



# **ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL EN EL SERVICIO TERRITORIAL DE FORMACIÓN**

Dirigido por: Fco. Javier Company Carretero

Sonia Sivera Dominguez



**Agradecimientos:**

**A mis padres por su paciencia y apoyo incondicional.**

**A Jose, por ese último empujón.**

***Gracias!***



## **INDICE DE CONTENIDO:**

|  |    |
|--|----|
| <b>INDICE DE CONTENIDO:</b>                            | 1  |
| <b>INDICE DE ABREVIATURAS</b>                          | 4  |
| <b>INDICE DE ORGANIGRAMAS</b>                          | 6  |
| <b>INDICE DE TABLAS</b>                                | 6  |
| <b>INDICE DE FIGURAS</b>                               | 6  |
| <b>RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO</b>                     | 7  |
| <b>CAP. 1. INTRODUCCIÓN</b>                            | 9  |
| 1.1. OBJETO DEL T FC                                   | 9  |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN ASIGNATURAS                         | 9  |
| 1.3. OBJETIVOS   | 12 |
| 1.4. EL SERVEF   | 13 |
| 1.5. METODOLOGIA                                       | 25 |
| <b>CAP. 2. MEMORIA DE LAS PRÁCTICAS REALIZADAS</b>     | 26 |
| 2.1. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS PRÁCTICAS REALIZADAS | 26 |
| 2.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO TERRITORIAL DE FORMACIÓN | 30 |
| 2.2.1. ESTRUCTURA                                      | 30 |
| 2.2.2. FUNCIONES                                       | 33 |
| 2.2.3. NORMATIVA Y LEGISLACIÓN                         | 41 |
| 2.2.4. DEPENDENCIAS                                    | 45 |
| 2.2.5. PERSONAL  | 54 |
| <b>CAP. 3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD.</b>          | 56 |
| 3.1. ANÁLISIS ORGANIZATIVO                             | 57 |
| 3.1.1. ANTECEDENTES                                    | 58 |
| 3.1.2. TAMAÑO DE LA ADMINISTRACIÓN                     | 59 |
| 3.1.3. ACTIVIDAD                                       | 60 |
| 3.1.4. SERVICIO DE ACTUACIÓN QUE DESARROLLA            | 65 |
| 3.1.5. AMBITO GEOGRAFICO                               | 66 |
| 3.1.6. FORMA JURIDICA DE LA UNIDAD                     | 72 |



*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

|  |            |
|--|------------|
| 3.2. ANALISIS OPERATIVO _____                        | 74         |
| 3.2.1. DEPARTAMENTOS EN QUE SE ESTRUCTURA _____      | 74         |
| 3.2.2. FUNCIONES DE LOS MISMOS _____                 | 75         |
| 3.2.3. IMPORTANCIA DE SUS ACTIVIDADES _____          | 81         |
| 3.2.4. DIFERENTES FUNCIONES DE CADA UNO _____        | 82         |
| 3.2.5. INTERRELACIONES ENTRE LOS DEPARTAMENTOS _____ | 86         |
| 3.3. ANALISIS DAFO _____                             | 87         |
| <b>CAP. 4. PROPUESTA DE MEJORA _____</b>             | <b>93</b>  |
| 4.1. ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL _____                 | 96         |
| 4.2. FUNCIONES DEL PERSONAL _____                    | 103        |
| 4.3. COMO AFRONTAR UN CAMBIO _____                   | 113        |
| <b>BIBLIOGRAFIA _____</b>                            | <b>119</b> |
| <b>LEGISLACIÓN _____</b>                             | <b>119</b> |
| <b>RECURSOS WEB: _____</b>                           | <b>120</b> |



## **INDICE DE ABREVIATURAS:**

|          |  |
|----------|--|
| ADM. P.  | Administración Pública   |
| ADE      | Administración y Dirección de Empresas   |
| ADMTRA   | Administrativa   |
| ADMON    | Administración   |
| AE       | Apéndice Estratégico   |
| CP       | Código Postal  |
| CAP      | Capítulo   |
| CEHE     | Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo   |
| CSERVEFF | Centro Servef de Formación   |
| DAFO     | Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades  |
| DTFOV    | Dirección Territorial de Formación Ocupacional de Valencia   |
| DOCV     | Diario Oficial Comunidad Valenciana  |
| DOGV     | Diario Oficial de la Generalitat Valenciana  |
| DGSERVEF | Dirección General del Servef   |
| EFQM     | La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management, EFQM) |
| EJ       | Ejemplo  |
| GAP      | Gestión y Administración Pública   |
| GADM     | Gestión Administrativa   |
| IDA      | Información y Documentación Administrativa   |
| IDA/IB   | Información y Documentación Administrativa/ Informática Básica   |
| I+D      | Investigación + Desarrollo   |
| INEM     | Instituto Nacional de Empleo   |
| LCAP     | Ley de Contratos de las Administraciones Públicas  |



*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

|        |   |
|--------|---|
| LM     | Línea Media                                   |
| NO     | Núcleo de Operaciones                         |
| RD     | Real Decreto                                  |
| RRHH   | Recursos Humanos                              |
| SERVEF | Servicio Valenciano de Empleo y Formación     |
| STFP   | Servicio Territorial de Formación Profesional |
| TFC    | Trabajo Final de Carrera                      |
| TIC    | Tecnologías de la Información y Comunicación  |
| ULA´S  | Unidades Locales de Aprendizaje               |
| UPV    | Universidad Politécnica de Valencia           |



## **INDICE DE ORGANIGRAMAS**

|   |     |
|---|-----|
| ORGANIGRAMA 1: Dirección General del Servef .....     | 24  |
| ORGANIGRAMA 2: Estructura actual STF .....            | 30  |
| ORGANIGRAMA 3: Departamentos actuales en el STF ..... | 74  |
| ORGANIGRAMA 4: Nueva organización del personal.....   | 101 |

## **INDICE DE TABLAS**

|   |    |
|---|----|
| TABLA 1: Teoría de la organización según Dr Jorge Hintze.....             | 31 |
| TABLA2: Numero de municipios por comarcas en la Provincia de Valencia.... | 67 |

## **INDICE DE FIGURAS**

|   |     |
|---|-----|
| FIGURA 1: Tipos de estructura y clases de unidades organizativas.....   | 45  |
| FIGURA 2: Comarcas de la Provincia de Valencia.....                     | 66  |
| FIGURA: 3: Análisis DAFO.....   | 87  |
| FIGURA 4: Las seis partes fundamentales de la organización.....         | 100 |
| FIGURA 5: Diferencias entre grupos de trabajo y equipos de trabajo..... | 103 |

## RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO

Este trabajo final de carrera (TFC) responde a dos enfoques claros, una es la del practicum y otra la de la propuesta de mejora; también lo podríamos ver como una parte más práctica, por lo que abarca las 800h dedicadas a prácticas en el SERVEF, en concreto en el Servicio Territorial de Formación, y por otra parte la teórica, que sería la que englobaría la propuesta de mejora, donde se muestran los conocimientos adquiridos a lo largo de mis estudios en GAP. Habiendo realizado las prácticas en dicho organismo público, tenía la opción de realizar como TFC solamente el practicum, pero observé que dicho ámbito tenía la necesidad de una propuesta de mejora en la organización del personal, ya que como está estructurado ahora causa un retraso en el proceso del trabajo.

Dentro de la primera parte del trabajo (practicum), entraría el capítulo 1 y 2 del índice; en el primero se explica el objeto y objetivos del trabajo, que de forma resumida sería: el SERVEF, tareas realizadas durante mi estancia y la experiencia obtenida al realizar las prácticas allí. El objetivo sería la propuesta de mejora que apporto en el capítulo 4, centrado como he dicho anteriormente en la organización del personal y sus funciones. También entraría la metodología utilizada para la realización de este trabajo final de carrera y en qué asignaturas me he basado y la relación que tienen con cada capítulo.

En el segundo capítulo entro ya en la explicación detallada de las actividades realizadas en el Servicio Territorial de Formación como alumna en prácticas, actividades totalmente novedosas para mí, ya que nunca había trabajado en una administración pública y menos aún conocía su funcionamiento por dentro, no dejando sin explicar la estructura, funciones, normativa, personal, etc., de dicho Servicio.

En la segunda parte del trabajo, que engloba los capítulos 3 y 4, nos centraremos en la investigación realizada para el plan de mejora, y posteriormente en el desarrollo de la propuesta; empezáramos por un análisis detallado de la unidad a mejorar, donde entrarían los análisis organizativo, operativo y DAFO, éste último es de gran relevancia ya que destacaremos sobre todo las debilidades y las amenazas que tiene dicho servicio, enfocándolo a la organización del personal y las funciones de cada puesto; una vez analizado esto, pasaremos al capítulo 4, en el cual se propone una mejora en la



organización y una mejor definición de las funciones, acorde con la actividad a la que se dedica este servicio.

La propuesta de mejora consistirá en dividir el personal y sus funciones en equipos de trabajo, cada equipo se compondrá de: un jefe de sección, técnicos, administrativos y auxiliares administrativos; el número de personas de cada puesto dependerá de la carga de trabajo en cada equipo. Dentro de dichos equipos habrá subequipos, que constarán más o menos de cuatro técnicos con un auxiliar administrativo, dejando a la cabeza del equipo el jefe de sección, el cual tendrá como funciones básicas: planificar, organizar, dotar al personal, dirigir y controlar.

La finalidad de dicha propuesta es conseguir que haya un proceso de trabajo normal y con su debido tiempo, ya que ahora se visualiza un retraso en el proceso que provoca un aumento en el tiempo, también se ha observado una desorganización a la hora del manejo de papeles, pasa por mil manos antes de llegar a su destinatario, y con esta mejora se pretende que dichas incidencias sigan un debido curso. También perfilar las funciones del personal, para que cada trabajador sepa cuáles son sus funciones y como llevarlas a cabo.

Por último decir que, para poder llevar a cabo las referidas modificaciones, es necesario que el personal esté abierto a nuevas perspectivas laborales, ya que hablamos de un cambio parcial y generalmente los empleados suelen negarse a modificar su forma de trabajo creyendo que la que ahora llevan a cabo es la más acertada.

## **CAP. 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. OBJETO DEL TFC**

Como todos sabemos y la mayoría hemos comprobado, en la administración suele haber un retraso en el proceso del trabajo, o sea, una tardanza a la hora de contestar a una solicitud, a la recepción de una contestación, subvención o información, etc. Se observa una desorganización, con lo cual les lleva a que les aparezcan muchas incidencias en dicho proceso, pero no me refiero al concepto de administración en todo su campo, sino a la administración pública.

Por eso el objeto de este trabajo es proponer una mejora en la organización del personal del STF del servef, para que así haya un proceso de trabajo normal, con su debido tiempo, y que cada funcionario sepa claramente cuáles son sus funciones y finalidades, según en el equipo de trabajo en el que esté.

### **1.2. JUSTIFICACIÓN ASIGNATURAS**

En este segundo punto se va a justificar la relación de determinadas asignaturas cursadas en los estudios de GAP con este proyecto, no todas, ya que hay asignaturas que no aportan información necesaria para la realización de este trabajo.

En primer lugar relacionaremos las asignaturas: Metodología para la elaboración del TFC y Teoría Social II, que son las que tienen relación con el capítulo uno; la primera es de libre elección y es de gran ayuda para aquellos alumnos que tengan que realizar el TFC, ya que muchos de nosotros llegamos a este punto sin saber cómo cogerlo y encaminarnos para hacer un buen trabajo. Pues en esta asignatura te enseñan por dónde empezar, como plantear e investigar, que problemas te pueden surgir y como solucionarlos, tipos de trabajos, como estructurarlo, sus apartados, su formato, y muy importante sus directrices y normativas; con todos estos conocimientos el alumno ya está más orientado/capacitado para emprender la realización de trabajo final de carrera. Y la segunda (Teoría Social II), donde se vieron en el tema 7 el concepto y análisis

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

del desempleo, concepto destacado a lo largo del trabajo, ya que donde realicé las prácticas (S.T.F del SERVEF) proporcionan cursos y talleres a entidades para así poder formar a gente desempleada, para que en un futuro estén bien formados y puedan tener un empleo.

En segundo lugar y dentro del segundo capítulo relacionaremos las siguientes asignaturas: derecho administrativo I y II, Recursos Humanos e Información y documentación administrativa/ Informática básica. Dentro de este capítulo dos podremos ver mucha materia relacionada con la asignatura de derecho administrativo I y II, ya que se nombrara la administración en la C.A. Valenciana, su régimen jurídico, la Ley de Gobierno Valenciano, su normativa, la actividad de dicho servicio público, su forma de gestión, etc. Todo visto en esta asignatura. La relación con la asignatura de RRHH es clara, ya que en ésta vimos la estructura, los tipos de personal, las relaciones, diseños de organizaciones, todo esto sobre la administración pública; que son relacionados con los puntos 2.1.1 – 2 – 4 y 5 (o sea, estructura, funciones, dependencias y personal) del trabajo. Y la última asignatura a relacionar con este capítulo es información y documentación administrativa / informática básica (IDA/IB), en la cual nos enseñaron a diferenciar los tipos de documentos que hay, el sistema de la información en la administración, como puede ser la interna y la externa, como clasificar esa información; así como la utilización de la tecnología informática. De todos estos conocimientos he hecho uso en la realización de las prácticas en el SERVEF, ya que hoy en día casi todo se mecaniza para ser guardado en ordenadores, y así saberlo diferenciar y poderse clasificar y guardar en su lugar correspondiente.

En tercer lugar tenemos las asignaturas de marketing en el sector público, gestión administrativa I, teoría social II y recursos humanos.: es de gran relevancia en este tercer capítulo, ya que en su estudio nos explicaban como investigar un mercado público para luego hacer su análisis con sus estrategias y planes, y así poder mejorar los déficits que hayan salido en dicha investigación; esto es lo que yo he querido mostrar en este capítulo, la investigación y el análisis realizado a la administración pública donde realicé las prácticas, para poder saber exactamente cuáles eran los puntos débiles y así poder diseñar una propuesta de mejora. El análisis DAFO es un punto fuerte de este capítulo y de gran relación con esta asignatura, ya que se dio profundamente en ella, de dicho análisis saldrán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la administración pública analizada.

En gestión administrativa I se diferenciaron las administraciones públicas territoriales y las no territoriales, destacaremos las primeras ya que en este grupo es donde entra a formar parte la Adm.P. de la C.A Valenciana, también se habló del Consell y las consellerias de nuestra comunidad; todos estos conceptos se

ven relacionados con este capítulo al ser estudiado y analizado detalladamente el Servicio Territorial de Formación.

Como ya hemos mencionado anteriormente, exactamente en el capítulo 1, la asignatura de Teoría Social II, se ve relacionada porque en su tema 7 nos diferenciaba entre empleo y desempleo, dos conceptos importantes ya que son de gran relevancia en la actividad de este servicio público; y que volveremos a mencionar en este capítulo 3.

La relación de Recursos Humanos con este capítulo, es más o menos lo que ya se viene diciendo en el anterior. En el punto 3.2 que se realiza el análisis operativo, es donde hablaremos del diseño de la organización en la situación actual, sus puestos de trabajo y funciones, temas vistos en esta asignatura.

Por cuarto y último lugar se centra en las asignaturas de Gestión Administrativa I, II y III, la relación con este capítulo es de gran relevancia, ya que en los tres nos habla del concepto de organización, a veces desde distinta perspectiva, pero todos enfocados a la administración pública.

1. GADMI, vimos los tipos de organización del trabajo en el pasado, origen y evolución de la administración pública, y una perspectiva hacia la nueva gestión del futuro; también se habla de la organización como un sistema.
2. GADMII, se dio la mejora de operaciones críticas (MOC), y como realizar un presupuesto y el pliego sobre la contratación. Estos dos últimos temas, se vieron desde la perspectiva de la realización del trabajo final de carrera, que son de mucha utilidad a la hora de su elaboración. También se vieron la Ley de contratos de administraciones públicas (RDL 30/2007) y reglamento (RD 1098/2001), ley relacionada con este capítulo a la hora de hacer los grupos de trabajo. Otros temas dados en esta asignatura de relación con este capítulo son: la organización de los empleados públicos, la mejora del procedimiento administrativo, cultura organizativa y cambio.
3. GADMIII, es la asignatura con más relación, el autor Robbins, aporta mucha información sobre los grupos de trabajo (tema principal en la propuesta de mejora de este TFC), sus normas, procesos, tareas, estructura, etc.

La asignatura de Recursos Humanos como se puede observar tiene relación con la mayoría de los capítulos, más que nada es por el tema central del TFC, que es la propuesta de mejora en cuanto a la organización del personal de una administración pública, y para poder realizar dicha mejora hay que tener



conocimientos sobre: que es una organización, componentes, estructura, diseño, tipos de contratos y de gestión, criterios de agrupación, el personal y sus funciones, etc. Esto se vio en temas dados en clase y escritos por autores como: Xavier Ballart, Carles Ramió, J.Vicente Cortés Carreres y Andres Rodriguez Fernández.

En este capítulo 4, la asignatura de Teoría Social II, se relaciona por otros motivos diferentes a los anteriores capítulos, ahora se centra en el tema de la aceptación de nuevas tecnologías y cambios en el trabajo, y también de las transformaciones en él. Hablamos de transformaciones y cambios porque en la propuesta de mejora se plantea una nueva forma de organización del personal, por lo tanto esto comporta un cambio a la hora de trabajar.

### 1.3. OBJETIVOS

La finalidad que tiene este trabajo es la organización del personal, plantear una reorganización, basada en equipos de trabajo, cada equipo tendrá unas funciones y se dedicaran a ellas desde su creación hasta su fin, ya que cada equipo constara de personal variado, empezando por auxiliares administrativos y terminando por tener cada equipo un jefe de sección.

La administración que queremos (por supuesto me incluyo, como ciudadana que soy), es una administración eficiente, con un tiempo de actuación y respuesta aceptable, y para ello se necesita unos departamentos bien dirigidos, con funciones y objetivos claros, compuesto de personal cualificado y preparado para los cambios que puedan surgir, porque nuestro entorno cambia constantemente y la administración se estanca y no se adapta a ellos, hay que tener una cultura organizativa

#### 1.4. EL SERVEF

El Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF), se crea a partir de la ley 3/2000, de 17 de abril, la cual entra en vigor al ser publicado en el Diario Oficial de la Generalitat Valenciana el 26 de abril; dicho organismo autónomo se creó por la necesidad de traspasar todas aquellas responsabilidades políticas en materia de empleo que desarrollaba el Instituto Nacional de Empleo (INEM), por ya abarcar una gran ocupación y tener la necesidad de coordinarlas de forma integrada con el resto de políticas ya residentes en el Gobierno Valenciano.

El SERVEF es el encargado de esa política sectorial en relación al fomento del empleo, la intermediación en el mercado de trabajo, la formación profesional ocupacional, las condiciones de trabajo, la orientación e inserción laboral y la seguridad en el trabajo, todo esto bajo la dirección de la Conselleria de Empleo, y así poder realizar esas funciones con agilidad y la eficacia que demanda la sociedad valenciana, a tiempo que cuente con las garantías legales suficientes que el ordenamiento jurídico requiere.

Este servicio nace a partir de tres principios básicos:

- La autonomía funcional del organismo
- La participación de los agentes sociales y económicos en sus órganos de gobierno
- El establecimiento de estructuras operativas, sobre la base de la coordinación y cooperación

Sus objetivos a conseguir son los siguientes:

- Ser un apoyo activo de la política laboral de la Generalitat Valenciana.
- Guiar la acción hacia la formulación de medidas de orientación laboral.
- Profundizar en el análisis y estudio del mercado de trabajo.
- Prestar una ayuda eficaz a las empresas en las materias de su competencia.

Dicho servicio se configura como un organismo público y gratuito, coparticipado de acuerdo con las normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Sus bases para el buen funcionamiento deben compartirse por medio del dialogo y la colaboración entre la Generalitat Valenciana y los interlocutores sociales, de forma que se garantice el mayor nivel de consenso respecto al funcionamiento de la intermediación y la inserción, en coordinación

con los programas de empleo y formación que ejecuta la Conselleria de Empleo como parte integrada de la política del Gobierno Valenciano.

Los órganos que componen la estructura básica del SERVEF son los siguientes:

### **1.- El Consejo General,**

1.1. El Consejo General es el órgano de asesoramiento, consulta y participación, tripartito y paritario, compuesto por las organizaciones sindicales y empresariales más representativas de la Comunitat Valenciana y por la Administración, que estará compuesto de trece miembros, distribuidos del siguiente modo:

a) Presidencia, que ostentará la persona titular de la consellería competente en materia de empleo.

b) Vicepresidencia, que ostentará la persona titular de la Dirección General del SERVEF.

c) Vocalías, en función de la siguiente representación:

-Cuatro representantes de las organizaciones sindicales más representativas,

-Cuatro representantes de las organizaciones empresariales más representativas.

Los vocales de las organizaciones sindicales y empresariales serán designados por sus órganos directivos y nombrados por el presidente del Consejo General, a propuesta de cada entidad representada, que incluirá la de los suplentes correspondientes.

– Dos representantes más por parte de la consellería competente en materia de Empleo, que serán nombrados por su titular de entre los órganos directivos del SERVEF o de la citada consellería.

d) Secretaría del Consejo, que ostentará una persona funcionaria de un cuerpo del subgrupo A1 del SERVEF, licenciada en derecho, designada al efecto, con voz pero sin voto. Desempeñará las funciones de asistencia técnica y jurídica al Consejo y, como fedatario de sus acuerdos, redactará las actas de las reuniones y expedirá los certificados de los acuerdos adoptados, con el visto bueno de la Vicepresidencia.

Se abonarán las compensaciones económicas previstas en la legislación vigente como indemnización a la asistencia de los vocales a las reuniones del Consejo General.

## 1.2. Funciones del Consejo General

Al Consejo General le corresponden las siguientes funciones:

- a) Elaborar los criterios de actuación del SERVEF, de conformidad con las directrices emanadas del conseller competente en materia de empleo.
- b) Aprobar los planes estratégicos y operativos que dirigen la actividad del organismo, así como el anteproyecto anual de presupuestos del SERVEF.
- c) Aprobar la memoria anual de actividades del SERVEF para su elevación al conseller competente en materia de empleo.
- d) Aprobar las cuentas anuales del organismo, para su integración en la Cuenta general de la Generalitat, que debe ser remitida a la Sindicatura de Cuentas.

