciendo mecanismos de seguimiento de las actividades.

En el seno de la Institución se dispondrá de diferentes mecanismos de comunicación e instrumentos de coordinación que permitan poner en común la marcha de las actividades

y proyectos, el desarrollo de la consecución de los objetivos estratégicos de la Institución, el desarrollo de las actividades de servicio público y el clima organizativo, entre otros temas.

Se incorporarán los siguientes instrumentos:

- Creación del órgano/comité de coordinación.
- Coordinación informal.
- Supervisión directa.
- Liderazgo de las jefaturas.
- Normalización de procesos, de habilidades y de resultados.
- Procesos de comunicación específicos.

5.16. DISEÑO, DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Asimismo, y muy unido a la necesidad de una mayor coordinación, se ha detectado la necesidad de implantar un sistema de comunicación interna eficaz. Para ello, se propone la elaboración de un **plan de comunicación interna**.

El plan de comunicación, contemplará el conjunto de medidas sistémicas dirigidas a conseguir el desarrollo funcional de la comunicación con los siguientes objetivos:

- Favorecer en la organización la mejora de la coordinación entre sus partes.
- Constituir un instrumento de cambio, en tanto que permite el desarrollo, la aceptación y compartición de nuevos valores y objetivos.
- Estimular la creatividad y la colaboración.
- Favorecer la participación activa de todos /as los empleados/as.
- Reducir el nivel de tensiones y conflictos.
- Contribuir al incremento de la satisfacción en el trabajo, del compromiso personal y del clima laboral.
- Favorecer el aumento de la productividad, la reducción de los costes y la mejora de los servicios públicos.

5.17. PLANIFICACIÓN Y ORDENACIÓN DEL PERSONAL MUNICIPAL A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO

Proponemos, así mismo, la aprobación de un Plan de ordenación de los recursos humanos que contemple, entre otras, las medidas de provisión de puestos y/o selección que se determinen en cada caso, tal y como se recoge en el artículo 69.2 del Texto Refundido de la Ley 5/2015, del Estatuto Básico del empleado Público, que establece que “*Las Administraciones Públicas podrán aprobar Planes para la ordenación de sus recursos humanos, que incluyan, entre otras, algunas de las siguientes medidas:*”

- *Análisis de las disponibilidades y necesidades de personal, tanto desde el punto de vista del número de efectivos, como del de los perfiles profesionales o niveles de cualificación de los mismos.*
- *Previsiones sobre los sistemas de organización del trabajo y modificaciones de estructuras de puestos de trabajo.*
- *Medidas de movilidad, entre las cuales podrá figurar la suspensión de incorporaciones de personal externo a un determinado ámbito o la convocatoria de concursos de provisión de puestos limitados a personal de ámbitos que se determinen.*
- *Medidas de promoción interna y de formación del personal y de movilidad forzosa de conformidad con lo dispuesto en el Capítulo III del presente Título de este Estatuto.*
- *La previsión de la incorporación de recursos humanos a través de la Oferta de empleo público, de acuerdo con lo establecido en el artículo siguiente.”*

5.18. NECESIDAD DE CAMBIO

Como resumen de las conclusiones expuestas en el informe de Análisis y Diagnóstico de la situación actual, una de las opiniones más compartidas por los diversos agentes consultados ha sido la necesidad de modernización de la estructura organizativa del Ayuntamiento de Ansoáin

Para que un proceso de cambio resulte satisfactorio, es necesario dotarlo de los apoyos y recursos necesarios para que la distancia entre las propuestas y la implementación de las

mismas sea lo más corta posible. En este sentido, es recomendable tener en cuenta los siguientes elementos:

- Que las propuestas sean realistas y realizables
- Que la estrategia de cambio sea respaldada y dirigida por las máximas instancias políticas
- Que se realice una interpretación plural de los problemas administrativos
- Que se impliquen los diferentes actores que constituyen el sistema organizativo. Cada actor tiene sus propias expectativas y cierta capacidad de influencia respecto al nuevo modelo de organización.

CONSEJOS GENERALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAMBIO ORGANIZATIVO

Todo cambio organizativo no es sencillo. En muchas ocasiones estos cambios no son sólo organizativos, sino que representan verdaderas revoluciones en la cultura de los valores imperantes en las Organizaciones. Además, estos cambios suponen unos importantes esfuerzos tanto económicos como personales para ponerlos en marcha.