El Consejo General podrá delegar todas o alguna de sus competencias en el Consejo de Dirección.

## 1.3. Régimen de funcionamiento del Consejo General

1.3.1. Tanto las organizaciones sindicales y empresariales como la Administración, representadas en el Consejo General, podrán proceder a la sustitución de sus representantes cuando lo tengan por conveniente.

1.3.2. El Consejo General se reunirá previa convocatoria del presidente, de manera ordinaria, al menos dos veces al año; pudiendo convocarse con carácter extraordinario por el presidente, a iniciativa propia, o a petición de cualquier grupo de representación, con el apoyo de las dos terceras partes del total de sus miembros.

1.3.3. De cada sesión, que se convocará con antelación de, al menos, cinco días para las ordinarias y tres para las extraordinarias, se confeccionará un orden del día por el señor presidente, incluyéndose aquellos puntos solicitados por cada grupo de vocales. Para la válida constitución de cada sesión deberán asistir, en primera convocatoria, la mitad más uno de los miembros que lo componen, además del presidente y del secretario del Consejo, o de las personas que legalmente les sustituyan, y en segunda convocatoria, una hora más tarde, se entenderá válida con la asistencia de, al menos, un tercio de sus miembros, además del presidente y del secretario del Consejo, o de las personas que legalmente les sustituyan.

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

El presidente podrá delegar en el vicepresidente cuantas funciones y competencias sean pertinentes para la convocatoria y desarrollo de las sesiones. El presidente tendrá voto de calidad en aquellas cuestiones en que, sometidas a votación, exista empate.

1.3.4. En caso de ausencia justificada o enfermedad, el secretario del Consejo General podrá ser sustituido por otro funcionario del SERVEF licenciado en Derecho designado al efecto.

1.3.5. A las reuniones del Consejo podrán asistir aquellos funcionarios o asesores de las entidades que por razón de su responsabilidad o conocimiento, convenga convocar para su asistencia.

1.3.6. Los acuerdos se adoptarán por mayoría absoluta de los asistentes.

El funcionamiento del Consejo se regulará, en tanto no se disponga otra cosa, por los principios y normas contenidos en la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y por las demás disposiciones generales de aplicación sobre órganos colegiados.

1.3.7. El Consejo General podrá dictar, para su funcionamiento, un reglamento de régimen interno.

## **2. El Consejo de Dirección**

El Consejo de Dirección es el órgano colegiado de asesoramiento y participación, tripartito y paritario, para el seguimiento y asesoramiento de la actividad ordinaria del SERVEF. Constará de trece miembros y tendrá la siguiente composición:

a) Presidencia, que ostentará la persona titular de la dirección general del SERVEF.

b) Vicepresidencia, que ostentará la persona designada por el titular de la dirección general del SERVEF de entre los órganos directivos del mismo.

c) Vocalías, que se distribuirán del siguiente modo:

– Cuatro representantes de las organizaciones sindicales más representativas.

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

- Cuatro representantes de las organizaciones empresariales más representativas.
- Dos vocales más por parte de la Administración, que serán nombrados por la persona titular de la Dirección General del SERVEF de entre los órganos directivos del mismo o de la Consellería competente en materia de Empleo.
- d) Secretaría del Consejo, que ostentará quién a su vez ocupe la Secretaría del Consejo General del SERVEF, y que actuará con voz pero sin voto. Desempeñará las funciones de asistencia técnica y jurídica y, como fedatario de sus acuerdos, redactará las actas de las reuniones y certificará los acuerdos adoptados, con el visto bueno de la Presidencia.

Los representantes de las entidades sindicales y empresariales serán designados por cada entidad y nombrados por el presidente del Consejo de Dirección, a propuesta de cada entidad, de entre los vocales integrados en el Consejo General.

## 2.1. Funciones del Consejo de Dirección

Al Consejo de Dirección le corresponderán las siguientes funciones:

- a) Proponer las líneas de actuación del funcionamiento ordinario del organismo, de conformidad con los criterios emanados del Consejo General, de su presidente o de la consellería competente en materia de Empleo.
- b) Supervisar la aplicación de los acuerdos adoptados por el Consejo General.
- c) Seguimiento y supervisión de la actividad del organismo.
- d) Proponer cualquier medida que se estime necesaria para el mejor cumplimiento de los fines del SERVEF.

## 2.2. Régimen de funcionamiento del Consejo de Dirección

1. Su funcionamiento se regirá por lo dispuesto en el artículo 10 de este Reglamento y las demás disposiciones de aplicación en lo relativo a la adopción de acuerdos y al quórum necesario. De igual forma que para lo previsto en el Consejo General, se indemnizará por la asistencia a las reuniones del Consejo.

2. El Consejo de Dirección se reunirá, previa convocatoria de su Presidente, con una antelación de, al menos, tres días naturales, una vez al trimestre natural, y podrá ser convocado de manera extraordinaria, con antelación de veinticuatro

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

horas, por el presidente, a iniciativa propia, o a petición de cualquier grupo de representación, con el apoyo de las dos terceras partes del total de sus miembros.

3. El presidente podrá delegar la convocatoria o ser sustituido por ausencia o por cualquier motivo, por un director general del organismo. Asimismo, en caso de ausencia justificada o enfermedad, el secretario del Consejo podrá ser sustituido por otro funcionario del SERVEF licenciado en Derecho designado al efecto.

4. El Consejo de Dirección podrá constituir comisiones técnicas para el estudio pormenorizado de alguna de las líneas de actuación del SERVEF, y su composición y funcionamiento tendrá la misma proporcionalidad y régimen que la de este, con participación de los representantes del sector implicado.

5. Se podrán crear comisiones territoriales o sectoriales de carácter comarcal o de otro ámbito para la concreción de planes de empleo y ejercer aquellas funciones que le delegue expresamente el Consejo de Dirección, con la idéntica representación y proporcionalidad de los órganos del SERVEF.

6. El Consejo de Dirección podrá dictar, para su funcionamiento, un reglamento de régimen interno.

### **3. La Dirección General del SERVEF**

La Dirección General del SERVEF es el órgano ejecutivo del organismo autónomo, y la ostentará la persona titular de la Secretaría Autonómica competente en materia de Empleo.

Le corresponden las siguientes competencias:

- a) Ostentar la representación legal del SERVEF.
- b) Dirigir, coordinar, planificar, supervisar e impulsar las actuaciones necesarias para el cumplimiento de los fines y de las funciones atribuidas al SERVEF.
- c) Proponer a los órganos colegiados la adopción de los acuerdos necesarios en las materias de sus competencias, así como ejecutar sus propios acuerdos.
- d) Ordenar la convocatoria y fijar el orden del día del Consejo de Dirección, y dirimir con su voto de calidad aquellas votaciones en las que exista empate.

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

e) Suscribir los convenios de colaboración con entidades públicas o privadas, por delegación del conseller en su caso, para el desarrollo de las líneas de actuación del SERVEF.

f) Ordenar y aprobar las resoluciones necesarias para el desarrollo de las actuaciones del SERVEF, a propuesta de cada órgano competente.

Asimismo, podrá delegar en los directores generales, los subdirectores y los directores territoriales, en su caso, aquellas funciones o competencias que se consideren necesarias.

g) Otorgar por resolución la homologación de los centros colaboradores para la prestación de servicios de apoyo a las competencias del SERVEF, así como la competencia sobre los expedientes de resolución, extinción o sanción de las actividades de los citados centros.

h) Proponer y elevar al conseller competente en materia de empleo las propuestas de órdenes, en las materias competenciales del SERVEF.

i) Resolver los conflictos de atribuciones que surjan entre distintos órganos del SERVEF.

j) Aprobar los gastos propios del organismo dentro de los límites legales y presupuestarios, autorizar su compromiso y liquidación así como la disposición de gastos y la ordenación de los pagos.

k) Aprobar los actos de contratación administrativa necesarios para el funcionamiento del SERVEF.

l) Aprobar las adquisiciones, arrendamientos y aceptación de cesiones de bienes inmuebles, siempre y cuando su uso se destine exclusivamente a los fines previstos en la ley de creación del SERVEF, y se informe favorablemente por la consellería competente en materia de patrimonio de la Generalitat.

m) Dirigir la organización y el funcionamiento de los servicios y unidades de gestión del SERVEF ejerciendo la superior autoridad, inspección y régimen disciplinario del personal dependiente del SERVEF.

n) Elaborar el anteproyecto de presupuestos y los planes estratégicos y operativos del SERVEF para su elevación al Consejo General y al conseller competente en materia de empleo, así como la memoria anual.

o) Resolver en vía administrativa los recursos que se interpongan contra cualesquiera actos o resoluciones dictados por la persona titular de la Dirección General del SERVEF o por los órganos en que delegue.

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

Contra los actos que quepa recurso de alzada y no se agote la vía administrativa en la persona titular de la Dirección General del SERVEF, con el informe del mismo, se resolverá ante el conseller competente en materia de empleo.

p) Proponer a la Abogacía General de la Generalitat la interposición o la personación en cualesquiera acciones judiciales y recursos que afecten a los intereses generales derivados del ámbito competencial del SERVEF.

q) Nombrar y sustituir al secretario del Consejo General y del Consejo Dirección del SERVEF, así como al personal de libre designación de la estructura administrativa.

r) Aprobar la organización y el funcionamiento interno del SERVEF, así como la propuesta de perfiles de los puestos de trabajo, su clasificación y la dirección de las unidades de gestión de su estructura, de manera coordinada y eficientemente.

s) Potenciar la informatización y la introducción de nuevas tecnologías en el desarrollo de los servicios y funciones del SERVEF, a través de su dirección, control y supervisión.

t) Cuantas funciones sean necesarias para garantizar el cumplimiento y desarrollo de los fines y competencias legales del SERVEF.

En caso de ausencia, vacante o enfermedad, de la persona titular de la Dirección General del Servicio Valenciano de Empleo y Formación será sustituida en sus funciones por los órganos de del nivel directivo mencionados en el artículo 15 de este Reglamento, y en el orden establecido en dicho precepto, salvo que la persona titular de la Dirección General del SERVEF decida explícitamente en otro sentido.

#### Estructura de la Dirección General del SERVEF

3.1. De la Dirección General del SERVEF dependerán directamente los siguientes órganos directivos:

- La Dirección General de Planificación y Servicios
- La Dirección General de Empleo y Formación

3.2. Las personas titulares de las direcciones generales referidas serán nombradas por el Consell a propuesta del conseller que tenga atribuidas las competencias en materia de empleo y ejercerán sus funciones bajo la dirección y supervisión de la persona titular de la Dirección General del SERVEF.

- **Organización contable del SERVEF**

El SERVEF se halla sometido al régimen de contabilidad, como así determina el Texto Refundido de la Ley de Hacienda Pública de la Generalitat Valenciana, la Orden de 16 de julio de 2001, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública de la Generalitat Valenciana, la Orden de 13 de diciembre de 2002, de la Consellería de Economía, Hacienda y Empleo, por la que se aprueba la Instrucción de contabilidad para la Generalitat Valenciana, y la Ley 3/2000, de 17 de abril, por la que se crea el SERVEF.

Según la norma, la contabilidad de la Generalitat Valenciana se configura como un sistema de registro, elaboración y comunicación de información sobre la actividad desarrollada de acuerdo con los principios contables y normas de valoración recogidos en el Plan General de Contabilidad Pública de la Generalitat Valenciana.

Tiene por objeto registrar todas las operaciones de naturaleza presupuestaria, económica, financiera y patrimonial que se produzcan en su ámbito. Los fines de dicho sistema son tanto de gestión y control como de análisis y divulgación.

El sistema informático contable adoptado en el SERVEF es el de la administración general de la Generalitat Valenciana, con una organización contable centralizada, en tanto que este organismo autónomo tiene una única entidad contabilizadora.

Por tanto el sistema aplicado es el SIP-GV que se articula en torno a la contabilidad presupuestaria que ejecuta los presupuestos que, para cada anualidad, aprueban las Cortes Valencianas. El Presupuesto para el ejercicio 2003 fue aprobado mediante Ley 12/2002, de 27 de diciembre (DOGV nº 4409, de 31 de diciembre de 2002).

La contabilidad presupuestaria se vincula con la contabilidad general o financiera, regulada en el Plan General de Contabilidad Pública de la Generalitat Valenciana.

Funcionalmente, el sistema contable aplicado contempla, básicamente, la existencia de órganos gestores y órganos contabilizadores; los primeros, con competencia para realizar la gestión económica y presupuestaria del área asignada y las correspondientes propuestas de documentos contables consecuencia de dicha gestión, y los segundos, como órganos que validan o contabilizan las mismas.

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

La primera de las funciones se desarrolla en las Direcciones Generales, Áreas y Servicios, tanto centrales como territoriales, reseñados en el organigrama recogido en el Anexo anterior.

La función de contabilización la desempeña la Intervención Delegada de la Intervención General de la Generalitat Valenciana en el SERVEF.

La regulación de esta materia se encuentra recogida en las normas ya mencionadas:

- Decreto Legislativo de 26 de junio de 1991, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Hacienda Pública de la Generalitat Valenciana.
- Orden de 16 de julio de 2001, de la Consellería de Economía, Hacienda y Empleo, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública de la Generalitat Valenciana.
- Orden de 13 de diciembre de 2002, de la Consellería de Economía, Hacienda y Empleo, por la que se aprueba la Instrucción de Contabilidad para la Generalitat Valenciana.
- Resolución de 28 de diciembre de 2001, de la Intervención General de la Generalitat Valenciana, por la que se aprueba la tabla de equivalencias entre las aplicaciones económicas de la estructura presupuestaria y las cuentas contables del Plan General de Contabilidad de la Generalitat Valenciana.

Asimismo son de aplicación:

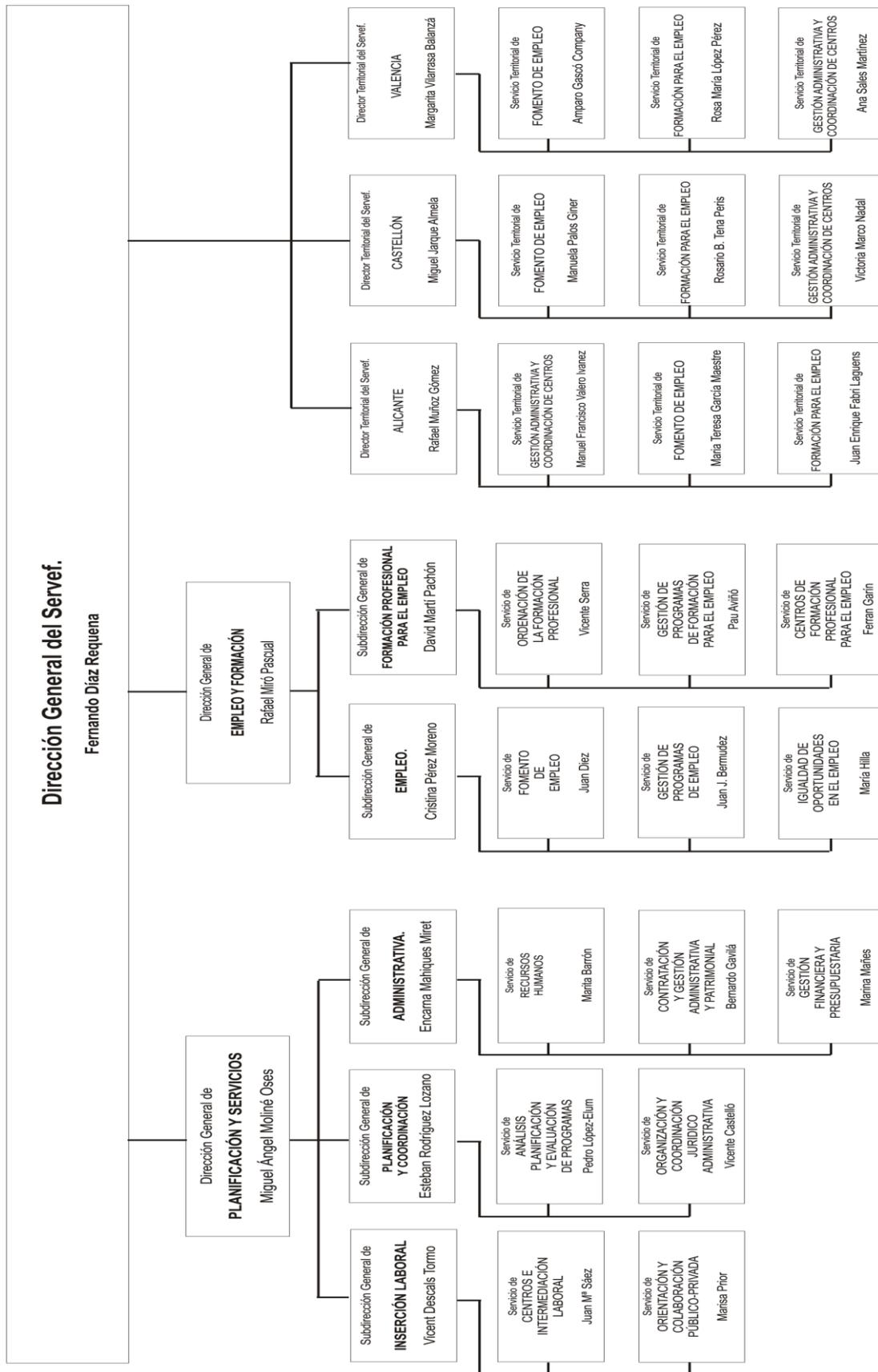
- La Resolución de 30 de noviembre de 2001, de la Intervención General de la Generalitat Valenciana, aclaratoria del régimen de contabilidad y rendición de cuentas anuales al que están sujetas las entidades de la Generalitat Valenciana y las universidades públicas de la Comunidad Valenciana.
- La Orden de 12 de diciembre de 1994, de la Consellería de Economía y Hacienda, sobre gestión y registro contable de las operaciones de administración y ejecución del presupuesto de la Generalitat



Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

Valenciana, en tanto no se oponga al nuevo Plan General de Contabilidad Pública de la Generalitat Valenciana.

Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación



ORGANIGRAMA 1: Dirección general del Serfef.

Fuente: <http://www.ocupacio.gva.es:7017/portal/web/home/serfef>

## 1.5. METODOLOGIA

Para la realización del proyecto se ha tenido en cuenta la normativa del TFC de la titulación de Diplomado en GAP de la Facultad de ADE, aprobada en la Comisión Permanente de la Junta de la Facultad el 24 de Enero de 2011, y modificada por esta misma el 20 de Octubre de 2011.

De acuerdo con la mencionada normativa, este TFC cumple entre otros, los siguientes requisitos:

- Es original. Se ha llevado a cabo tras la superación de todas las asignaturas de la titulación.
- Está basado en problemas reales.
- Es práctico y aplicado.
- Está relacionado con las asignaturas cursadas mencionadas en el capítulo 1.
- Está relacionado con el trabajo de un Diplomado en GAP.

Así mismo, conforme a la normativa anterior, este TFC ha sido realizado individualmente y el tema ha sido aprobado por la Comisión de Trabajo Final de Carrera de la Facultad de ADE, en su reunión de 6 de Junio de 2008. Cuenta con índice numerado y contiene los apartados mínimos que se establecen para el mismo.

1. Introducción
1. Resumen
2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas.
3. Objetivos.
2. Antecedentes (situación actual).
3. Desarrollo (metodología y resultados).
4. Propuestas de actuación y/o conclusiones.

Y la metodología utilizada para la propuesta de mejora ha sido en primer lugar y muy relevante el análisis de la situación actual del STF, tanto el análisis organizativo como el operativo. Una vez analizado estas partes, hay que centrarnos en el último análisis, el DAFO, y a partir de los resultados elaborar la propuesta de mejora para que sea factible y bien aceptada por el personal, ya que supone un cambio en la estructura del STF.

## **CAP. 2. MEMORIA DE LAS PRÁCTICAS REALIZADAS**

### **2.1. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS PRÁCTICAS REALIZADAS**

#### **1.- PREPARACIÓN DE EXPEDIENTES PARA VALORACIÓN DEL COMITÉ:**

Esta tarea consistía en coger los expedientes sobre cursos para entidades, ya sean de vía 1, vía 3 o vía 12, los separábamos por comarcas, las cuales hay 17 dentro de la provincia de valencia, una vez separados por vía y comarca, el comité se reunía 3 veces a la semana para valorar los expedientes, se dedicaban a valorar los campos de profesorado, aula, alumnos, etc. Una vez valorados positiva o negativamente, dichos expedientes pasaban a mecanización.

#### **2.- MECANIZACIÓN DE EXPEDIENTES VIA 1 Y VIA 3, PARA SACAR LA PROPUESTA DE RESOLUCIÓN:**

Una vez realizada la valoración por el comité, estos expedientes pasan a otro personal para que sean mecanizados. Esto quiere decir, que se introducen las puntuaciones de la valoración, en un programa informático especializado (mastin, reset), se acepta la valoración, si es positiva se calcula la subvención que se le aportara a la entidad por la adecuada realización del curso, y lógicamente si la valoración es negativa, el cálculo de subvención da cero, seguidamente pasamos a la generación de la propuesta de resolución, dicha propuesta, es un escrito que aparecerá el resultado de la valoración, si es positivo se adjunta puntuación obtenida y si es rechazado, te adjunta los motivos por los cuales esta denegado el expediente. Posteriormente dichas resoluciones pasan a ser firmadas por el Director General.

#### **3.- MECANIZACIÓN DE BECAS PARA ALUMNOS QUE HAYAN REALIZADO ALGUN CURSO:**

En la territorial de formación es donde llega la documentación recogida en registro sobre becas para alumnos, para aquellos alumnos que hayan realizado algún curso del Servef, pueden pedir beca (ayuda económica), ya sea de

transporte o por minusvalía, aportando toda la documentación necesaria, como es: fotocopia del DNI, libreta bancaria, empadronamiento, mantenimiento de terceros, hoja de solicitud de la beca, si es minusválido una hoja acreditativa de la minusvalía, y si es por transporte, pues los billetes de bus, metro... o si es en vehículo propio la justificación de los km diarios realizados.

Una vez toda la documentación es aportada y cuñada por el Servef en registro, viene a formación y primero el técnico marca si es aprobada o denegada la beca, y seguidamente se mecaniza, o sea, se comprueba bien todos los datos de alumnos por si hubiesen cambiado, introducir el curso que ha realizado la persona, poner el concepto de la subvención (si es por transporte o minusvalía), y calcular el importe de la subvención. Después pasaremos a introducir los datos bancarios, para que así le ingresen la beca.

Ya realizados estos pasos y la beca aparece como “cálculo positivo”, se le pasa la beca a su técnico correspondiente para que la deje en “envío al ple del consell”.

Al alumno se le ingresará el importe de la beca al cabo de un año aproximadamente.

#### 4.- VALORACIÓN Y SEGUIMIENTO DE ULA'S.

Las Unidades Locales de Aprendizaje (ULA'S), son aulas para promover el compromiso formativo del conjunto de la sociedad, facilitando las oportunidades de acceso y diversificando y flexibilizando su desarrollo. También se intenta promover la familiaridad con las tecnologías de uso común y demanda generalizada, facilitar el acceso a la formación a las personas con mayores dificultades, impulsar la innovación en el sistema, actualizar los contenidos y recursos didácticos y favorecer las sinergias con otras iniciativas.

Para dichas unidades se convocan subvenciones para el sostenimiento de los costes de funcionamiento durante el ejercicio 2007, y podrán beneficiarse de ellas las siguientes entidades: corporaciones locales y/o entidades locales, fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro. Para poder obtener la subvención la entidad debe de aportar la documentación necesaria que especifique en la orden (art. 10), para así saber si cumple con los requisitos de los arts. 4,5 y 6.

Una vez se comprueba que la entidad ha aportado todos los documentos necesarios, se procede a la valoración, que consta 5 partes (infraestructuras, perfil del personal, horario de apertura, comarca y fundaciones o entidades sin

ánimo de lucro), dependiendo de lo que se compone cada apartado tendrá una puntuación, y al final de la hoja de valoración aparecerá la puntuación total.

Seguido de la valoración de expedientes, se pasará a la mecanización de los expedientes con su respectiva valoración, y así dejaremos los expedientes en –CPS- , para que más tarde se emita la resolución aprobatoria.

A las 2 semanas de haber hecho la mecanización llega a nuestras manos las resoluciones de la ula's para cada entidad, lo que hacemos es avisar a la entidad de que ya tenemos la resolución y que vengan a recogerla aquí o bien si les es imposible se la enviamos por correo ordinario, pero con la finalidad de que nos envíen una copia firmada como que lo han recibido correctamente y que lo aceptan. A continuación se envían copias de las resoluciones de cada entidad a su centro servef perteneciente, para que los técnicos de allí lleven el seguimiento de las ula's, solo en la Territorial de Formación se quedan las resoluciones de la ciudad de Valencia i Ontinyente.

#### 5.- MECANIZACIÓN DE EXPEDIENTES DE FORMACIÓN CONTINUA (VIA 12), PARA SACAR LA PROPUESTA DE RESOLUCIÓN:

La mecanización de estos expedientes es similar a los de vía 1 y vía 3, que son de formación ocupacional. Lo que diferencia de los demás es que hay que introducir 3 conceptos adicionales, que son: el tipo de empresa (pequeña, mediana, grande o sin ánimo de lucro), el tipo de formación (genérica o específica) y trabajos prioritarios.

Lo demás es lo mismo que las otras mecanizaciones, siguiendo los mismos pasos y dejando el expediente en CPS, para que así luego se puedan sacar las resoluciones y comunicárselo a la entidad.

#### 6.- REGISTRO DE SALIDA:

A la hora de enviar las resoluciones u otros documentos a otras localidades o a la misma por correo ordinario, hay que hacer un trámite para tener controlado toda la documentación que sale de la oficina, por lo tanto hay que hacer un registro de salida por cada carta o paquete a enviar.

Para realizar el registro de salida hay un programa informático para ello, en concreto es una aplicación entrando en “MASTIN”, “REGISTRO DE SALIDA” y “INTRODUCCIÓN”. Una vez dentro de la aplicación, empezamos a llenar los

campos necesarios para poder hacer el trámite, como son: “UNIDAD” (en este caso ponemos DTFOV, Dirección Territorial de Formación Ocupacional de Valencia), “ASUNTO” (donde pondremos el asunto por el cual se envía la carta); después introduciremos el nombre del pueblo al que va dirigido y pulsaremos F12, lo que hace que nos aparezca un cuadro en la pantalla con el nº de registro de salida, que será el que anotaremos en el cuño puesto en la carta.

Una vez realizado esto se realizará una relación de envíos con una tabla de excel (que ya hay predeterminada) con los siguientes apartados: nombre, dirección, cp y localidad; donde aparecerán tantas localidades como cartas haya que enviar, y así adjuntaremos 2 copias de dicha tabla con las cartas. También hay que rellenar y pegar a cada carta un aviso de recibo.

#### 7.- RELACIÓN EXPEDIENTE/TECNICO:

Esta tarea constaba en sacar de la aplicación “GUSTAVO” un listado de todos los técnicos con los expedientes que tienen asignados y a qué entidad pertenecen; una vez sacado el listado completo, se realizó una tabla en Excel con 3 apartados: técnico, entidad y nº de expediente. Se rellenó la tabla con todo lo relacionado con los 23 técnicos que hay en la territorial; una vez la tabla completa hubo que ir por las mesas de los técnicos y así revisar que eran correctos los expedientes asignados a cada técnico, teniendo ya toda la información, se rectificó la tabla y se finalizó.

Así se podía apreciar la carga de trabajo que llevaba cada técnico y si uno llevaba muy poco y otro demasiado se redistribuía la carga de trabajo para que así todos tuvieran más o menos la misma carga.

## 2.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO TERRITORIAL DE FORMACIÓN

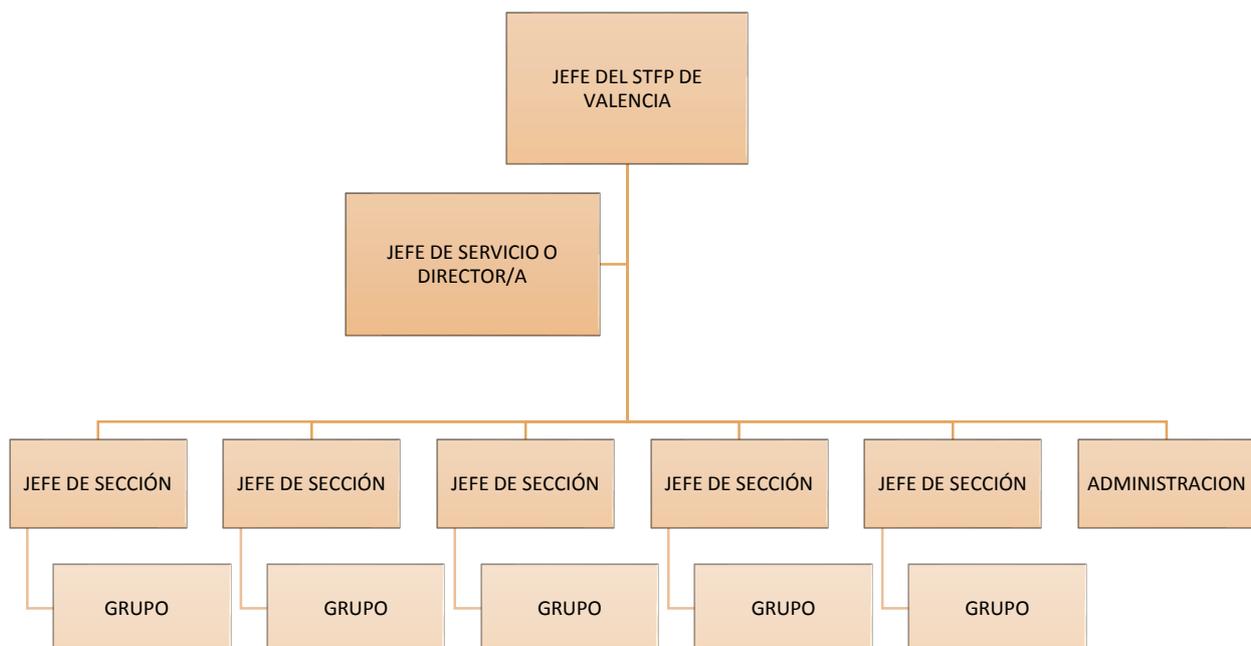
### 2.2.1. ESTRUCTURA

La representación más simple de la estructura organizativa es el organigrama, una forma clásica de graficación que muestra las unidades organizativas con sus dependencias jerárquicas. Este organigrama permite inferir algunos aspectos de la división técnica del trabajo, la fragmentación de la autoridad, y la importancia asignada a las unidades. Todas estas cosas deben ser registradas mediante categorías descriptivas específicas.

La primera de estas categorías tiene que ver con la importancia de las unidades.

Para su registro es preciso establecer una escala de niveles organizativos que permita clasificar desde las unidades más importantes hasta las de menos rango. Uno de los aspectos esenciales de esta cuestión, desde luego son los criterios a tomar en cuenta para establecer esa importancia, tales como el tipo y criticidad de las responsabilidades asignadas, el volumen de recursos empleados y otros. Ya sea por la aplicación de tales criterios o por simple decisión política, las unidades terminan jerarquizadas de alguna manera.

A los efectos de este análisis, se ha elaborado un organigrama representando la estructura que hay actualmente en el STF.



- Organigrama 2: Estructura actual STF. Fuente: Elaboración propia.

La clasificación de las unidades, además del nivel, implica tomar en cuenta dos aspectos adicionales: el tipo de estructura organizativa y la clase de unidad.

El tipo de estructura permite discriminar aquellas partes de la organización que son responsables de las gestiones permanentes y de rutina, y que trabajan gestionando una determinada capacidad instalada, de otras que, eventualmente, deben trabajar organizadas bajo las modalidades de proyectos y, en muchos casos, grupos de proyectos coordinados bajo la modalidad de programas. El primero de estos tipos de estructura se denomina vertical y el segundo horizontal (lo veremos más abajo).

Las clases de unidades, por otra parte, se refieren a la línea y el staff. A estos efectos, se consideran de línea aquellas unidades cuya responsabilidad principal es producir resultados hacia fuera de la institución, mientras que se incluyen en el staff las que se orientan hacia el apoyo interno. La relación entre estos aspectos puede verse en el siguiente cuadro.

### TIPOS DE ESTRUCTURA Y CLASES DE UNIDADES ORGANIZATIVAS

|                 |  | TIPO DE ESTRUCTURA   |  |
|-----------------|--|--|--|
|                 |  | VERTICAL   | HORIZONTAL   |
|                 |  | Unidades con estructura prevista para gestiones permanentes  | Unidades con estructura prevista para proyectos o programas  |
| CLASE DE UNIDAD | LINEA<br>Unidades con responsabilidad principal de producción externa de la institución            | Unidades de la conducción general institucional y responsables de producir los resultados que la institución entrega a terceros en forma sistemática y rutinaria                                 | Unidades de proyectos y programas vinculados a producción de resultados para terceros  |
|                 | STAFF<br>Unidades con responsabilidad principal de apoyo a la producción externa de la institución | Unidades de planificación, administración, apoyo legal, recursos humanos, mantenimiento, logística y otros cuyos aportes mantienen la organización para que se produzcan los resultados externos | Unidades de proyecto y programas cuyos resultados se vuelcan a la propia organización, tales como reorganizaciones, reingenierías, modernizaciones informáticas, nuevas instalaciones, y otros |

- TABLA 1: Tipos de estructura y clases de unidades organizativas  
Fuente: Teoría de la organización según Dr Jorge Hintze

En las modalidades verticales los recursos se asignan, esencialmente, en términos de capacidad instalada para producir resultados (instalaciones, personal, recursos materiales que permiten determinada capacidad de producción, más allá de que se la logre o no).

Algunas organizaciones deben organizarse alrededor de su capacidad instalada debido a la naturaleza de lo que producen, como, por ejemplo, los hoteles, que deben contar con habitaciones, restaurantes, personal y ascensores para atender a determinada cantidad de pasajeros. Las modalidades de trabajo verticales han revelado ser las más eficientes para las gestiones sistemáticas que admiten rutinas, siendo la producción en serie la imagen más difundida.

Las modalidades *horizontales*, por otra parte, se basan en la asignación de los recursos a resultados concretos, casi siempre producidos a través de programas y proyectos. El ejemplo característico de la producción por proyectos es la construcción de un edificio, que tiene un principio, un desarrollo y un fin y cuya asignación de recursos no se refiere a la capacidad instalada para construir edificios sino a la construcción de un edificio concreto. Las modalidades horizontales resultan más eficientes que las verticales en infinidad de casos, naturalmente bien conocidos por quienes las utilizan, y tienen reglas de juego organizativas y tecnologías de gestión que les son propias y bastante diferentes de las verticales.

Cuando las organizaciones deben funcionar de manera articulada con modalidades de tipo vertical y horizontal –lo cual es lo más común– sus modelos organizativos tienden a ser *matriciales*.

Los modelos organizativos matriciales se cuentan entre los más complejos, toda vez que en ellos deben coexistir reglas propias de los verticales con las de los horizontales.

Bien, una vez comparados los dos tipos de estructura, llegamos a la conclusión que el STF tiene una estructura Horizontal, o al menos, como yo diría, “intenta tenerla”, ya que es la más apropiada pero no está definida y por eso el mal funcionamiento en la organización de los proyectos, del personal y la lentitud de respuesta a terceros.

Por ello, en el Cap. 4. Se perfilarán todas las debilidades de esta estructura para que llegue a ser la estructura horizontal eficaz que todos esperan, para tener unos resultados óptimos en el trabajo. Y es que hay mucha diferencia de cambiar de “grupos de trabajo” a “equipos de trabajo”, los resultados son muchos más positivos en todos los aspectos.

## 2.2.2. FUNCIONES

Las funciones del STF vienen reflejadas en el DECRETO 41/2001, de 27 de febrero, DOGV 3950 - 1/03/01, y son las siguientes:

**a) *Gestión administrativa de acciones formativas que haya que desarrollar mediante centros propios y colaboradores.***

Esto significa que les corresponderá la ejecución presupuestaria, el seguimiento contable y justificación, como también la elaboración de informes sobre las acciones formativas (cursos de formación), ya sean para trabajadores en activo (continua) o desempleados (ocupacional) que se desarrollen en centros colaboradores (centros de formación presencial que quieran colaborar en la gestión de los programas de Formación Profesional Ocupacional, promovidos y subvencionados por la Generalitat Valenciana, siempre que cumplan los requisitos que se establecen en los artículos de la ORDEN del 18 de octubre de 1999, de la Conselleria d'Ocupació, per a l'homologació d'especialitats formatives i la seua impartició als centres col·laboradors de la Comunitat Valenciana. [1999/A9084]). El STF será el encargado de gestionar todos los cursos que se impartan en la Provincia de Valencia.

**b) *Control de las acciones formativas así como la prospección de las necesidades de formación de las empresas.***

Los directores los Centros de Empleo del Servicio Valenciano de Empleo y Formación (Servef) organizan una ronda de visitas a las empresas de su entorno local, dentro del Plan de Prospección y Visitas del nuevo modelo de Servef que está implantando la Conselleria de Educación, Formación y Empleo.

Este Plan tiene como objetivo el conocer de primera mano las necesidades de empleo de las empresas y dar a conocer los servicios que el Servef les ofrece, especialmente los dirigidos a la selección de personal, reforzando de esta manera las visitas realizadas por los técnicos de las oficinas. Así, se pretende acercar las necesidades de empresas y trabajadores y mejorar la intermediación laboral.

La prospección del mercado es uno de los elementos principales del modelo de servicios, y por ello, se refuerza el plan de visitas a empresas, que

prevé la visita a más de 6.000 empresas de toda la Comunitat Valenciana durante el año 2012”.

Mediante estas visitas, la información es recogida de forma directa por los directores y técnicos de los 56 centros Servef de Empleo para poder conocer las necesidades de las empresas a la hora de planificar y desarrollar todas las políticas activas de empleo impulsadas por la Generalitat. Asimismo, ayuda a diseñar planes y programas formativos adecuados a las necesidades actuales de cualificación del mercado de trabajo de la Comunitat, así como las necesidades la población activa futura.

Todo esto en cuanto a la prospección de las necesidades y diseño de las acciones formativas. Pero en este punto también nos referiremos al control de dichas acciones, que es lo referente a las visitas de los técnicos a los centros para ver como se imparten y si se cumple con las normas para impartirlos (profesorado, material, numero de alumnos, contenido del curso, etc).

**c) Gestión y control, en su ámbito territorial, de los programas de Escuelas Taller y Casas de Oficios.**

- Las Escuelas Taller y las Casas de Oficios constituyen un programa público de empleo-formación que tiene como finalidad la inserción de desempleados jóvenes menores de veinticinco años, a través de su cualificación en alternancia con la práctica profesional, en ocupaciones relacionadas con la recuperación o promoción del patrimonio artístico, histórico, cultural o natural, así como con la rehabilitación de entornos urbanos o del medio ambiente, la mejora de las condiciones de vida de las ciudades, así como cualquier otra actividad de utilidad pública o de interés general y social que permita la inserción a través de la profesionalización y experiencia de los participantes.

¿Quiénes pueden promoverlas?

- Órganos, organismos autónomos y otros entes públicos de la Administración General del Estado y de las Comunidades Autónomas.
- Entidades Locales, sus organismos autónomos y entidades con competencias en materia de promoción de empleo, dependientes o asimiladas a las mismas, cuya titularidad corresponda íntegramente a dichas entidades locales.
- Consorcios.
- Asociaciones, fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro.

El Programa de Escuelas Taller y Casas de Oficios podrá ser desarrollado en el extranjero, en el ámbito de la colaboración internacional y en los términos acordados entre el Ministerio de Empleo y Seguridad Social y el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

### **Escuelas Taller**

Las Escuelas Taller son proyectos de carácter temporal en los que el aprendizaje y la cualificación se alternan con un trabajo productivo en actividades relacionadas con la recuperación o promoción del patrimonio artístico, histórico, cultural o natural; con la rehabilitación de entornos urbanos o del medio ambiente; la recuperación o creación de infraestructuras públicas, así como con cualquier otra actividad de utilidad pública o social que permita la inserción a través de la profesionalización y adquisición de experiencia de los participantes.

### **Etapas**

Los proyectos constarán de dos etapas:

- Durante la primera etapa, los alumnos recibirán formación profesional ocupacional.
- Durante la segunda etapa del proyecto, los alumnos trabajadores complementarán su formación en alternancia con el trabajo y la práctica profesional. En esta etapa los alumnos trabajadores serán contratados por las entidades promotoras en la modalidad del contrato para la formación y el aprendizaje.

### **Ayudas**

- Durante la primera etapa (formativa): Los alumnos que participen en estos proyectos, tendrán derecho a una beca. La percepción de la beca será incompatible con la realización de trabajos por cuenta propia o ajena.
- Durante la segunda etapa (formación en alternancia con la práctica profesional): Los alumnos trabajadores percibirán las retribuciones salariales que les correspondan de conformidad con lo previsto en la normativa vigente, que habitualmente será el 75 por 100 del Salario Mínimo Interprofesional establecido.

### **Duración**

- La duración de ambas etapas no será inferior a un año ni superior a dos, dividida en fases de seis meses.
- Cuando transcurra el plazo de duración previsto en la correspondiente resolución aprobatoria, se entenderá finalizado el proyecto de Escuela Taller.

### **Casas de Oficios**

Las Casas de Oficios son proyectos de carácter temporal en los que el aprendizaje y la cualificación se alternan con un trabajo productivo en actividades relacionadas con el mantenimiento y cuidado de entornos urbanos, rurales o del medio ambiente, con la mejora de las condiciones de vida de pueblos y ciudades a través de la prestación de servicios sociales y comunitarios, así como con cualquier otra actividad de utilidad pública o social que permita la inserción a través de la profesionalización y adquisición de experiencia de los participantes.

#### **Etapas**

Los proyectos constarán de dos etapas:

- Durante la primera etapa, los alumnos recibirán formación profesional ocupacional.
- Durante la segunda etapa del proyecto, los alumnos trabajadores complementarán su formación en alternancia con el trabajo y la práctica profesional. En esta etapa los alumnos trabajadores serán contratados por las entidades promotoras en la modalidad de contrato para la formación y el aprendizaje.

#### **Ayudas**

- Durante la primera etapa (formativa): Los alumnos que participen en estos proyectos tendrán derecho a una beca. La percepción de la beca será incompatible con la realización de trabajos por cuenta propia o ajena.
- Durante la segunda etapa (formación en alternancia con la práctica profesional): Los alumnos trabajadores percibirán las retribuciones salariales que les correspondan de conformidad con la normativa vigente, que habitualmente será el 75 por 100 del Salario Mínimo Interprofesional establecido.

#### **Duración**

- La duración de cada etapa será de seis meses.
- Cuando transcurra el plazo de duración prevista en la correspondiente resolución aprobatoria, se entenderá finalizado el proyecto.

### **Aspectos comunes del programa de Escuelas Taller y Casas de Oficios**

La selección de los alumnos trabajadores de las Escuelas Taller y Casas de Oficios, así como la del director, docentes y personal de apoyo, será efectuada por un grupo de trabajo mixto que se constituirá para tal fin entre la entidad promotora y la Dirección Provincial del Servicio Público de Empleo Estatal, u órgano correspondiente de la Comunidad Autónoma, procurando la mayor adaptabilidad de los seleccionados a las especialidades y a las particulares circunstancias de dificultad de las mismas. Es aquí donde vemos

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

que entra en acción el STF, el cual, es el encargado de las tareas mencionadas anteriormente, y así se aseguran que las acciones formativas se impartan y finalicen con éxito.

Para la selección del personal directivo, docente y de apoyo, el grupo mixto establecerá el procedimiento de selección, utilizándose preferentemente oferta de empleo tramitada por la Oficina de Empleo, o bien convocatorias públicas o ambas. También se podrán tener en cuenta a personas incluidas previamente en fichero de expertos existentes en las Direcciones Provinciales del Servicio Público de Empleo Estatal o Comunidades Autónomas.