Atendiendo estos lógicos hándicaps, nuestra recomendación es que, si se tiene claro el camino hacia donde quiere dirigirse al Ayuntamiento de Ansoáin, y en este caso, las funciones y servicios que quiere prestar la Institución, estos cambios se vayan introduciendo de forma progresiva de acuerdo con las disponibilidades económicas y los consensos o coaliciones que se vayan consiguiendo.

Para ganar la guerra del cambio se deben ir ganando pequeñas batallas que muy seguramente redundan en la mejora de los servicios que se presten a los ciudadanos con unos costes razonables, en el reconocimiento profesional de los que trabajan en el Ayuntamiento y también en el reconocimiento social de los políticos que lo lleven a cabo.

A continuación, se exponen un conjunto de consejos que pueden resultar imprescindibles para garantizar el éxito de la implementación del proyecto:

DETECTAR LAS ÁREAS DE RESULTADO CLAVE

Cuando hablamos de un área de resultado clave nos referimos a un servicio o departamento dentro la Organización que, ya sea por su relevancia o transversalidad, puede resultar un primer paso de éxito dentro del resto de la Institución.

En este sentido, hay que centrar los esfuerzos y recursos en detectar estas áreas y garantizar la correcta implementación de los cambios deseados, dado que puede facilitar la posterior implementación del resto de cambios a altas áreas.

En este sentido también hay que actuar de forma prioritaria en aquellas áreas que, por su transversalidad e impacto, afectan al global de la Organización, como podría ser el departamento de RR.HH.

EMPEZAR POR LOS CAMBIOS MÁS SENCILLOS IMPLEMENTAR

Un primer paso para conseguir implementar el grueso de nuestro proyecto, es empezar a trabajar con aquellos procesos que requieren cambios más sencillos. Así cada vez que conseguimos finalizar el cambio, tenemos un área de resultado clave que sirve de ejemplo y motivación para otras áreas.

PUBLICAR Y HACER PARTÍCIPIES A TODOS LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE LOS BENEFICIOS DE LAS MEJORAS



Resulta evidente que para poder llevar a cabo ciertos cambios es imprescindible la colaboración de todos los empleados públicos que participan en el proceso.

Hacer públicas y compartir las ventajas de los cambios que queremos implementar, así como detallar qué beneficios reportará la modernización de la Organización, puede ayudarnos a garantizar una mejor acogida en nuestra gestión.

HACER PARTÍCIPIES Y MOTIVAR A TODOS LOS IMPLICADOS EN CADA CAMBIO QUE SE PRETENDA EFECTUAR

En relación con lo anterior, hay que tener siempre muy en cuenta la opinión de aquellos implicados en el área que se trabaje, dado que son ellos los más conocedores de las

actividades que se desarrollan y las principales carencias y problemas que existen y que mejor pueden conocer las consecuencias de los cambios que se realicen.

PREVER LAS RESPUESTAS ADVERSAS O RESISTENCIAS INTERNAS Y BUSCAR FORMAS DE SUPERARLAS

Ante cualquier cambio siempre se crean reacciones adversas e incluso resistencias, es importante prever en qué áreas podemos encontrar estas dificultades y buscar la forma de evitarlas o solucionarlas.

Se propone siempre trabajar en base al consenso, que es la mejor prevención contra las resistencias posteriores.

GESTIONAR EL ESFUERZO

Los cambios en Organizaciones grandes son complejos y requieren de esfuerzo y de energía constante. Es habitual que en grandes proyectos que requieren varias etapas se concentren las fuerzas más de la cuenta en las fases iniciales provocando cansancio y desmotivación para las fases posteriores.

Se recomienda afrontar el proyecto sin prisas, pero con energía constante y hacer las pausas que se necesiten para garantizar finalmente un éxito global.



TRABAJAR EN EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZATIVA

Por último, hay que tener presente que muchas veces los cambios que queremos instaurar pasan por un cambio global de cultura organizativa.

Trabajar en una modernización global de la cultura organizativa nos garantizará muchos éxitos no sólo en este proyecto, sino en todos aquellos que tengamos la intención de llevar a cabo en nuestra Institución.

EVALUAR PARA CONTINUAR MEJORANDO

Como no puede ser de otra manera todo proyecto de cambio exige una evaluación tanto de los resultados obtenidos como del propio proceso de implementación. Este es el único camino para seguir mejorando y caminar hacia la excelencia.

BORRADOR