La selección de los alumnos trabajadores, en todo caso, irá precedida de la tramitación de oferta de actividad o de empleo por la correspondiente Oficina de Empleo. Los candidatos deberán cumplir, como requisitos mínimos, los siguientes:

- Ser menor de 25 años.
- Ser desempleados no ocupados, registrados en los servicios públicos de empleo y disponibles para el empleo.
- Cumplir los requisitos establecidos para formalizar un contrato para la formación y el aprendizaje.

Además, teniendo en cuenta la adaptabilidad de los puestos a desempeñar se considerarán los beneficiarios, los colectivos prioritarios y criterios de selección que se determine por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social y por el Servicio Público de Empleo Estatal, de acuerdo con lo que establezcan las Directivas de Empleo Europeas, en el Marco de la Estrategia Europea de Empleo.

#### Formación básica

- Para los alumnos trabajadores participantes en una Escuela Taller o Casa de Oficios que no hayan alcanzado los objetivos de la educación secundaria obligatoria, se organizarán programas específicos con el fin de proporcionarles una formación básica y profesional que les permita incorporarse a la vida activa o proseguir sus estudios en las distintas enseñanzas.
- Con el fin de permitir el acceso de los alumnos/trabajadores a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, en todos los proyectos se impartirá un módulo de alfabetización informática, con una duración de al menos treinta horas.

Orientación, información profesional, formación empresarial y asistencia técnica

## Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

A lo largo del proceso formativo, los alumnos trabajadores recibirán orientación, asesoramiento, información profesional y formación empresarial, para lo cual las Escuelas Taller y Casas de Oficios deberán contar con el personal y métodos adecuados. El técnico supervisor también será el encargado de asesorar al centro y a los alumnos.

Una vez finalizados los proyectos, las entidades promotoras prestarán asistencia técnica a los trabajadores participantes, tanto para la búsqueda de empleo por cuenta ajena como para el establecimiento por cuenta propia. Para ello actuarán a través de sus propias Unidades u Organismos de orientación y asesoramiento, en colaboración con el Servicio Público de Empleo Estatal o Comunidades Autónomas. En caso de existir iniciativas emprendedoras de autoempleo, se podrá promover su inclusión en viveros de empresas, centros de iniciativa empresarial o actuaciones similares. A estos fines, las entidades promotoras podrán solicitar al Servicio Público de Empleo Estatal y otras Administraciones Públicas las ayudas establecidas por los distintos programas de apoyo a la creación de empleo.

### Certificación de la formación

Al término de su participación el alumno trabajador recibirá un certificado expedido por la entidad promotora en el que se hará constar la duración en horas de su participación en el programa, el nivel de formación teórico-práctica adquirida y los módulos formativos cursados. La cualificación o competencia profesional adquirida será objeto de acreditación de acuerdo con la normativa reguladora de los certificados de profesionalidad, en los términos establecidos en la Ley Orgánica 5/2002 de las Cualificaciones y de la Formación Profesional y en su normativa de desarrollo, constituida por el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo y el Real Decreto 34/2008, de 18 de enero, por el que regulan los certificados de profesionalidad.

### Tramitación de los expedientes

Las entidades que deseen promover una Escuela Taller o Casa de Oficios y solicitar la correspondiente subvención, deberán presentar ante las oficinas del STF, la siguiente documentación:

- Solicitud de aprobación del proyecto de Escuela Taller o Casa de Oficios, que en el caso del Servicio Público de Empleo Estatal también podrá ser presentada a través de su registro telemático.
- Memoria del proyecto.

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

- Documentación identificativa de la personalidad de los solicitantes y acreditativa de poder suficiente y subsistente para actuar en nombre y representación de las entidades promotoras.
- Certificación acreditativa de que el ente promotor se encuentra al corriente de sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social.
- Certificación que acredite la financiación de aquella parte del coste del proyecto que no subvencione el Servicio Público de Empleo Estatal o la Comunidad Autónoma.
- En el caso de asociaciones, fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro, escritura pública de constitución, y Estatutos debidamente inscritos en el registro correspondiente que acrediten su condición de entidades sin ánimo de lucro.
- Documentación acreditativa de la titularidad jurídica del objeto de actuación y de su disponibilidad para la ejecución de la obra o servicio.
- Documentación acreditativa de que la entidad solicitante no se encuentra incurso en las circunstancias a que se refieren los apartados 2 y 3 del artículo 13 de la Ley 38/2003, General de Subvenciones.
- Y aquellos otros documentos que se determine en las convocatorias correspondientes.

#### Financiación

- La aportación económica del Servicio Público de Empleo Estatal o de la Comunidad Autónoma, de tener transferidas estas competencias, se destinará a sufragar los siguientes costes:
  - Los de formación profesional ocupacional y educación complementaria durante todas las etapas del proyecto. Las subvenciones compensarán los costes del profesorado, director, personal de apoyo, medios didácticos, material escolar y de consumo y otros gastos de funcionamiento que se considere justificados. Además, durante la primera etapa formativa, se compensará del coste del seguro de accidentes de los alumnos.
  - Las becas de los alumnos durante la primera etapa de formación profesional, previstas en la normativa reguladora del programa de Escuelas Taller y Casas de Oficios.
  - Los costes salariales derivados de los contratos que se suscriban con los alumnos trabajadores, en las fases de alternancia. En los contratos para la formación y el aprendizaje, el Servicio Público de Empleo Estatal o Comunidades

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

Autónomas con estas competencias subvencionará el 75 por 100 del Salario Mínimo Interprofesional anualmente establecido. Asimismo, se subvencionarán la totalidad de las cuotas a cargo del empleador correspondientes a contingencias comunes y profesionales, Fondo de Garantía Salarial y Formación Profesional.

- Las entidades promotoras deberán aportar, directamente o mediante aportaciones de otras entidades u organismos, la parte del coste del proyecto que no subvencione el Servicio Público de Empleo Estatal o Comunidad Autónoma.
- Los gastos subvencionados y becas de los alumnos podrán estar cofinanciados por el Fondo Social Europeo.

**d) La comprobación de la profesionalidad que haya que desarrollar mediante los centros propios y los colaboradores.**

Además de las obligaciones que tengan como centros y entidades beneficiarios de las oportunas subvenciones y que queden fijadas en la concesión de estas, también serán obligados a:

- a) Mantener las instalaciones y la estructura de medios sobre la base de las cuales se produjo su inclusión en el registro y adaptarlas a los requisitos mínimos que en cada momento se exijan para cada especialidad inscrita o acreditada.
- b) Colaborar en los procesos para la selección, seguimiento y evaluación del alumnado, así como en la elaboración de materiales didácticos, pruebas de selección y/o evaluación del aprendizaje o estudios sobre la eficacia de la formación, que promueva la Administración valenciana.
- c) Facilitar el acceso al personal de la Administración competente a las instalaciones donde se realiza o se pretenden realizar las acciones formativas, así como a toda la documentación de carácter técnico y administrativo que tenga relación con dichas acciones.
- d) Hacer constar en su publicidad, la condición de centro inscrito o acreditado en el Registro de Centros y Entidades de Formación Profesional para el Empleo de la Comunitat Valenciana.
- e) Someterse a los controles y auditorías de calidad que efectúe la

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

Administración para asegurar la adecuación de las instalaciones y equipamientos.

f) Solicitar autorización expresa para mantener la inscripción y, en su caso acreditación como centro o entidad de formación, cuando se produzca un cambio de titularidad o de forma jurídica, debiendo incorporar la documentación prevista en el artículo 6.3. La presente solicitud será resuelta en los mismos términos indicados en el artículo 7.

g) Exponer en lugar visible un plano sellado por el SERVEF con la distribución de las aulas.

### 2.2.3. NORMATIVA Y LEGISLACIÓN

#### **Administración Electrónica**

- Ley 3/2010, de 5 de mayo, de la Generalitat, de Administración Electrónica de la Comunitat Valenciana (modificada Ley Medidas Fiscales)
- Decreto 165/2010, de 8 de octubre, del Consell, por el cual se establecen medidas de simplificación y de reducción de cargas administrativas en los procedimientos gestionados por la administración de la Generalitat y su sector público
- Decreto 18/2004, de 13 de febrero, del Consell de la Generalitat, de creación del Registro Telemático de la Generalitat y regulación de las notificaciones telemáticas de la Generalitat.
- Orden de 9 de mayo de 2005 de la Conselleria de Economía hacienda y Empleo por la que se regula el procedimiento para la tramitación telemática de solicitudes de subvenciones y la prestación de documentación en el ámbito competencias del Servicio Valenciano de Empleo y Formación y se aprueba la aplicación informática que lo posibilita
- Orden 40/2010, de 11 de noviembre de la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo, por la cual se modifica el anexo del Decreto 18/2004 de 13 de febrero del Consell de la Generalitat de creación del registro Telemático de la Generalitat y regulación de las notificaciones telemáticas

de la Generalitat, actualmente denominado Registro Electrónico de la Generalitat

### **Normativa en materia de subvenciones**

- Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones; (última modificación en la Ley de presupuestos 2012)
- Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones

### **Normativa Europea**

- Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea
- Decreto 147/2007, de 7 de septiembre del Consell, por el cual se regula el procedimiento de notificación y comunicación a la Comisión Europea de los proyectos de la Generalitat dirigidos a establecer, conceder o modificar las ayudas públicas
- Reglamento (CE) núm. 800/2008 de la Comisión de 6 de agosto de 2008, por el cual se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado común en aplicación de los artículos 87 y 88 del tratado (Reglamento general de exención por categorías)
- Reglamento (CE) núm. 1976/2006 de la Comisión, de 20 de diciembre de 2006, por el cual se modifican los reglamentos (CE) núm. 2204/2002 (CE) núm. 70/2001 i (CE) núm: 68/2001 por lo que hace a la prorrogación de sus periodos de aplicación
- Reglamento (CE) 363/2004 de la comisión de 25 de febrero de 2004 por el que se modifica el Reglamento 68/2001 relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado CE a las ayudas a la formación
- Reglamento (CE) núm. 1998/2006 de la Comisión, de 15 de diciembre de 2006, relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado de las ayudas de mínimos
- Real Decreto 1755/1987, de 26 de diciembre, por el que se regula el procedimiento de comunicación a la Comisión de las Comunidades europeas de los proyectos de las administraciones o entes públicos que se proponen establecer, conceder o modificar ayudas internas

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

- Reglamento 1627/2006 de la Comisión de 24 de octubre de 2006, por el que se modifica el Reglamento /C(E) núm. 794/2004 en cuanto al impreso de notificación de ayudas
- Directrices sobre las ayudas del Estado de finalidad regional para el periodo 2007-2013
- Reglamento de exención de ayudas regionales transparentes a la inversión
- Decisión de la Comisión de aprobación del mapa de Ayudas Regionales para España 2007-2013
- Marco Temporal comunitario aplicable a las medidas de ayuda estatal para facilitar el acceso a la financiación en el actual contexto de crisis económica y financiera

### **Normativa Orgánica y Funcional**

- Llei 3/2000, de 17 d'abril, per la qual es crea el Servei Valencià d'Ocupació i Formació (Servef) (DOGV núm. 3.737, de 26/4/2000).
- DECRET 194/2013, de 20 de desembre, del Consell, pel qual s'aprova el Reglament d'Organització i Règim Jurídic del Servei Valencià d'Ocupació i Formació (SERVEF)
- RESOLUCION de 1 de febrero de 2013, del conseller de Economía, Industria, Turismo y Empleo, por la que se delegan atribuciones en determinados órganos y unidades administrativas de la Conselleria de Economía, Industria, Turismo y Empleo
- DECRETO 20/2012, de 7 de diciembre, del President de la Generalitat, por el que cesan y se nombran consellers, secretario y portavoz del Consell
- DECRETO 19/2012, de 7 de diciembre, del President de la Generalitat, por el que determina las consellerias en que se organiza la administración de la Generalitat
- CORRECCIÓN de errores del Decreto 179/2012, de 14 de diciembre, del Consell, por el que establece la estructura orgánica básica de la Presidencia y de las consellerias de la Generalitat

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

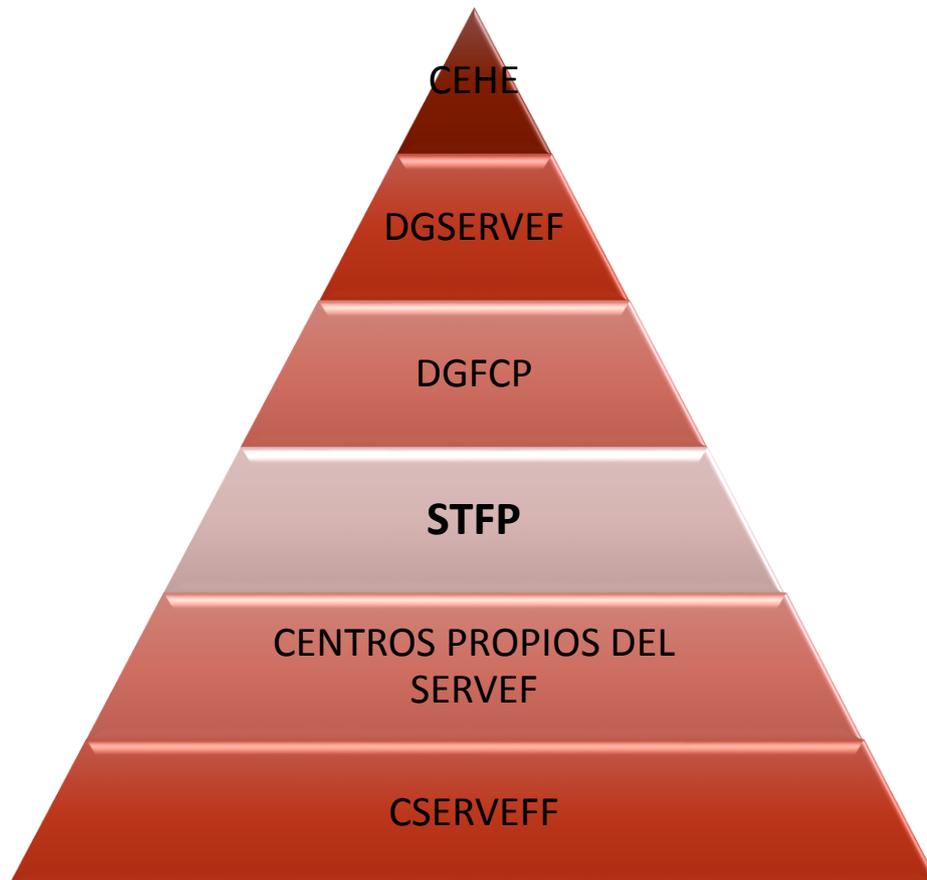
- DECRETO 179/2012, de 14 de diciembre, del Consell, por el que establece la estructura orgánica básica de la Presidencia y de las consellerias de la Generalitat
- DECRETO 180/2012, de 14 de diciembre, del Consell, por el que cesan y se nombran altos cargos de la administración de la Generalitat
- RESOLUCIÓN de 3 de marzo de 2008, del director general del Servicio Valenciano de Empleo y Formación, sobre delegación de competencias en materia de personal, gestión financiera y presupuestaria, contratación administrativa y gestión de subvenciones
- RESOLUCIÓN de 22 de abril de 2008, del director general del Servicio Valenciano de Empleo y Formación, de modificación de la Resolución de 3 de marzo de 2008, de delegación de competencias en materia de personal, gestión financiera y presupuestaria, contratación administrativa y gestión de subvenciones
- RESOLUCIÓN de 4 de marzo de 2009, del secretario autonómico de Empleo y director general del Servicio Valenciano de Empleo y Formación, de modificación de la Resolución de 3 de marzo de 2008, de delegación de competencias en materia de personal, gestión financiera y presupuestaria, contratación administrativa y gestión de subvenciones
- RESOLUCIÓN de 23 de octubre de 2009, del director general del Servicio Valenciano de Empleo y Formación, por la que se modifica la Resolución de 3 de marzo de 2008, del mismo órgano, sobre delegación de competencias en materia de personal, gestión financiera y presupuestaria, contratación administrativa y gestión de subvenciones
- DECRETO 195/2013, de 20 de diciembre, del Consell, por el que se cesan y se nombran altos cargos de la administración de la Generalitat.

### **Presupuestos**

- Ley 11/2012, de 27 de diciembre, de Presupuestos de la Generalitat para el ejercicio 2013
- Ley 10/2012, de 21 de diciembre, de Medidas Fiscales, de Gestión Administrativa y Financiera y de Organización de la Generalitat
- Decreto Legislativo de 26 de junio de 1991, del Consell de la Generalitat Valenciana, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de

Hacienda Pública de la Generalitat. (última modificación en el capítulo V de la Ley 10/2012 de Medidas Fiscales)

#### 2.2.4. DEPENDENCIAS



- FIGURA 1: Escala jerárquica STF. Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en esta pirámide, se representa en qué nivel queda el Servicio Territorial de Formación, y que dependencias tiene.

En primer lugar tenemos a la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo, de la cual dependen todos los niveles de la pirámide; las funciones de dicha Conselleria se reflejan en el DECRETO 84/2000, de 6 de junio, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba su Reglamento Orgánico y Funcional, publicado en el DOGV 3767 de 08/06/00, y están son las siguientes:

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

- a) La ejecución, en el ámbito territorial de la Comunidad Valenciana, del plan nacional de formación e inserción profesional, de los programas nacionales de escuelas-taller, casas de oficios y talleres de empleo o normas que los sustituyan, en el ámbito de atribuciones de la conselleria, así como la coordinación general de tales materias.
- b) La preparación y programas de inversiones que en materia de formación profesional ocupacional sean aprobados por el Gobierno Valenciano.
- c) El diseño y propuesta de actuaciones en el ámbito de la cualificación y reciclaje profesional de los trabajadores.
- d) Gestión de los recursos y centros propios de la conselleria destinados a la realización de actividades formativas de carácter ocupacional y la concertación de tales actividades con otros centros.
- e) Confección, mantenimiento y actualización de los programas de diagnóstico de necesidades formativas de los trabajadores.
- f) Dirigir y coordinar técnica y funcionalmente las actuaciones de los servicios territoriales y los centros de ellos dependientes, en materia de su competencia.

En segundo lugar tenemos a la Dirección General del Servef, al frente de ella estará el director/a general, de quien dependerá directamente un gabinete técnico, con rango de jefatura de área, encargado de asistir técnicamente al director/a general; de la gestión de su agenda; de la organización de actos públicos donde deba estar representado el SERVEF y de la coordinación con el Gabinete de Prensa de la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo.

Le corresponderá igualmente la preparación de estudios y estadísticas, la coordinación y seguimiento de los programas y relaciones del SERVEF con la Unidad Gestora del Fondo Social Europeo de la Generalitat Valenciana, y con el Servicio Público de Empleo Estatal, así como el seguimiento y la atención de los asuntos parlamentarios que hagan referencia al SERVEF.

De dicho director/a general del SERVEF dependerá directamente la Secretaría General del SERVEF, que ejercerá la coordinación técnica y administrativa tanto de los servicios centrales del SERVEF como de las direcciones territoriales, y atenderá la totalidad de los servicios generales del SERVEF. Al frente de la Secretaría General del SERVEF habrá un secretario/a

Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

general, con rango de director general, que será nombrado por el Consell, a propuesta del conseller de Economía, Hacienda y Empleo.

Dependen igualmente de manera directa del director/a general del SERVEF las siguientes direcciones generales:

- la Dirección General de Empleo e Inserción Laboral,
- la Dirección General de Formación y Cualificación Profesional.

Al frente de cada una de las dos direcciones generales habrá un director/a general nombrado por el Consell, a propuesta del conseller de Economía, Hacienda y Empleo, y sus funciones se ejercerán en el marco de coordinación y supervisión que establezca el director/a general del SERVEF en cada materia de actuación.

Nosotros nos centraremos en la Dirección general de formación y Cualificación Personal, que es la que ocupa el tercer lugar en la pirámide.

A ésta Dirección General le corresponderá el desarrollo y ejecución del Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional en el ámbito de la Comunidad Valenciana, así como la gestión de los programas dirigidos a mejorar la cualificación profesional de los trabajadores y los programas concertados con la iniciativa pública o social que tenga por finalidad específica la Formación Profesional Ocupacional o Continua. Asimismo, le corresponde la gestión y control de los programas nacionales de Escuelas Taller, Casas de oficio y Talleres de Empleo.

Se estructura en un Área de Formación y Cualificación Profesional, que se compone de tres servicios:

- Servicio de Planificación y Ordenación,
- Servicio de Gestión Económica de Formación,
- Servicio de Proyectos de Formación.

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

1. Servicio de Planificación y Ordenación, al que le corresponden las siguientes funciones:

- a) Planificación de la Formación Profesional Ocupacional y Continua.
- b) Ordenación docente, diseño curricular, elaboración y actualización de medios didácticos, metodología de programas de Formación Profesional Ocupacional y Continua, así como la coordinación del sistema de Formación Profesional y Continua con el sistema de Formación Profesional Reglada.
- c) Diseño de sistemas de obtención de certificados de profesionalidad o aptitud, de acuerdo con la normativa vigente.
- d) Preparación de propuestas de disposiciones normativas y convenios de colaboración en materia de Formación Profesional Ocupacional y Continua.
- e) Elaboración de estudios sectoriales y comarcales y su divulgación.
- f) Estudio de criterios para la evaluación de las acciones de Formación Profesional Ocupacional y Continua.
- g) Elaboración de informes y propuestas de resolución relativas a los recursos ordinarios y extraordinarios interpuestos, así como tramitación de los procedimientos de oficio derivados de incumplimientos.
- h) Establecimiento de medidas dirigidas a la inserción de los alumnos de acciones de Formación Profesional Ocupacional.
- i) Establecimiento y gestión de un sistema de información a los usuarios sobre la programación de cursos de Formación Profesional Ocupacional y Continua.

2. Servicio de Gestión Económica de Formación, al que le corresponden las siguientes funciones:

- a) Programación, gestión económica y presupuestaria, control administrativo e inspección técnica de las acciones formativas de Formación Profesional Ocupacional y Continua impartidas a través de centros colaboradores.
- b) Definición de los programas y objetivos que sirven de marco de actuación para el desarrollo de las líneas presupuestarias.

Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

3. Servicio de Proyectos de Formación, al cual le corresponden las siguientes funciones:

- a) Gestionar las acciones formativas que haya que realizar en centros propios así como de la gestión logística, recursos humanos y materiales, inventarios y nuevos proyectos.
- b) Programación, gestión económica y presupuestaria, control administrativo e inspección técnica de las acciones formativas de Formación Profesional Ocupacional y Continua impartidas con medios propios.
- c) Gestión y control de los programas de Escuela-Taller, Talleres de Empleo y Casas de Oficio.

Direcciones territoriales

Territorialmente, la Dirección General del SERVEF se estructura en servicios centrales y direcciones territoriales. Los servicios centrales tienen competencia sobre todo el territorio de la Comunidad Valenciana; las direcciones territoriales, de ámbito provincial, ejercen las competencias que legalmente tengan atribuidas.

Las direcciones territoriales, como expresión organizativa del principio de desconcentración, dependen orgánicamente del director/a general del SERVEF, y funcionalmente de la Secretaría General del SERVEF y de cada dirección general en las materias de sus respectivas competencias.

Al frente de las direcciones territoriales estará el director/a territorial de Empleo del SERVEF, con nivel de jefe de área, cuya dependencia orgánica será directa del director/a general del SERVEF.

Las direcciones territoriales de Empleo del SERVEF se estructuran en los siguientes servicios:

**1. Servicio Territorial de Formación Profesional, al que le corresponden las siguientes funciones:**

- a) Gestión administrativa de acciones formativas que haya que desarrollar mediante centros propios y colaboradores.



*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

b) Control de las acciones formativas así como la prospección de las necesidades de formación de las empresas.

c) Gestión y control, en su ámbito territorial, de los programas de Escuelas Taller y Casas de Oficios.

d) La comprobación de la profesionalidad que haya que desarrollar mediante los centros propios y los colaboradores.

2. Al Servicio Territorial de Fomento le corresponderá el ejercicio de las funciones relativas a la gestión administrativa de los programas de fomento de empleo.

3. Al Servicio de Inserción y Orientación Laboral le corresponderán las siguientes funciones:

a) La gestión y ejecución de las funciones derivadas del marco legal en materia de intermediación y orientación laboral.

b) El seguimiento y la gestión administrativa de los programas de Información y Orientación Laboral.

4. Servicio de Gestión Administrativa, al que le corresponden las siguientes funciones:

a) La coordinación y gestión administrativa, presupuestaria y de personal de la dirección territorial y de los centros propios.

b) La coordinación, el seguimiento y la supervisión de las actuaciones de la red de centros propios y colaboradores.

## CENTROS PROPIOS

El SERVEF se estructura territorialmente en una red de centros, a través de los cuales se desarrollará, atendiendo a los principios de desconcentración y cercanía al ciudadano, la prestación de los servicios que son competencia del organismo.

Dentro de la red de centros cabe distinguir:

1. Los centros de carácter básico, denominados centros SERVEF de Empleo, que representan al organismo en su territorio, y cuyas funciones son la prestación integral de servicios a los demandantes de empleo y oferentes de empleo y la gestión de la intermediación entre ambos, con el objetivo básico de coadyuvar a la mejora de la empleabilidad de las personas, su orientación laboral y, en definitiva, a una inserción laboral eficiente de los demandantes de empleo.

2. Los centros de carácter especializado en el ámbito de la Formación Profesional, denominados centros SERVEF de Formación, en los cuales se realizarán actividades formativas dirigidas preferentemente a desempleados. Tienen esta consideración:

- a) Los centros de Referencia Nacional, especializados por sectores productivos, tomando como referencia el mapa sectorial que se defina y las Familias Profesionales del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales. Estos centros llevarán a cabo acciones de carácter experimental e innovador en materia de formación profesional, en las condiciones que se disponga en la norma que regule los requisitos de estos centros.

- b) Los Centros Integrados de Formación Profesional titularidad del SERVEF. Estos centros impartirán al menos las ofertas formativas referidas al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales que conduzcan a la obtención de títulos de formación profesional y certificados de profesionalidad.

- c) El resto de centros titularidad del SERVEF que cuenten con instalaciones y equipamientos adecuados para impartir formación profesional para el empleo.

3. Los centros SERVEF dependen orgánicamente de las direcciones territoriales del SERVEF, y funcionalmente de los órganos directivos del SERVEF, en función de sus respectivas competencias.



4. La creación, supresión o modificación de los centros SERVEF de Formación y de los centros SERVEF de Empleo, se realizará mediante orden de la consellería competente en materia de empleo.

#### CENTROS SERVEF DE FORMACIÓN:

Estos centros de formación ocupacional y continua están dirigidos a trabajadoras y trabajadores, tanto en situación de desempleo como en activo, es allí donde se imparten cursos programados en función de las necesidades de formación detectadas y de los sectores de influencia de la zona donde esté ubicado el centro.

Su objetivo es facilitar el acceso al mercado laboral y elevar el nivel de cualificación profesional del alumnado.

Todos los centros tendrán como funciones principales:

- Prospección de necesidades formativas en la zona de influencia.
- Programación de cursos en función de las necesidades detectadas.
- Seguimiento y control de la calidad de la formación impartida.
- Apoyo a la ordenación docente de la familia profesional más representativa de la comarca.
- Apoyo en la búsqueda activa de empleo a los alumnos formados por el centro.
- Programación de cursos de metodología o reciclaje del profesorado de Formación Profesional Ocupacional.

Los centros que existen en la provincia de Valencia y están bajo la supervisión del STF son:

- **CENTRE SERVEF DE FORMACIÓ - ALDAIA**  
Tel.: 961207282 Fax: 961207281  
C/ RICARDO FUSTER FUSTER, S/N  
46960 ALDAIA
  
- **CENTRE SERVEF DE FORMACIÓ - ONTINYENT**  
Tel.: 962919430 Fax: 962919449  
CTRA. BOCAIRENT, S/N  
46870 ONTINYENT



- **CENTRE INTEGRAT PÚBLIC DE FORMACIÓ PROFESSIONAL-  
CATARROJA**  
Tel.: 961924910 Fax: 961924922  
C/ SAN VICENTE FERRER Nº1 BIS  
46470 CATARROJA
  
- **CENTRE SERVEF DE FORMACIÓ - "VALÈNCIA-NORD"**  
Tel.: 961207200 Fax: 961207215  
C/ PINTOR VILAR, 1  
46071 VALENCIA
  
- **CENTRE SERVEF DE FORMACIÓ - GANDIA**  
Tel.: 962829680 Fax: 962829681  
CARRER D'OLIVA, 47  
46700 GANDIA
  
- **CENTRE SERVEF DE FORMACIÓ - PICANYA**  
Tel.: 961923950 Fax: 961923967  
ALQUERIA DEL MORET, S/N  
46210 PICANYA
  
- **CENTRE SERVEF DE FORMACIÓ - PATERNA**  
Tel.: 961207250 Fax: 961207251  
C/ CIUDAD DEL FERROL, S/N  
46988 PATERNA

## 2.2.5. PERSONAL

Al igual que en otros departamentos, dentro del STF existen distintos tipos de empleados con diferentes condiciones: funcionario de carrera, personal laboral, funcionario interino, personal directivo, personal eventual, becarios y estudiantes en prácticas.

### - *Personal funcionario de carrera*

Son funcionarios los que han superado un proceso selectivo de oposición, disponen de un nombramiento en el que se reconoce dicha condición y trabajan para la Administración Pública prestando funciones que implican la participación directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales del Estado y de las Administraciones Públicas. Mantienen una relación estatutaria con la Administración y su relación se rige por el derecho administrativo.

### Grupos

Los Cuerpos y Escalas de funcionarios se adscriben a los siguientes grupos de acuerdo con la titulación requerida para el acceso:

- Grupo A, dividido en dos Subgrupos A1 y A2: Para el acceso a los cuerpos o escalas de este Grupo se exigirá estar en posesión del título universitario de Grado. En aquellos supuestos en los que la Ley exija otro título universitario será éste el que se tenga en cuenta.
- Grupo B: Para el acceso a los cuerpos o escalas del Grupo B se exigirá estar en posesión del título de Técnico Superior.
- Grupo C: Dividido en dos Subgrupos, C1 y C2, según la titulación exigida para el ingreso, siendo C1 para el título de bachiller o técnico y C2 para el título de graduado en Educación Secundaria Obligatoria.

### - *Personal funcionario interino*

Son aquellas personas que prestan servicios de carácter transitorio. Se rigen por el derecho administrativo y ocupan plazas que se hallan reservadas a los funcionarios de carrera.

Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

Los interinos ocupan transitoriamente plazas que han de ser ocupadas definitivamente por funcionarios de carrera o sustituyen a funcionarios que gocen del derecho de reserva de plaza y destino. También pueden ser aquellos que se dedican a programas estrictamente temporales o para situaciones urgentes.

- *Personal laboral*

Es personal laboral el que en virtud de un contrato de trabajo, en cualquiera de las modalidades de contratación de personal previstas en la legislación laboral, presta servicios retribuidos por las Administraciones Públicas. En función de la duración del contrato éste podrá ser fijo, por tiempo indefinido o temporal.

- *Personal eventual*

Son aquellos empleados públicos que se nombran libremente en régimen no permanente. Ocupan un lugar de trabajo considerado de confianza o de asesoramiento no reservado a funcionarios

- *Becarios*

Estudiante que dentro de un organismo público o privado puede realizar prácticas en empresas ya sea con retribución económica o sin ella, y con el objetivo de ir adentrándose en el mundo laboral o prestando el conocimiento adquirido en sus estudios para desarrollar proyectos o investigaciones.

- *Estudiante en prácticas*

Las Universidades pueden firmar convenios con empresas, en virtud de programas de cooperación educativa, para que éstas participen en la preparación especializada y práctica requerida en la formación de los alumnos. La realización de estas prácticas se regirá por lo establecido en el convenio, que puede fijar la aportación por las empresas de una cantidad en concepto de ayuda al estudio. Las prácticas no tienen la consideración de relación laboral y el alumno las realizará bajo la supervisión de un tutor asignado por la empresa, que velará por su formación.

El Real Decreto 1707/2011, de 18 de noviembre, por el que se regulan las prácticas académicas externas de los estudiantes universitarios (BOE de 10 de Diciembre de 2011), es la norma que desarrolla y regula con detalles la realización de estas actividades formativas.



Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

El Servicio Territorial de Formación de Valencia lo forman:

- El Jefe de Servicio o el Director/a
- 5 Jefes de Sección
- 29 técnicos
- 11 auxiliares administrativos
- 2 becarias

## **CAP. 3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD.**

### **3.1. ANÁLISIS ORGANIZATIVO**

Cada medida de transformación dentro de una organización debe ser antecedida por un análisis de la organización. Este análisis nos ayuda a encontrar el área del problema y el mejor camino para mejorar las cosas. El análisis de la organización no ofrece soluciones mágicas en sí, pero es una herramienta que ayuda los miembros a percibir y compartir su visión sobre la organización. Para que el conocimiento de los miembros sea útil, necesita ser discutido y analizado; lo cual es facilitado con una buena herramienta de análisis.

Existen varias herramientas para escoger. Muchas veces la organización tiene que probar; no todas las herramientas son adecuadas para todo tipo de organización. A veces la oferta de herramientas es demasiado grande y la organización tiene que seleccionar unas pocas para un estudio más profundo. El objetivo del análisis de la organización ayuda en la selección de las herramientas. La organización puede ser analizada externamente con ayuda de especialistas o por los miembros internamente.

Las 3 herramientas seleccionadas son:

- Análisis Organizativo; ya que como hemos dicho anteriormente este análisis nos ayuda a la selección de las demás herramientas, y sin el no tendríamos la base necesaria para llegar a ese estudio profundo al que queremos llegar.
- Análisis Operativo, imprescindible para saber cómo funciona desde dentro el STF y así poder pasar al siguiente análisis y poder identificar los problemas.
- Análisis DAFO, es una herramienta sencilla y bien conocida para planificación estratégica, en la cual se identifica fuerzas y debilidades y examina oportunidades y amenazas. La herramienta ayuda a la organización a conocer, en forma realista, lo que puede hacer a partir de las fuerzas y debilidades y enfocarse en las oportunidades, este análisis concretamente lo realizaremos en el punto 3.2., de este mismo capítulo.

Un análisis de la organización puede ser utilizado para preparar la organización ante importantes cambios, para facilitar el trabajo de planificación en forma de planes de acción, proyectos y programas.

Antes de llegar al análisis DAFO antes mencionado, habrá que realizar el estudio de todos los puntos pertenecientes al análisis organizativo, vamos a por ellos.

### 3.1.1. ANTECEDENTES

Anteriormente no era el SERVEF quien se ocupaba de las funciones en materia de gestión de trabajo, el empleo y la formación, sino la Administración del Estado. Y es que desde la instauración de la democracia y la entrada de España en la Comunidad Europea, los modelos de gestión se han dirigido y se dirigen hacia soluciones selectivas y locales, donde los recursos se utilicen mejor y los ciudadanos puedan participar en su presente.

Hasta ahora y como he dicho anteriormente era el ejecutivo del gobierno central el que, mediante el INEM (Instituto Nacional de Empleo), gestionaba las políticas de empleo impulsando unas directrices que se adoptaban a las características del ámbito de su aplicación. Hay que tener en cuenta que España no cuenta con una tradición de entidades que gestionen el empleo como en otros países de Europa, donde la mayoría de estas fueron surgiendo por iniciativas locales a las que más tarde los distintos gobiernos han puesto leyes. Pero aquí, la cosa fue distinta, ya que el INEM se creó a mediados de la década de los 70 en medio de la crisis del petróleo, con uno de los más fuertes crecimientos del paro que se ha registrado en la historia de España. Por eso el gobierno creó el INEM desde el ejecutivo, como medio de intentar paliar los efectos de la crisis.

Pero en 1998, tras varias consideraciones, se aprueba el Real Decreto 2673/1998, de 11 de diciembre, sobre traspaso a la Comunidad Valenciana de la gestión realizada por el INEM, en el ámbito de trabajo, empleo y formación. Ya que se contempla en el Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana, aprobado por Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, y reformado por Ley Orgánica 5/1994, de 24 de marzo, establece en su artículo 33.1 que corresponde a la Generalidad Valenciana la ejecución de la legislación del Estado en materia laboral, asumiendo las facultades, competencias y servicios de este ámbito. Por lo que en consecuencia procede que la Comunidad Valenciana asuma las funciones en materia de gestión del trabajo, el empleo y la formación que viene desempeñando la Administración del Estado. Finalmente, el Real Decreto 4015/1982, de 29 de diciembre, determina las normas y el procedimiento a que

han de ajustarse los trasposos de funciones y Servicios de la Administración del Estado a la Comunidad Valenciana.

De conformidad con lo dispuesto en el Real Decreto citado, que también regula el funcionamiento de la Comisión Mixta de Transferencias prevista en la disposición transitoria cuarta del Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana, esta Comisión adoptó, en su reunión del día 20 de julio de 1998, el oportuno Acuerdo, cuya virtualidad práctica exige su aprobación por el Gobierno mediante Real Decreto. En su virtud, en cumplimiento de lo dispuesto en la disposición transitoria cuarta del Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana, a propuesta del Ministro de Administraciones Públicas y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 11 de diciembre de 1998.

### 3.1.2. TAMAÑO DE LA ADMINISTRACIÓN

Llegados a este punto donde tenemos que analizar el tamaño de la administración del STF, no se ha encontrado información al respecto, o sea, información dirigida a cómo medir el tamaño de una administración pública o un departamento. Por lo que se ha decidido basarse en la teoría de medición de las empresas privadas, según estas se pueden medir:

*Según su tamaño:*

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores (siempre dependiendo del tipo de empresa, sea construcción, servicios, agropecuario, etc.). Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Microempresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee entre 251 y 1000 trabajadores.

*Según su ámbito de actuación:*

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- Empresas locales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- Empresas nacionales: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- Empresas multinacionales: o empresas internacionales, son aquellas que actúan en varios países.
- Empresas Transnacionales: las empresas transnacionales son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.

Por lo tanto, sabiendo esto, llegamos a conclusión que el Servicio Territorial de Formación es una “empresa” pública pequeña, ya que se compone de 48 trabajadores, y su ámbito de actuación sería provincial, que como sabemos solo se dirige a los ciudadanos de la Provincia de Valencia.

### 3.1.3. ACTIVIDAD

La actividad tenemos muy clara que es una actividad administrativa en toda su totalidad, y dicha actividad está dirigida hacia al ciudadano.

Las actuaciones administrativas sobre los campos de interés social de la acción administrativa son múltiples y heterogéneas; tanto que para ser estudiadas o conocidas necesitan algún tipo de clasificación. Las acciones administrativas plantean el problema de su clasificación y ordenación. Como respuesta a ello surgen las llamadas formas de la actividad o acción administrativa, bajo el supuesto de que todas las acciones de la Administración pueden ser clasificadas bajo unos cuantos tipos.

La problemática de la actividad administrativa desde el punto de vista material es tan amplia y tan heterogénea, que no puede ser ordenada desde el punto de vista material: la acción administrativa ofrece tal diversidad materialmente, que desborda cualquier tipología, porque hoy cualquier ámbito pertenece al campo de la actividad administrativa (“de la cuna a la tumba”). Así,

desde una óptica material, cualquier ordenación de la materia y actividad administrativa es inútil, y sólo admite una ordenación: la de un enorme diccionario de cientos de tomos que lo recoja por orden alfabético. Esto apenas nos diría nada desde el punto de vista del plano jurídico, sólo proporcionaría información de la cantidad, pero nada diría de su intensidad, principios jurídicos, etc.

Una ordenación sólo material resultaría inabarcable, salvo la alfabética, y ésta es opaca y ciega sobre lo realmente importante. Afortunadamente, sí cabe, frente a la imposición de ordenación material, una ordenación cualitativa mucho más iluminativa, ya que, aunque las acciones de la Administración son infinitas desde el punto de vista material, pueden reducirse a unos cuantos modelos, formas o diseños muy manejables. Se trata de unos cuantos modelos discernibles por la cualidad de su intensidad y su proyección sobre el patrimonio y la vida de los ciudadanos. Por encima de la multiplicidad de la acción administrativa, podemos reducirla a cinco modelos desde el punto de vista cualitativo.

#### FORMAS DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA.

Dentro de todo sector material de la acción pública administrativa (educación, sanidad,...), la Teoría del Derecho Administrativo ha procedido a una sistematización y clasificación jurídico-formal de las acciones administrativas. Cabe distinguir:

- *Ordenación y control de actividades, acciones o derechos de los ciudadanos.* La primera forma o formato de la acción jurídica administrativa consiste en la mera acción de Ordenación de una actividad, y muy cercana, la acción de control de una determinada actividad, acciones o derechos de los particulares. Ésta es la primera en el orden lógico, y también histórico. Forma de actuación que anteriormente fue conocida como *acción de policía* (S. XVI), en el sentido de cuidado, atención,...; y cuya naturaleza o consistencia de control u ordenación permite diferenciarlo de otras formas de actividad, ya que tienen distinta consistencia.
  
- *Fomento.* En nuestra Administración se ha de comprender como una segunda forma de acción administrativa la actividad de Fomento, que consiste en una serie de medidas o técnicas de apoyo y promoción de

ciertas actividades y sus protagonistas, coincidentes con ciertos fines considerados por el poder político como signos de estímulo y promoción.

- *Servicio público.* Estas dos formas de actividad (Policía y Fomento) se distinguen de una tercera forma de acción administrativa posterior históricamente a ellas, pero hoy con mucha tradición: la actividad administrativa de Servicio Público o de prestaciones (Prestacional). Nace en la primera mitad del S. XIX. Las Administraciones públicas se encargan de ofertar determinadas prestaciones o servicios a los ciudadanos, consideradas de necesidad y exigencia pública.

Es esta última forma de actividad administrativa, la más relevante para nosotros, y la que claramente refleja al Servicio Territorial de Formación. Lo veremos más extensamente en el próximo punto.

Hasta ahora ésta es una clasificación tripartita: acción de policía, de fomento y de servicio público; formas o modalidades jurídicas de acción que se presentan o pueden darse en todo sector de la acción material de la Administración. Estas tres formas tienen una muy larga tradición en el orden jurídico español, y todas pueden ser reconducibles o encajables en otros tipos.

Hay que recordar que estas diversas formas de acción administrativa suelen darse u operar en todos los campos materiales de la acción Administrativa, aunque comparezcan en distinta medida o protagonismo: en unos destacan las acciones de Policía, en otros los de Servicio Público, y en otros la acción de Fomento. La acción de Policía prima en la justicia, la de fomento en la cultura, y como he recalcado anteriormente, la de Servicio Público prima en el STF y muchos otros sitios más evidentemente.

Principios generales de aplicación.

Cualquiera de estas formas de acción administrativa está sujeta a una serie de principios jurídicos generales. El primero de ellos es el principio de Legalidad de toda actuación administrativa, cualquiera que sea la forma jurídica en que se encaje. En segundo lugar, la acción administrativa también está regida por otros principios derivados o complementarios del principio de legalidad, legales o incluso constitucionales, que rigen toda la acción administrativa, tal como recuerda Parada en su capítulo II: Igualdad, Proporcionalidad, Buena Fe, Interés Público.

Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

- El *principio de legalidad* juega un papel básico en nuestro sistema jurídico. Es el mecanismo o correa de transmisión y traslación de los poderes y potestades públicos desde su origen o raíz soberana hasta los administradores (sujeto operativo): las Administraciones Públicas. Es, por lo tanto, el título causal de los poderes, derechos y facultades de las acciones públicas, esto es, de sus acciones materiales.
  
- *El Principio de Igualdad* es impuesto por el artículo 14 de la Constitución. Este principio encuentra su aplicación directa en el artículo 2 del Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales, que sujeta al principio de igualdad ante la ley toda intervención sobre la libertad y propiedad. Este principio también se aplica a las actividades de fomento y de servicio público, en que todos los administrados están en igualdad de condiciones, y con derecho a las mismas prestaciones (igualdad de acceso y no discriminación en las tarifas, por ejemplo), sin que puedan establecerse discriminaciones injustificadas.
  
- Según el *Principio de Proporcionalidad*, la proporcionalidad entre la actividad administrativa y el fin público a que debe responder supone que los medios empleados se corresponden con los resultados, sin que estos sobrepasen las necesidades públicas.
  
- El *Principio de Buena Fe* rige las relaciones entre la Administración y los administrados, de la misma forma que, como principio general del Derecho, rige las relaciones entre los particulares, conforme a lo establecido en el artículo 7 del Código Civil (“Los derechos deberán ejercitarse conforme a las exigencias de la buena fe”). La Administración viola la buena fe cuando falta a la confianza que ha depositado en el administrado, procediendo en contra de sus propios actos. Pero un administrado no puede invocar este principio, más que en determinadas condiciones.... En primer lugar, el acto en el que ha confiado no debe ser nulo por razón de la incompetencia de su autor o por cualesquiera otras causas.  
Es necesario, además, que el administrado tenga un motivo serio para creer en la validez del acto al que ha ajustado su conducta.  
En fin, sólo puede invocar este principio el que haya sido inducido, en perjuicio de sus intereses, a tomar medidas que no pueda dejar sin efecto.



- El *Principio de Interés Público* sirve de justificación y legitima a toda la actividad administrativa. El interés público es un interés común que, aunque no beneficie a la totalidad de la comunidad, sí favorece al menos a una fracción importante de sus miembros. La invocación al interés público tiene, no obstante, determinadas limitaciones.

En cambio, la Administración Pública, como organización jurídica servicial o prestacional y derivada del orden legal que es, no existe de por sí ni para sí, ni constituye un fin en sí misma: se limita a ser una mera organización instrumental al servicio de los ciudadanos, creada por la ley a petición de la Constitución Española. Por ello, la Administración, como tal organización instrumental, tiene en la Constitución y en las leyes su única fuente, causa, origen y razón de ser y actuar. En definitiva, el bloque de legalidad es quien define, pauta y dimensiona el ser mismo, el quehacer y el actuar de las Administraciones Públicas, sin que, en consecuencia, la Administración pueda actuar jurídicamente sobre los demás sin ley o norma previa que la habilite o autorice para ello.

El particular hace su voluntad, mientras que la Administración no puede actuar ni fuera de la ley, ni al margen de ella, ni en su contra. Toda posible competencia de la Administración ha de remitirse por tanto a una norma previa legal. El principio de legalidad quiere manifestar que toda potestad, competencia de la Administración ha de tener su causa o justificación en una ley previa.

### 3.1.4. SERVICIO DE ACTUACIÓN QUE DESARROLLA

Nos remontamos al punto anterior donde concluimos que la actividad era administrativa y dentro de las diferentes actividades administrativas resaltamos la de tipo Servicio Público, ¿Por qué? Porque el Servicio Territorial de formación se compone de todas las características pertenecientes al Servicio público.

Y es que, la actividad de Prestación o de servicio público es aquella por la que la Admón. sin limitar ni incentivar a un particular satisface directamente una necesidad pública mediante la prestación de un servicio a los administrados. Sabemos que el STF investiga las necesidades de las empresas, de los trabajadores y de los desempleados para un mundo laboral mejor, todo ello lo hace un incentivo y para prestar un servicio a los ciudadanos sin cambio a nada.

Hay diferentes formas o modos de gestión de los servicios públicos: el servicio público se puede prestar por la admón. siguiendo un régimen de derecho público o bien siguiendo un régimen o estableciendo organizaciones de carácter privado. O sea, que la gestión puede ser directa o indirecta.

- La gestión directa se divide en forma de derecho público y formas de derecho privado. Las formas de derecho publico serian aquellos sistemas de actuación que presta la propia admón. Bien por si misma o valiéndose de lo que se denominan organismos autónomos.  
Dentro de la forma directa cabe también la posibilidad de formas de derecho privado, por ej cd se constituye una sociedad de carácter mercantil pero donde el capital mayoritario va a ser de carácter público.
- La Gestión Indirecta de un servicio público supone la intervención de un particular o bien de empresas mixtas que se liga a esa admón. De forma contractual a los efectos de cubrir un servicio público. Lógicamente dentro de las formas indirectas están las concesiones admntvas.
- Concesión Administrativa: la definición no existe de forma absoluta en nuestro drcho, de tal manera que su concepto se ha venido construyendo a partir de los actos característicos del denominado contrato de prestación de servicios que se regula en la LCAP.

En tal sentido podemos entender la concesión como aquella actuación administrativa mediante la cual la admón. Encomienda la gestión de un servicio público a una persona física o jurídica.

Después de ver estas diferencias entre los diferentes tipos de gestión de los servicios públicos, nos centramos en que el STF es un Servicio Público de gestión directa y en forma de derecho público, ya que el servicio lo presta la propia territorial de formación.

### 3.1.5. AMBITO GEOGRAFICO

La responsabilidad geográfica de dicha administración abarca toda la provincia de Valencia que se compone de 17 comarcas (ver mapa más abajo), cada una con sus municipios correspondientes.

ESTRUCTURA COMARCAL DE LA PROVINCIA DE VALENCIA:



FIGURA 2: Comarcas de la Provincia de Valencia

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

|                             | Nº municipios | Población(*)     |       |
|-----------------------------|---------------|------------------|-------|
|                             |               | Total            | %(**) |
| <b>Valencia</b>             |               |                  |       |
| El Rincón de Ademuz         | 7             | 2.638            | 0,1   |
| Los Serranos                | 19            | 17.868           | 0,3   |
| El Camp de Túria            | 16            | 154.428          | 3,0   |
| El Camp de Morvedre         | 16            | 90.178           | 1,8   |
| L'Horta Nord                | 22            | 225.090          | 4,4   |
| L'Horta Oest                | 9             | 351.524          | 6,9   |
| Valencia                    | 1             | 797.028          | 15,5  |
| L'Horta Sud                 | 12            | 173.782          | 3,4   |
| La Plana de Utiel-Requena   | 9             | 40.701           | 0,8   |
| La Hoya de Buñol            | 9             | 43.782           | 0,9   |
| El Valle de Cofrentes-Ayora | 7             | 10.468           | 0,2   |
| La Ribera Alta              | 35            | 224.171          | 4,4   |
| La Ribera Baixa             | 12            | 82.423           | 1,6   |
| La Canal de Navarrés        | 8             | 18.001           | 0,4   |
| La Costera                  | 19            | 74.084           | 1,4   |
| La Vall d'Albaida           | 34            | 92.106           | 1,8   |
| La Safor                    | 31            | 182.520          | 3,6   |
| <b>Comunitat Valenciana</b> | <b>542</b>    | <b>5.129.266</b> |       |

Tabla 2. Fuente: Padrón al 01-01-2012  
Porcentaje sobre el total de la Comunitat Valenciana

MUNICIPIOS POR COMARCAS PROVINCIA DE VALENCIA

**El Camp de Morvedre**

Albalat dels Tarongers

Alfara de Algimia

Algar de Palancia

Algimia de Alfara

Benavites

Benifairó de les Valls

Canet d'En Berenguer

Estivella

Faura

Gilet

Petrés

Quart de les Valls

Quartell

Sagunto

Segart

Torres Torres

**El Camp de Túria**

Benaguasil

Benisanó

Bétera

Casinos

Eliana, l'

Gátova

Loriguilla

Llíria

Marines

Náquera

Olocau

Pobla de Vallbona, la

Riba-roja de Túria

Serra

Vilamarxant

San Antonio de  
Benagéber**El Rincón de Ademuz**

Ademuz

Casas Altas

Casas Bajas

Castielfabib

Puebla de San Miguel

Torrebaja

Vallanca

**El Valle de Cofrentes-Ayora**

Ayora

Cofrentes

Cortes de Pallás

Jalance

Jarafuel

Teresa de Cofrentes

Zarra

**La Canal de Navarrés**

Anna

Bicorp

Bolbaite

Chella

Enguera

Millares

Navarrés

Quesa

**La Costera**Alcúdia de Crespíns,  
l'

Barxeta

Canals

Cerdà

Estubeny

Font de la Figuera, la

Genovés

Granja de la Costera,  
laLugar Nuevo de  
Fenollet

Llanera de Ranes

Llosa de Ranes

Mogente

Montesa

Novelé

Rotglá y Corberá

Torrella

Vallada

Vallés

Xàtiva

**La Hoya de Buñol**

Alborache

Buñol

Cheste

Chiva

Dos Aguas

Godella

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

|  |                            |                               |
|--|----------------------------|-------------------------------|
| Macastre                                     | Benimodo                   |                               |
| Siete Aguas                                  | Benimuslem                 | <b><u>La Ribera Baixa</u></b> |
| Yátova                                       | Carcaixent                 | Albalat de la Ribera          |
|  | Càrcer                     | Almussafes                    |
| <b><u>La Plana de Utiel-<br/>Requena</u></b> | Carlet                     | Corbera                       |
| Camporrobles                                 | Catadau                    | Cullera                       |
| Caudete de las<br>Fuentes                    | Cotes                      | Favara                        |
| Chera  | Ènova, l'                  | Fortaleny                     |
| Fuenterrobles                                | Gavarda                    | Llaurí                        |
| Requena                                      | Guadassuar                 | Polinyà de Xúquer             |
| Sinarcas                                     | Llombai                    | Riola                         |
| Utiel  | Manuel                     | Sollana                       |
| Venta del Moro                               | Masalavés                  | Sueca                         |
| Villargordo del Cabriel                      | Montserrat                 |                               |
|  | Montroy                    | <b><u>La Safor</u></b>        |
| <b><u>La Ribera Alta</u></b>                 | Pobla Llarga, la           | Ador                          |
| Alberic                                      | Rafelguaraf                | Alfauir                       |
| Alcàntera de Xúquer                          | Real de Montroi            | Almiserà                      |
| Alcúdia, l'                                  | San Juan de Ènova          | Almoines                      |
| Alfarp                                       | Sellent                    | Alquería de la<br>Condesa     |
| Algemesí                                     | Senyera                    | Barx                          |
| Alginet                                      | Sumacàrcer                 | Bellreguard                   |
| Alzira                                       | Tous                       | Beniarjó                      |
| Antella                                      | Turís                      | Benifairó de la<br>Valldigna  |
| Beneixida                                    | Villanueva de<br>Castellón | Beniflá                       |
| Benifaió                                     |                            |                               |

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

|                                 |                         |                            |
|---------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Benirredrà                      | Aielo de Malferit       | Pinet                      |
| Castellonet de la Conquesta     | Albaida                 | Pobla del Duc, la          |
| Daimús                          | Alfarrasí               | Quatretonda                |
| Font d'En Carròs, la            | Atzeneta d'Albaida      | Ráfol de Salem             |
| Gandia                          | Ayelo de Rugat          | Rugat                      |
| Guardamar                       | Bèlgida                 | Salem                      |
| Llocnou de Sant Jeroni          | Bellús                  | Sempere                    |
| Miramar                         | Beniatjar               | Terrateig                  |
| Oliva                           | Benicolet               |                            |
| Palma de Gandía                 | Benigánim               | <b><u>L'Horta Nord</u></b> |
| Palmera                         | Benisoda                | Albalat dels Sorells       |
| Piles                           | Benisuera               | Alboraya                   |
| Potrís                          | Bocairent               | Albuixech                  |
| Rafelcofer                      | Bufali                  | Alfara del Patriarca       |
| Real de Gandía                  | Carrícola               | Almàssera                  |
| Rótova                          | Castelló de Rugat       | Bonrepòs i Mirambell       |
| Simat de la Valldigna           | Fontanars dels Alforins | Burjassot                  |
| Tavernes de la Valldigna        | Guadasequies            | Emperador                  |
| Villalonga                      | Llutxent                | Foios                      |
| Xeraco                          | Montaverner             | Godella                    |
| Xeresa                          | Montichelvo             | Massalfassar               |
|                                 | Ollería, l'             | Massamagrell               |
|                                 | Ontinyent               | Meliana                    |
| <b><u>La Vall d'Albaida</u></b> | Otos                    | Moncada                    |
| Agullent                        | Palomar                 | Museros                    |
|                                 |                         | Pobla de Farnals, la       |



*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

|                            |                            |                        |
|----------------------------|----------------------------|------------------------|
| Puçol                      | <b><u>L'Horta Sud</u></b>  | Aras de Alpuente       |
| Puig                       | Albal                      | Benagéber              |
| Rafelbuñol                 | Alcácer                    | Bugarra                |
| Rocafort                   | Alfajar                    | Calles                 |
| Tavernes Blanques          | Benetússer                 | Chelva                 |
| Vinalesa                   | Beniparrell                | Chulilla               |
|                            | Catarroja                  | Domeño                 |
| <b><u>L'Horta Oest</u></b> | Lugar Nuevo de la Corona   | Gestalgar              |
| Alaquàs                    | Massanassa                 | Higueruelas            |
| Aldaia                     | Paiporta                   | Losa del Obispo        |
| Manises                    | Picassent                  | Pedralba               |
| Mislata                    | Sedaví                     | Sot de Chera           |
| Paterna                    | Silla                      | Titaguas               |
| Picanya                    |                            | Tuéjar                 |
| Quart de Poblet            | <b><u>Los Serranos</u></b> | Villar del Arzobispo   |
| Torrent                    | Alcublas                   | Yesa, la               |
| Xirivella                  | Alpuente                   | <b><u>València</u></b> |
|                            | Andilla                    | Valencia               |

### 3.1.6. FORMA JURIDICA DE LA UNIDAD

Queda claro que el El Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF) es un organismo autónomo de naturaleza administrativa de la Generalitat, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines.

El SERVEF está adscrito a la consellería competente en materia de empleo de la Generalitat, y desarrolla sus funciones de manera coordinada con la iniciativa y dirección del conseller titular de la misma. Y tiene como fin impulsar, desarrollar y ejecutar la política de la Generalitat en materia de creación de empleo, actuando en los ámbitos competenciales de la intermediación y orientación laboral, el fomento del empleo y la formación profesional para el empleo.

Por lo tanto el Servicio Territorial de Formación Profesional no es una empresa privada, y no tienen ninguna de estas formas jurídicas: SL, SA, CB, etc, sino que es una Administración Pública a nivel provincial, y una administración pública puede verse de dos maneras:

- 1) La ADMINISTRACIÓN PÚBLICA como organización
- 2) La ADMINISTRACIÓN PÚBLICA como actividad

AAPP como organización:

- constituida por órganos jerárquicamente ordenados, q asumen el cumplimiento de los fines para la eficaz satisfacción del interés general y actúa de acuerdo a los principios de:

- 1) Eficacia
- 2) Jerarquía
- 3) Descentralización
- 4) Desconcentración
- 5) Coordinación

AAPP Local constituida por Municipios y Provincias dotadas de personalidad.



Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

La AAPP como actividad:

- 1) Administración significa una acción, q ha de ser racional y organizada
- 2) Realizada por órganos competentes
- 3) Con las formalidades legales
- 4) Para utilizar los medios de que dispone
- 5) Para realizar los fines

Nos queda así claro que la forma jurídica del STF es una administración pública territorial a nivel provincial y destinada a una actividad.

## 3.2. ANALISIS OPERATIVO

### 3.2.1. DEPARTAMENTOS EN QUE SE ESTRUTURA

Importante es el punto donde hemos llegado, ya que aquí mediante un organigrama representaré los departamentos en los que se estructura el Servicio Territorial de Formación, y ya veréis que a simple vista si lo analizamos se ve una administración confusa e incompleta, y llegamos a hacernos la pregunta de.... Y quien se encarga de esto? Y aquello?



ORGANIGRAMA 3: Departamentos actuales en el STF. Fuente: Elaboración propia

Cada departamento se compone de un grupo de trabajo, algunos con personal vario, realizando unas funciones y muchas veces sin saber el objetivo final o sin saber si el resultado ha sido positivo.

### 3.2.2. FUNCIONES DE LOS MISMOS

#### UNIDAD DE REGISTRO

Este departamento se compone de 6 auxiliares administrativos. Una de ella ejerce la función de secretaria de dirección.

En este departamento se recibe todos los días los papeles (solicitudes, informes, etc) registrados en la oficina de registro ubicada en la planta 0 y que los destinatarios son alguno de nuestros departamentos.

Por lo tanto sus funciones son:

- Registro de entrada y salida
- Recepción y envío de correo
- Recepción de los ciudadanos para las citas concertadas
- Secretaria de dirección
- Atención telefónica
- Redacción del boletín de noticias
- Control y gestión del personal laboral
- Reparto de papeles

#### DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN

Este departamento se encarga de la gestión y el control de los siguientes programas formativos:

- Formación Certificada en TIC

Se trata de cursos oficiales de los principales fabricantes de tecnología (MICROSOFT, ORACLE, VMWARE, LINUX, CISCO, RED HAT y Proyectos TIC) impartidos por personal cualificado en los últimos productos tecnológicos, con el objetivo de que el alumnado se forme específicamente para la dirección de proyectos informáticos y de gestión de negocios, así como que pueda conseguir la Certificación oficial reconocida por el fabricante, tras la superación de los correspondientes exámenes.

Los cursos, así como las correspondientes pruebas de certificación son totalmente gratuitos.

A quien irán dirigidos? Pues debido a que son cursos altamente especializados, exigen requisitos muy específicos, por lo que pueden ser destinatarias de esta formación aquellas personas trabajadoras, independientemente de su situación laboral actual, residentes en la Comunitat Valenciana, que cumplan los requisitos que, para cada acción formativa, se establecen en la correspondiente ficha del curso (el enlace a cada ficha está en la tabla de los cursos que se adjunta más abajo).

Es importante consultar estos requisitos de nivel puesto que, en caso de no cumplirlos, la persona interesada no podrá superar el proceso de selección ya que no seguiría el curso con aprovechamiento.

Los cursos están orientados y dirigidos a personas del conocido como “sector TIC”, aquel cuya actividad principal está vinculada con el desarrollo, producción, comercialización y uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

- Planes de formación (prioritariamente para personas ocupadas)

En función de los objetivos y del ámbito de la formación, se establecen los siguientes tipos de planes de formación dirigidos a la formación de personas trabajadoras de la Comunitat Valenciana:

Planes de formación intersectoriales, en competencias transversales y horizontales a varios sectores de la actividad económica, o de competencias específicas de un sector para el reciclaje y recualificación de personas trabajadoras de otros sectores, incluida la formación dirigida a la capacitación para la realización de funciones propias de la representación legal de las personas trabajadoras.

Planes de formación sectoriales integrados por acciones formativas (especialidades), dirigidas a la formación de personas trabajadoras de uno de los sectores siguientes: agrario (incluyendo manipulado, envasado, comercio y exportación de cítricos y productos hortofrutícolas); industria del mueble, calzado y textil; industria del metal; industria química y plástico; industrias agroalimentarias; servicios de atención a personas dependientes; servicios de transporte por carretera; turismo y hostelería; industrias de la automoción y construcción (formación dirigida a la competitividad sostenible del sector), con el fin de desarrollar acciones formativas de interés general para dicho sector y satisfacer necesidades específicas de formación del mismo. Las acciones específicas programadas en este tipo de planes también podrán dirigirse al reciclaje

y recualificación de personas trabajadoras procedentes de sectores en situación de crisis.

Planes de formación intersectoriales, dirigidos específicamente a los colectivos de personas trabajadoras y socias de la economía social.

Planes de formación intersectoriales, dirigidos específicamente al colectivo de autónomos.

Planes de formación que deberán desarrollarse por entidades y centros de formación acreditados u homologados.

- Talleres de Empleo

El Programa de Talleres de Empleo se configura como un programa mixto de empleo y formación, cofinanciado por el Fondo Social Europeo, que tiene como objeto mejorar la ocupabilidad de las personas desempleadas incluidas en los colectivos a los que va dirigido, mediante la realización de obras o servicios de interés general y/o social que posibiliten al alumnado trabajador la realización de un trabajo efectivo mediante el contrato para la formación y el aprendizaje, que junto con la formación profesional ocupacional recibida, procure su cualificación profesional y favorezca su inserción laboral.

Las personas destinatarias de este programa deberán cumplir los siguientes requisitos mínimos:

- Tener 25 años o más.
- Ser desempleadas, entendiéndose como tales a las demandantes de empleo no ocupadas registradas en el Servef.
- Cumplir los requisitos establecidos en la normativa de aplicación para formalizar un contrato para la formación y el aprendizaje.

Con carácter general, y siempre que cumplan los requisitos mínimos exigidos, tendrán la consideración de colectivos prioritarios:

- Las mujeres. En especial las víctimas de violencia de género.
- Las personas con discapacidad.
- Las personas en situación o riesgo de exclusión social.
- Las personas mayores de 55 años.
- Las personas con baja cualificación.
- Las personas en paro de larga duración.

- Acciones no subvencionadas de certificados de profesionalidad

Acciones formativas no financiadas con fondos públicos, conducentes a la obtención de certificados de profesionalidad, desarrolladas por empresas, entidades y centros de iniciativa pública o privada.

## DEPARTAMENTO DE FORMACION OCUPACIONAL

El cuál es el encargado de todos los programas formativos dirigidos a personas desempleadas, que son los siguientes tipos de formación.

- Formación Profesional para el empleo (prioritariamente para trabajadores desempleados)

Este Programa, cofinanciado por el Fondo Social Europeo, está dirigido, prioritariamente, a personas en situación de desempleo, a fin de proporcionarles una cualificación profesional para desempeñar una ocupación adecuada a las necesidades del mercado de trabajo y estimular su contratación o inserción laboral.

Modalidades de programación:

Modalidad Formación para la Inserción: se ejecutará por entidades acreditadas u homologadas y se corresponderá con las especialidades recogidas en el Anexo II de la citada Orden.

Modalidad Formación Modular Transversal: se ejecutará, así mismo, por entidades acreditadas u homologadas y se corresponderá con las especialidades recogidas en el Anexo III.

Programa de Talleres de Formación e Inserción Laboral (en adelante Modalidad Colectivos): se ejecutará por entidades locales y por entidades sin ánimo de lucro que cuenten explícitamente entre sus principales fines estatutarios el apoyo a personas en situación o riesgo de exclusión social o con discapacidad, que impartirán una formación adaptada a las necesidades del correspondiente colectivo de entre las especialidades recogidas en el Anexo IV de la Orden de referencia.

- Formación a Medida (personas desempleadas)

Esta orden tiene por objeto convocar, para el ejercicio 2014, subvenciones destinadas a la realización en la Comunidad Valenciana de acciones formativas con compromiso de contratación dirigidas a personas en

Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

situación de desempleo, que les proporcionen la cualificación profesional para desempeñar una ocupación adecuada a las necesidades del mercado de trabajo y estimular su contratación laboral.

Los cursos se destinarán a personas desempleadas que figuren inscritas en un servicio público de empleo.

Con carácter general, y siempre que cumplan los perfiles requeridos, tendrán la consideración de colectivos prioritarios a efectos de su participación en los cursos las mujeres, en especial las víctimas de violencia de género, las personas con discapacidad (incluida la incapacidad permanente para la profesión habitual), las personas con baja cualificación y las personas mayores de 55 años.

Se tendrá especial consideración con las personas menores de 18 años que hayan estado tuteladas por la Generalitat y las mayores de 18 años que hayan estado tuteladas hasta cumplirla, en atención a la especial vulnerabilidad de este colectivo y teniendo en cuenta la importancia de la formación para la inserción en el mundo laboral como actuación tendente a disminuir los factores de riesgo y de marginación.

La situación laboral del alumnado en el momento de incorporarse a la acción formativa determinará su condición de persona ocupada o desempleada.

## DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO

En primer lugar tenemos la gestión de los cursos, que ello implica desde su aprobación hasta el pago de la subvención para poder realizarlos.

Y sobre el seguimiento de los cursos, esto implica la comprobación de que se cumplen las condiciones de ejecución previstas, tanto por parte del centro colaborador como por parte de los alumnos.

Con respecto al centro se fomentará la máxima comunicación posible con el STF, instándole a que informe con la mayor brevedad posible cualquier incidencia, duda o aclaración, así como a que presente la documentación exigida en los plazos y en las formas que están establecidas.

Además del seguimiento estrictamente administrativo, se realizarán al menos tres visitas a los cursos: Inicio, intermedia y finalización.

Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

En cada una de las visitas que se realicen, el técnico cumplimentará el documento Acta de visita. En todo caso se realizarán todas las visitas que sean necesarias si se produjeran incidencias.

Si existieran incidencias se marcará la casilla correspondiente en el acta y se comunicará al centro mediante el documento Comunicación de incidencias.

Transcurrido el plazo establecido, se comprobará la subsanación o no de las anomalías detectadas, cumplimentando el documento Informe sobre subsanación de incidencias (FIP SE8c). Se remitirán al Área de Formación e Inserción Profesional copia de todas las actas de visitas y documentos de comunicación quedando el original en el expediente.

### DEPARTAMENTO DE UNIDAD DE CENTROS

Se crea el Registro de Centros y Entidades de Formación Profesional para el Empleo de la Comunitat Valenciana, con carácter público, adscrito al órgano competente en materia de formación para el empleo, el cual estará integrado por aquellos centros y entidades inscritos y, en su caso, acreditados en el ámbito de gestión de la Generalitat para impartir las especialidades formativas incorporadas en el fichero de especialidades formativas previsto en el artículo 20.3 del Real Decreto 395/2007.

- Se entiende por centro de formación, a efectos de la inscripción, y en su caso acreditación, en el registro previsto en la presente orden, aquel establecimiento, tanto público como privado, cuya finalidad principal sea la formación y que pueda impartir total o parcialmente la formación de oferta contemplada en el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo. Los centros educativos que imparten Formación Profesional del sistema educativo español, no se incluirán en este concepto, a no ser que impartan también el subsistema de formación profesional para el empleo.
- Se entiende por entidad de formación, a efectos de la inscripción y, en su caso acreditación en el registro previsto en la presente orden, aquella entidad, tanto pública como privada que pese a impartir formación, no es esta su finalidad principal.

### 3.2.3. IMPORTANCIA DE SUS ACTIVIDADES

Cada función de cada departamento tiene su importancia, ya que si no la tuviese es que no sería necesaria su actuación, no tendría nada sentido.

Sin el registro de los archivos entrantes no se sabría la fecha presentada, al igual que los envíos con su registro de salida; la fecha es muy importante en las administraciones públicas, ya sea por los plazos de presentación o de respuesta.

El control y la gestión del personal funcionario, organizar las vacaciones, tramitar las bajas, procesar las nóminas, todo eso son funciones indispensables en un departamento. Estas y muchas funciones más que tiene el departamento de registro son muy importantes.

Tanto e igual de importantes que las funciones de los demás departamentos los cuales como hemos mencionado anteriormente son los encargados de que los centros homologados y colaboradores reciban la aceptación para impartir las acciones formativas, que los alumnos reciban el material necesarios y que lleguen las ayudas pertenecientes a cada acción (subvenciones, becas, ayudas...).

La aprobación y posterior asignación de la acciones formativas a cada centro, y ya antes habiendo estudiado las necesidades de las empresas y de los ciudadanos en paro; cada actividad es relevante. Una vez las acciones están adjudicadas y el centro ya tiene a la selección de alumnos, se pone en marcha el inicio del curso, y el técnico encargado supervisara desde principio hasta el fin que no se produzca ninguna incidencia, que estén todos asesorados y todo se lleve a cabo como se exige.

Cada actividad que se realiza es de relevancia, todo tiene un proceso, con unos plazos y unas ayudas. Lo que no sabemos es, si el personal que realiza esta actividad sabe de la importancia que tiene su trabajo, tal vez si fuesen conscientes de ello, estarían más motivados con sus tareas y resultados.

### 3.2.4. DIFERENTES FUNCIONES DE CADA UNO

Las funciones de cada departamento ya se han indicado en el punto 3.2.2. Y en este apartado vamos a exponer las funciones que realmente se llevan a cabo ahora en cada departamento, y así visualizaremos las debilidades que existen en la organización de funciones del STF.

Mientras estuve allí como personal de prácticas me di cuenta de que aquello no estaba organizado, veía incidencias constantemente, retrasos, trabajo no equiparados, no hay igualdades, administrativos realizando funciones de técnicos y viceversa, técnicos responsables de equipos sin jefes de sección, ciudadanos descontentos y centros colaboradores cabreados. Algo no funcionaba bien..... tenía que investigar y saber qué opinaba de todo esto el personal allí implicado.

Por lo que se me ocurrió realizar una recogida de datos anónima, esos datos se iban a basar en lo que yo necesitaba saber para realizar una propuesta de mejora, quería saber de dónde venía el problema.

Una vez diseñada y elaborada, colgué la plantilla en una carpeta en el ordenador que compartí con todo el personal, y también puse unas cuantas impresas en una sala que no se veía si cogían o dejaban el archivo.

Por lo que para averiguar lo que pensaba el personal diseñe una tabla con unas preguntas, sobretodo tenía que ser anónima, para que no dificultara la participación, y así poder recoger más información y lo más importante, que fuese sincera. En la tabla tenían que proporcionar a que puesto laboral pertenecían, sus funciones y que cual de ellas hacían y que no les pertenecía. Al final debían decir si creían que el STF era objetivo de un cambio en su organización del personal.

La plantilla era la siguiente:

#### **RECOGIDA DE DATOS PARA EL TFC**

*Esta recogida de datos es anónima, la cual será utilizada para la realización del Trabajo final de carrera de Sonia Sivera, el trabajo debe consistir en una reforma de la Administración Pública, en hechos reales, al realizar las practicas aquí y ver algunas anomalías, se ha decidido hacer otra alternativa de organización del*

Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

personal (solo es un trabajo que presentar para poder culminar con los estudios de GAP). Cuanta más colaboración por vuestra parte más exacta será la reforma.

Si no queréis rellenarlo a mano se ha colgado la plantilla en “textos plan”, en una carpeta llamada “TFC SONIA”, es un documento en Word.

|  |  |
|--|--|
| MARCA CON UNA X A QUE PUESTO PERTENECES:   | <ul style="list-style-type: none"><li>○ JEFE DE SECCION</li><li>○ TECNICO</li><li>○ ADM</li><li>○ AUX ADM</li></ul>                          |
| 1.- <b>FUNCIONES</b><br><br><i>(escribe todas aquellas funciones que realices en tu puesto)</i>  | <b>FUNCIONES:</b>  |
| 2.- <b>FUNCIONES PARA OTRO PUESTO</b><br><br><i>(En este apartado pon aquellas funciones que realices pero que creas que las deba realizar otro puesto de trabajo)</i> | <b>FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR UN JEFE DE SECCION:</b><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><b>FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR UN TECNICO:</b> |

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

|  |   |                  |                  |                                    |  |
|--|---|------------------|------------------|------------------------------------|--|
|  | <p><i>FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR UN AUX. ADMINISTRATIVO:</i></p>   |                  |                  |                                    |  |
| <p><i>CREES QUE SE DEBE MEJORAR LA ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL?</i></p> <p><i>(se sincero por favor, es anónimo)</i></p> | <table><tr><td data-bbox="549 786 1027 896"><p><i>SI</i></p></td><td data-bbox="1027 786 1401 896"><p><i>NO</i></p></td></tr><tr><td colspan="2" data-bbox="549 896 1401 1355"><p><i>RAZONA TU RESPUESTA:</i></p></td></tr></table> | <p><i>SI</i></p> | <p><i>NO</i></p> | <p><i>RAZONA TU RESPUESTA:</i></p> |  |
| <p><i>SI</i></p>   | <p><i>NO</i></p>  |                  |                  |                                    |  |
| <p><i>RAZONA TU RESPUESTA:</i></p>   |   |                  |                  |                                    |  |

*Cuando termine de rellenar la tabla, por favor déjela en una caja que hay en las estanterías de la sala del Comité, en la cual pone: TFC.*

*Gracias por su colaboración.*

El resultado fue la participación de 20 empleados, y en todas las encuestas había marcada con una X al “SI” sobre la necesidad de una reforma en la organización del personal y sus funciones. Ya que se dejaba bien claro que las mayores debilidades eran:

- Desigualdad en la carga de trabajo  
(Ejemplo: Un técnico podía llevar 35 acciones formativas y otro tan solo 15)



Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

- Realización de funciones no pertenecientes al puesto  
(Ejemplo: los técnicos se quejaban que realizaban registros de entrada/salida, o mecanizaban informes, funciones que más bien eran pertenecientes a los auxiliares administrativos)
- Carga de responsabilidades donde no se debe.  
(Ejemplo: Algunos técnicos afirman tener responsabilidades que las debería acarrear el jefe de sección de su departamento)
- Falta de materiales  
(Ejemplo: falta de sellos de compulsas en algunos departamentos, acceso a ciertos programas informáticos, etc)

Toda esta información es la que pude obtener al haber realizado esta recogida de datos mediante la plantilla.

Por otro lado yo observé otras debilidades, como:

- Funciones confusas
- No hay control del personal ni evaluación del rendimiento.
- Son grupos, no equipos de trabajo.
- No hay unión, ni compañerismo, ni motivación, etc.
- No se “actualizan” en todos los sentidos, ya que en el entorno hay cambios pero en el interior nada cambia.

### 3.2.5. INTERRELACIONES ENTRE LOS DEPARTAMENTOS

Vamos a ver, el modelo de organización de ahora es defectuoso, como ya hemos visto existen una serie de fallos que hay que rectificar. Al igual que más adelante dejaremos claro que relaciones debe haber entre los distintos departamentos.

A día de hoy las relaciones entre ellos son confusas, el departamento de registro tiene relación con todos los demás, ya que es la que da registro de entrada y de salida a todos los documentos del STF vayan o vengan destinados a cualquier departamento interno y también porque lleva el tema de personal.

Los dos departamentos de programas tanto el ocupacional como el otro no tendrán relaciones comunes, al ser el destinatario diferente. Pero el que sí que tendrá relación con estos dos será el dpto. de Seguimiento y Control, por ser el encargado de vigilar que todas las acciones se lleven a cabo adecuadamente y realizar el control oportuno sobre todas las acciones formativas.

Y por último el dpto. de Unidad de centros, donde ira todo lo relacionado con los centros colaboradores, por lo tanto los 3 dptos nombrados anteriormente tendrán relación con este; ya sea para consulta sobre algo de centros, archivos de expedientes de algún centro, homologaciones, etc.

### 3.3. ANALISIS DAFO

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra organización.

Una vez realizados los análisis organizativo y operativo, pasaremos al último análisis, llamado DAFO. Es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro y nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

"Tomar decisiones o adoptar estrategias en el actual mundo cambiante en el que nos desenvolvemos puede ser como jugar a la ruleta rusa si no lo hacemos basándonos en cifras, hechos y datos"

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.



FIGURA: 3: Análisis DAFO.

Fuente: <http://gestionalimentaria.wordpress.com/2008/01/09/el-analisis-dafo/>

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

### Análisis Interno de la organización (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos)

- Fortalezas:

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

- Debilidades:

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

### Análisis Externo de la organización (Mercado, sector y competencia)

- Oportunidades:

Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

- Amenazas:

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz DAFO, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa y definirla estrategia.

Bueno, quedando claro en que consta un análisis DAFO, vamos a empezar a su análisis.

En primer lugar tenemos que tener en cuenta que los aspectos más importantes que perfilan a las administraciones públicas como complejos organizativos diferentes a las organizaciones privadas son (Subirats, 1991 citando a Rayner et al.; 1976, y Galy, 1977):

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

[a] Los organismos públicos no escogen el ámbito de su actuación, sino que les viene definido estatutariamente, mientras el sector privado se sitúa donde contempla posibilidad de beneficios.

[b] Las instituciones gubernamentales tienen algunos privilegios y posibilidades coercitivas que no son usuales en el sector privado.

[c] El entorno de la gestión pública es mucho más complejo que el de cualquier organización privada por importante y voluminosa que sea, siendo la necesidad de negociación y transacción mucho mayor.

[d] Los organismos gubernamentales son mucho más vulnerables a las presiones de naturaleza política, que debido a su carácter electoral son a corto plazo, lo que dificulta la adopción de estrategias o la planificación a medio o largo plazo.

[e] La determinación de objetivos es mucho más confusa, ambigua y plural que en el sector privado.

[f] Existen pocas presiones estructurales internas en el sector público que conduzcan a una mayor eficiencia de la gestión. Esas presiones son básicamente externas (políticas, fiscales,...).

[g] Es difícil medir o evaluar el rendimiento de las organizaciones públicas, dada la inexistencia de "números rojos", de cuenta de resultados objetivables. No resulta fácil saber si se ha conseguido lo que se pretendía.

[h] Todo ello conlleva la dificultad de delegar o descentralizar las tareas gubernamentales, dado que para ello el instrumento más adecuado es el control de la delegación vía resultados.

[i] El tipo de objetivos a conseguir (salud, medio ambiente,...) dificulta la segmentación de los destinatarios de la actividad pública, con lo que ello implica de problemas en el uso de muchos instrumentos de mercado.

[j] El grado de visibilidad y control del sector público es mucho mayor, estando sometido a mayor presión de transparencia.

[k] Las diversas administraciones públicas están obligadas, a diferencia del sector privado, a actuar con respeto a los principios de equidad, con criterios temporalmente consistentes, y con la constante presencia del control jurisdiccional sobre todas sus actuaciones, lo que conduce a una mayor centralización y burocratización.

[l] La gestión de los recursos humanos está mucho más condicionada en el sector público, tanto en la selección, como en la exclusión o promoción de su personal, siendo muy difícil premiar la excelencia de la labor de cuadros y gestores.

[m] También la gestión de los recursos financieros es mucho menos flexible, dadas las formalidades presupuestarias y la existencia de controles de legalidad del gasto.

[n] La inexistencia de la sensación de riesgo, el predominio de lo perenne o estructural sobre lo coyuntural."

Por lo que hemos analizado, vemos que la administración pública no es libre, mires por donde lo mires, está siempre controlada y dirigida y sin poder de elección en cuanto lo nombrado anteriormente.

Pero como las organizaciones públicas tienen las mismas necesidades que las organizaciones del sector privado por lo que respecta a alcanzar sus objetivos de una forma eficaz y eficiente se acepta que sus zonas más operativas puedan y deban nutrirse de los conocimientos, herramientas y avances de la teoría organizativa. Estos dos principios, necesidad de una disciplina propia y la permeabilidad hacia las proyecciones organizativas en los sectores más operativos son reconocidos por la mayoría de los estudiosos de las Administraciones públicas. Pero este posicionamiento no es un obstáculo para abordar desde otro prisma las posibles relaciones que se puedan establecer entre la Teoría de la Organización y la Administración pública. (Ramio)

Pues bien, llegados a este punto tenemos todo lo necesario para identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del STF; ya que hemos realizado los análisis necesarios para llegar a esta fase. Primero veremos la situación externa y posteriormente la interna de esta Administración.

## ➤ **SITUACIÓN EXTERNA DEL SERVICIO TERRITORIAL DE FORMACION PROFESIONAL**

Entorno, medios, competencia, coyuntura, situación económica, social y política

### *AMENAZAS*

- **Ámbito de actuación definido**

Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

- Ciudadano descontento
- Objetivos confusos
- Centros dependientes con quejas
- Otros servicio territoriales más eficaces (competidores).
- Aplicaciones sofisticadas y complejas (bases de datos documentales, Workflows)
- Subvenciones del estado a la baja.
- Inexistencia del riesgo
- Entorno cambiante

#### *OPORTUNIDADES*

- El ciudadano demanda calidad en la gestión municipal (agilidad, transparencia, eficacia)
- Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) suficientes

#### ➤ **SITUACIÓN INTERNA DEL SERVICIO TERRITORIAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL**

#### *DEBILIDADES*

- Colectivo poco motivado
- Desconocimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)
- Percepción desfavorable de la relación valor/coste de las TIC
- Escasa concienciación de la Seguridad y Protección de la Información
- Recursos económicos limitados
- Nula Gestión del Conocimiento Público
- Poca presión interna
- Transparencia
- Inexistencia del riesgo



Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

- No elección del personal ni poder premiar las metas conseguidas.
- Departamentos mal estructurados
- Imposibilidad de evaluar el rendimiento
- Inexistencia de cultura organizativa
- Administración estancada

*FORTALEZAS*

- Concienciación de políticos y funcionarios públicos en aumento
- Promoción y difusión de actuaciones
- Personal cualificado
- Personal deseoso de un cambio en la organización
- Medios suficientes para una mejora
- Talento del empleado público

Pero en cuanto nos centramos más en la organización interna del departamento, es el punto más débil y por el que hemos realizado esta propuesta de mejora.

Si analizamos la organización a día de hoy, vemos que no es eficaz al 100%, cosa difícil, ya lo sé, pero siempre se puede tener un nivel medio/alto de satisfacción de los ciudadanos atendidos en el STF. En cuanto hablo de ciudadanos incluyo también a los centros colaboradores y propios que dependen de dicho servicio.

## CAP. 4. PROPUESTA DE MEJORA

El creciente escepticismo de los ciudadanos sobre la capacidad del Estado para gestionar “lo público” y satisfacer las necesidades sociales hace que la necesidad de reinención de la administración pública sea más urgente que nunca para todos. Pero, esto es especialmente cierto para los principales sufridores de un sistema organizativo desfasado que tiene aprisionados a 2,5 millones de empleados públicos cada vez más desmotivados, con más absentistas presenciales, en su mayoría excelentes profesionales.

Las empresas no cambian porque les gusta, básicamente lo hacen porque están obligadas a hacerlo, y su necesidad básica es la presión competitiva para sobrevivir o para ganar más dinero.

Pero ¿Qué necesidad hay en la administración pública de cambiar? Será acaso un deseo de mejora que debe venir por una opinión pública cada vez más ácida y corrosiva, menos comprensiva por el shock producido por la crisis económica... O tal vez serán los directivos públicos con una formación y tradición cultural de baja innovación y con herramientas de gestión casi nulas que casi los imposibilitan como directivos.

¿Qué motores deberían ser los impulsores del cambio? Aunque suene sorprendente el cambio en el caso de la Administración debe provenir de la profesionalidad de los propios funcionarios y hay tres motores básicos, tres catalizadores, que ayudarían a que esto fuera así.

### *Los tres motores del Cambio*

Pero para que las personas tengan mayor protagonismo como verdaderos agentes de cambio deben asegurarse tres factores:

1. Gestionar el desempeño y potenciar el talento innovador. El talento de nuestros funcionarios es la inteligencia de nuestra administración, pero muchos trabajadores públicos no tienen una visión de qué se espera de su trabajo y de cómo conseguirlo. Nadie se preocupa demasiado por desarrollar esta inteligencia, estos aspectos básicos. Deberíamos asegurar carreras horizontales que premiarán a los que tuvieran mayor talento y aportarán mayor valor, establecer nuevos sistemas retributivos fijos y variables realmente motivadores que faciliten el cambio constante. Y poder gestionar el bajo desempeño de forma real como debería suceder en cualquier otra organización pública o no pública.

La apuesta por el talento es la nueva apuesta común que debería caracterizar a las miles de organizaciones que componen eso que llamamos Administración Pública.

2. Desarrollar el liderazgo de mandos y directivos. No hablamos de tener mejores gestores, hablamos de líderes transformadores, de intraemprendedores en el sentido de Joseph Schumpeter: persona con la capacidad de cambiar su entorno.

Los actuales mandos y directivos no han sido formados para ello, ni fueron seleccionados para ello, por lo que muchos no tendrán las competencias necesarias. El talento directivo es el talento más valioso y sin este talento será imposible gestionar el desempeño de los demás. Se debe ser enormemente exigente con el directivo y el mando público cómo se es con cualquier otro directivo, debe ser más reconocido, mejor pagado y formado y más fácil de reemplazar.

3. Crear culturas más innovadoras: Esto no tiene nada que estar enfrentado con la rigurosidad presupuestaria o la exigencia en unos determinados estándares, ni con la transparencia, ni con el compromiso a unos valores de servicio público, todo lo contrario.

El empowerment, la claridad de objetivos, la relación con el ciudadano de una forma más transparente, el reconocimiento a la mejora continua y premiar la excelencia en resultados, incrementar la responsabilidad, la comunicación y tantos otros valores son lo que esperan los ciudadanos y que se está encarnado en corrientes de pensamiento como el e-governement.

La innovación como respuesta de sobrevivencia a un entorno volátil no sabe de organizaciones privadas o públicas. Sólo sabe que necesita unas organizaciones donde el talento de las personas la creatividad y los equipos de trabajo tienen que dar nuevas respuestas y más calidad de forma constante. Y este tipo de respuestas sólo se da en entornos innovadores.

Quizás pienses que estos tres factores son los factores clave en cualquier organización que busque la innovación y la motivación de sus personas. Y que la gran diferencia es que en un tipo de organizaciones las llevará a cabo función pública y en otras lo hará RRHH. Si, es así, obviamente, los funcionarios son ante todo personas y la motivación humana no entiende demasiado de la titularidad de las organizaciones en las que estamos. Pero la verdadera modernización viene desde dentro

La multitud de organizaciones que forman eso que denominamos abstractamente administración pública, pero que los forman miles de realidades

organizativas, cómo cualquiera de otras organizaciones del siglo XXI están sometidas a profundos y continuos cambios. Y estos cambios como pasa en cualquiera de las otras de las miles de organizaciones “no públicas” básicamente deben resolverse como micro cambios, cómo innovación difusa, como innovación cotidiana y departamental, sin quitar importancia por ello a los cambios más estratégicos o políticos.

Por tanto quizás deberíamos cambiar las preguntas que nos debemos hacer cuando hablamos de reforma o de modernización de las Administraciones Públicas ¿Y si el esperado cambio viniera desde dentro? ¿Y si los motores del cambio y la innovación fueran los propios profesionales no los políticos ni las grandes estrategias? ¿Y si es así como podemos potenciar ese talento?

Pues entonces la solución será confiar más en el poder de transformación del talento habitualmente infrautilizado de nuestros empleados públicos.

Tenemos costumbre de optar por otras soluciones como son las bajadas salariales, la ineficiencia de algunos marquen peores condiciones para sus compañeros, o incrementar la flexibilidad organizativa engañando las propias normas de la administración porque estas normas en realidad no sirven,... La solución es apostar de verdad, con todas las consecuencias por el talento del empleado público.

Hay poderosos frenos que impiden este cambio, principalmente el propio miedo al cambio. Pero no debemos dejar que el miedo marque el camino, hay caminos que hay que andar sin saber exactamente donde acabarán. Cómo cualquier otra organización la administración que tendremos será lo que hagamos con ella para cambiarla, especialmente desde dentro.

Por lo tanto la reforma que a continuación detallaremos deberá estar acompañada de los 3 factores que anteriormente hemos descrito, y no olvidarnos que el núcleo para que el cambio sea eficaz no reside principalmente en una estrategia, sino en el empleado público.

#### 4.1. ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL

Bien, dicho anteriormente que la solución reside en el talento del empleado público, tengo que añadir también que una Administración sin una buena organización de las funciones no puede funcionar bien aunque su empleado público tenga todo el talento del mundo. Es por ello que afirmo que “una cosa sin la otra” no llegaría a la finalidad para cumplir el objetivo óptimo. Lo de llegar” si lo puede hacer, pero no con la calidad esperada ni con un ciudadano contento al 100%.

Entonces, pasamos ahora a la parte de la organización y una forma de definir a las organizaciones es partir de la consideración que éstas son unas unidades sociales con unos objetivos particulares. Esta afirmación general se puede ir concretando resaltando los elementos fundamentales que delimitan a las organizaciones:

- 1) un grupo de personas asociadas;
- 2) para el logro de un fin común;
- 3) que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formalizadas;
- 4) con pretensión de continuidad en el tiempo;
- 5) legitimadas por el sistema social externo, y
- 6) con la posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización.

#### LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA A PARTIR DEL DISEÑO CONCEPTUAL DE MINTZBERG.

H. Mintzberg estableció en La estructuración de las organizaciones (1995) un diseño organizativo que divide las estructuras basándose en los grandes grupos de funciones que desarrollan las organizaciones, esquema conceptual que resulta perfectamente aplicable a las administraciones.

Siguiendo este esquema, se pueden identificar seis partes fundamentales de la organización:

## 1. El ápice estratégico (AE)

Se encarga de dirigir el funcionamiento global de la organización. Por tanto, es la parte responsable de que ésta cumpla su misión y satisfaga los intereses de las personas que la controlan o tienen algún poder sobre ella (agencias gubernamentales, sindicatos, accionistas, grupos de presión, ciudadanos, etc.).

Está formado por los directivos más el personal de apoyo directo, que en el STF estaría formado por los que están más arriba que sería la Subdirección General de Formación Profesional para el empleo y sus servicios bajo ella.

Sus funciones principales son desarrollar la estrategia de la organización, gestionar las relaciones con el entorno y los cambios organizativos. Se encarga de la supervisión directa (concentra la adopción de decisiones globales) y, por consiguiente, asegura el funcionamiento integrado de la organización, correspondiéndole asignar los recursos, emitir órdenes generales, establecer objetivos, determinar la estructura global, gestionar la información, etc. Es la parte de la organización que tiene la perspectiva más amplia, que realiza un trabajo menos repetitivo y normalizado, y que presenta mayor libertad de acción.

## 2. Línea media (LM)

Vincula y comunica el AE con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando. Se extiende desde los directivos superiores hasta los supervisores de primera línea que ejercen la autoridad directa sobre los operarios del núcleo de operaciones. En las organizaciones públicas, como en el STF la LM está formada, básicamente, por el Jefe del Servicio Territorial y jefes de sección.

Las funciones de los directivos de línea media son muy similares a las de los directivos del AE, pero gestionando su propia unidad. Formulan los objetivos y estrategias de su propia unidad, siempre partiendo de la misión y estrategia global de la organización, de forma que la línea media los transforma en programas operativos. Además, la LM gestiona el entorno de su unidad (relación con otras unidades y organizaciones, etc.), establece relaciones con otros directivos, staff de apoyo..., y le corresponde la gestión, en general, de los recursos y procesos de la unidad. Finalmente, le corresponde coordinar las diferentes unidades horizontales que dirigen.

### 3. Núcleo de operaciones (NO)

Está formado por los miembros de la organización (operarios) que realizan el trabajo básico de la organización relacionado con la producción directa de bienes y servicios.

El núcleo de operaciones es el centro de toda la organización porque realiza las tareas y produce los resultados necesarios para la consecución de los objetivos. Ejecutan las directrices del ápice estratégico, que son transmitidas y concretadas por la línea media.

En la administración pública el Núcleo de Operaciones suele corresponderse con los negociados y secciones, y de manera más concreta, con los profesores, médicos, administrativos, ingenieros, etc. En nuestro caso serían los Técnicos de cada departamento.

### 4. Tecnoestructura

Es la parte de la organización formada por los analistas y su personal de apoyo que se dedican a la normalización del trabajo y a la dimensión “técnica” de la realización de las actividades. Especialmente importantes son los analistas de control, encargados de la normalización de los procesos de trabajo.

Diseñan, planifican, y programan el trabajo, la estructura, los procedimientos, los puestos de trabajo, etc. del núcleo de operaciones, de la línea media y del ápice estratégico.

En las organizaciones públicas la tecnoestructura se corresponde con la mayoría de los denominados “servicios comunes”, los cuales prestan determinados servicios internos que afectan a las actividades del resto de las partes de la organización para facilitar su trabajo. La actividad de la tecnoestructura se centra en la gestión del personal, la elaboración del presupuesto, el control formal del gasto, homogeneización de los servicios informáticos, etc.

La tecnoestructura se encarga del análisis de los procesos, de la planificación y control, del diseño de procedimientos de actuación, así como del análisis y diseño de puestos de trabajo.

## 5. Staff de apoyo

Son unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo del núcleo de operaciones, esto es, realizan actividades que no forman parte de las actuaciones básicas de la organización pero que son necesarias indirectamente para su buen funcionamiento. Son unidades de apoyo como asesoría jurídica, correos, archivo, reprografía, etc.; o unidades dedicadas a dar respuesta a las necesidades específicas de los recursos humanos y las instalaciones físicas: seguridad, limpieza, cafetería, mantenimiento, etc.

Tradicionalmente no se ha prestado mucha atención a las unidades de staff, pero se ha producido un gran crecimiento de las mismas. El staff puede estar en muy distintos niveles jerárquicos y en el caso de las organizaciones públicas muchos de estos servicios suelen estar externalizados, gestionados por contratadas privadas o sistemas de cesión similares.

Y así es, en nuestro caso también son como la mayoría de otras administraciones, son servicios externos, que se contratan en privado.

## 6. Investigación y desarrollo (I+D)

En estudios posteriores Mintzberg añadió una sexta parte de la organización, dedicada al estudio de mercados, planificación de productos y al diseño y desarrollo de nuevos productos. Se orienta a la innovación de los productos y servicios, de los procesos de trabajo, etc.

En las administraciones públicas todavía queda mucho por hacer de cara a la implantación de este tipo de funciones en una parte diferenciada de la organización, ya que normalmente las funciones de I+D son desarrolladas por las propias unidades operativas y por algunos gabinetes políticos y técnicos que tienen aún una capacidad de actuación muy limitada.

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

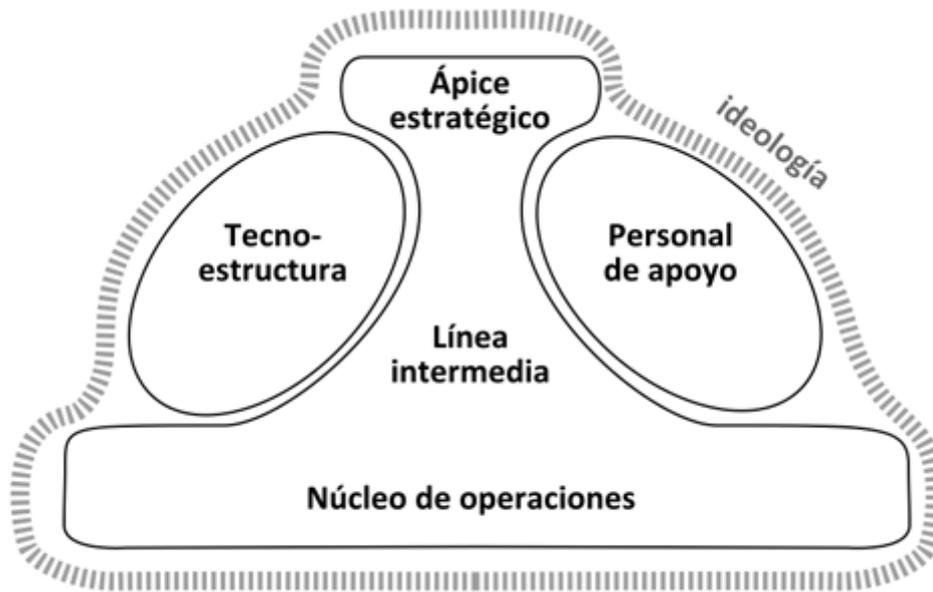
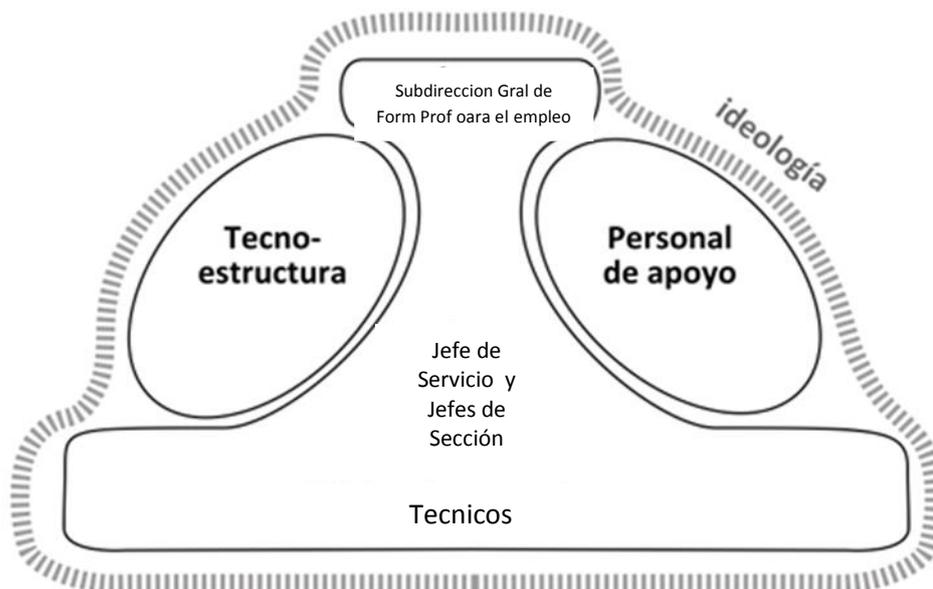


Figura 4: Las seis partes fundamentales de la organización  
Fuente: Mintzberg, 1995 (pág. 45).

En el caso del Servicio Territorial de Formación sería:



*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

Mi propuesta para una organización mejor la voy a reflejar mediante un organigrama:



- ORGANIGRAMA 4: Nueva organización del personal. Fuente: Elaboración propia

Anteriormente la organización estaba estructurada por departamentos según sus funciones, que quiere decir esto, que cada departamento era un grupo de trabajo que se encargaba de unas funciones (uno de lo administrativo, otro del control, otro de los centros, etc.) pero la organización que estamos proponiendo está estructurada por programas o proyectos, como lo queráis calificar, sobre todo por quipos de trabajo. Por lo tanto en un departamento se llevara a cabo desde el principio hasta el fin de una acción formativa o un taller.

Que conlleva esto? Pues fácilmente responderemos que... se podrá localizar fácilmente un archivo o expediente, ya que si pertenece a una formación continua, estará ubicado en el departamento encargado de dicha formación. Otra parte positiva es que los grupos de trabajo de cada departamento al finalizar los programas sentirán satisfacción, ya que ellos serán los únicos responsables de que todo haya sido un éxito, esto aporta motivación al personal.

Es muy satisfactorio el trabajar en equipo y veremos que ello nos aporta todas estas ventajas:

1. Velocidad

Asumiendo que a una sola persona se le asigne un proyecto que podría llevar meses y quizás años para finalizarlo. Al dividir el proyecto entre varias personas, el trabajo puede avanzar a un ritmo impresionante. Esto también hace que sea más rápido para llegar a una meta final.

## 2. Satisfacción

Cuando los individuos que han trabajado juntos como un equipo para lograr un objetivo común ven los frutos de su esfuerzo, se genera una alta motivación. A medida que cada miembro del equipo interactúa con otros, se suma más energía y entusiasmo. Cuando esta energía se pone en uso, produce resultados, lo que impacta positivamente en la motivación y la lleva a alcanzar el éxito.

## 3. Apoyo

Cuando las personas trabajan juntas en un equipo que tiende a crear lazos entre unos y otros. Ante cualquier eventualidad, cuando hay apoyo y ánimo en el equipo, las personas pueden superar cualquier problema.

Nunca hay que subestimar la importancia del apoyo en el logro de resultados.

## 4. Estímulo

El apoyo de varios talentos y habilidades puede producir un equipo muy productivo. Cuando uno de los puntos fuertes puede soportar un estímulo negativo, el resto del equipo se fortalece y puede seguir creciendo.

## 5. Innovación

Cuando tiene éxito el trabajo en equipo incrementa la innovación. Es cierto que dos cabezas pueden ser mejor que una. Varios miembros de un equipo pueden aportar ideas para soluciones en conjunto, y así alcanzar los objetivos de manera más eficiente.

## 6. Unidad

Uno de los más valiosos beneficios del trabajo en equipo es el sentido de unidad que acompaña a un ambiente de trabajo positivo. Esto puede crear una mentalidad de “todos para uno y uno para todos”, lo que es bueno para el objetivo de la organización.

## 7. Creatividad

Cada uno tiene diferentes habilidades, conocimientos y características personales. Mediante la utilización de todos estos diferentes aspectos de un

equipo, más ideas se pueden generar. A medida que más ideas se generan, más soluciones creativas se crean, lo que lleva a mejores resultados.

Una frase que me gusta mucho es “nadie sabe todo, todos saben algo, entre todos saben mucho”. Y es que no solo son ventajas para el equipo en común, sino de forma personal aporta menor tensión, confianza en aumento, responsabilidad repartida, nuevas experiencias, etc.

Veamos a continuación la diferencia de trabajar en grupos de trabajo, que era la organización anteriormente, a Equipos de Trabajo, la reforma propuesta.

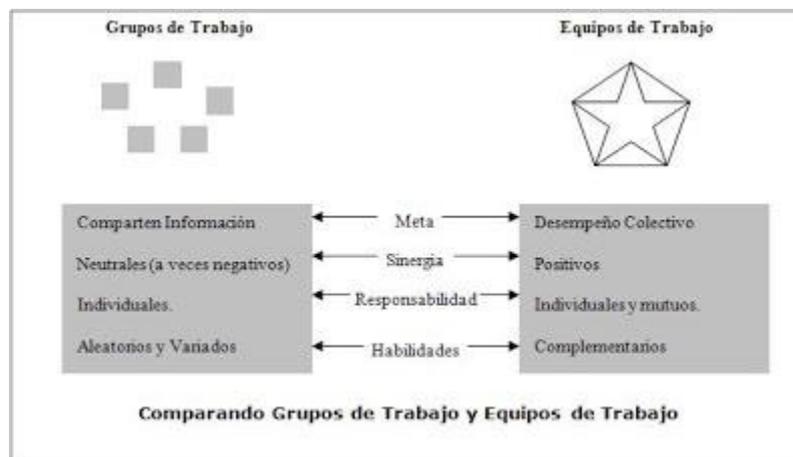


FIGURA 5: Diferencias entre grupos de trabajo y equipos de trabajo.  
Fuente: e-ngenium.blogspot.com

Ahora bien, sabiendo como ira la organización (en equipos de trabajo) y que nos aportara ventajas sobre los resultados, ahora hay que diseñar las funciones del personal para terminar de bordar esta propuesta de mejora.

## 4.2. FUNCIONES DEL PERSONAL

Empecemos hablando desde arriba, o sea, desde los que más poder tienen dentro del STF, que el *Jefe de Servicio* y los *jefes de sección*. Y, es que ellos deben saber que un buen equipo directivo tiene que tener claro lo que es importante, conocer su empresa y su organización y tener las personas correctas en posición para hacer lo que tienen que hacer. Para eso, ya que está claro que

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

ellos solos no pueden hacer todo, los que están más arriba tienen que saber qué deben hacer ellos y qué no deben hacer.

A continuación se expondrán las funciones de los altos cargos, que son: el Jefe de Servicio y Jefes de Sección.

### **JEFE DE SERVICIO**

Funciones Organizativas:

- Planificar, organizar, controlar y dirigir las distintas áreas de trabajo en que se estructura el Servicio.
- Organizar, distribuir y supervisar el trabajo del personal de su Servicio, en coordinación con las jefaturas de Sección.
- Recopilar e interpretar la normativa aplicable: Boletines oficiales, resoluciones, circulares, etc., haciendo participe al resto del personal.
- Planificar y coordinar la ejecución de procedimientos establecidos.
- Proponer, en su caso, mejoras en aquellos procedimientos que afecten al Servicio
- Coordinar y cooperar con otros Servicios Territoriales cuando sea necesario para la consecución de objetivos comunes.
- Evaluar e impulsar las nuevas tecnologías en las áreas de su Competencia.
- Cualquier otra tarea de carácter organizativo afín que pueda serle encomendada por razón de las competencias que tiene asignadas el Servicio.

Funciones de Gestión de Personal:

- Dirigir al personal adscrito al Servicio.
- Informar las propuestas de peticiones de permisos y licencias del personal a su cargo.
- Supervisar la programación de los turnos de vacaciones, Semana Santa, Navidad y laborables entre festivos, garantizando la cobertura de las distintas áreas que componen el Servicio.
- Ejecutar los acuerdos que en materia de personal se puedan adoptar.
- Controlar el régimen de asistencia y permanencia. Elevar a los órganos competentes las posibles anomalías. Autorizar las ausencias temporales.

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

- Atender y, en su caso, resolver las cuestiones individuales, si procede, que le sean planteadas en relación con esta materia.
- Formarse profesionalmente, mediante su participación en los programas y actividades formativas propias del SERVEF y su asistencia a actividades externas que se consideren de interés, así como facilitar y colaborar en la formación y en la motivación del personal a su cargo para el desempeño de sus funciones. El SERVEF garantizará la posibilidad de formación de todos los miembros de este colectivo.
- Cualquier otra tarea de gestión de personal afín que pueda serle encomendada por razón de las competencias que tiene asignadas.

Funciones Administrativas:

- Planificar y supervisar la gestión administrativa del Servicio.
- Elaborar informes, memorias, propuestas de resoluciones, comunicaciones, etc... Firma de los actos de su competencia.
- Realizar las tareas que le correspondan como miembro de las comisiones para las que sea nombrado en razón del puesto que ocupa.
- Elaborar propuestas de procedimientos en las materias propias de su competencia.
- Supervisar, controlar y coordinar la actividad administrativa del Servicio.

Funciones de Asesoramiento y Asistencia:

- Asesorar a los departamentos en las materias propias del Servicio.
- Asistir a cuantas reuniones técnicas sea convocado en calidad de máximo responsable de su área funcional, tanto reuniones internas como externas (otras Administraciones / Entidades).
- Informar, cuando así sea requerido, de temas propios de su área a la Dirección y a otros órganos del Servicio.
- Cualquier otra tarea de asesoramiento afín que pueda serle encomendada por razón de las competencias que tiene asignadas.

Funciones de Apoyo:

- Colaborar con los Superiores y asumir aquellas funciones que le sean asignadas dentro del área de su competencia.
- Elevar a la Dirección todas aquellas medidas encaminadas a la mejora del Servicio.

Funciones Económicas:

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

- Planificar y Supervisar la gestión del presupuesto en aquellos Servicios en los que la naturaleza de sus actividades lo requiera.
- Supervisar y orientar la actividad económica del Servicio.
- Colaborar en la elaboración del presupuesto del Centro de Gastos.
- Conocer y comunicar, al personal responsable de la gestión, las directrices a las que deberá atenerse en la ejecución del presupuesto de acuerdo a las normas presupuestarias.
- Cualquier otra tarea de carácter económico afín que pueda serle encomendada por razón de las competencias que tiene asignadas.

### **JEFES DE SECCION**

#### Funciones Organizativas:

- Planificar, organizar, controlar y dirigir el área de trabajo de su competencia, bajo la dirección del Jefe del Servicio.
- Distribuir y supervisar el trabajo del personal de su departamento.
- Recopilar e interpretar la normativa aplicable: Boletines oficiales, resoluciones, circulares, etc., haciendo participe al resto del personal.
- Ordenar, relacionar los trabajos y proporcionar los medios para que el personal del departamento pueda actuar con el mayor grado de eficacia.
- Proponer mejoras en aquellos procedimientos que afecten al departamento.
- Establecer relaciones de coordinación con el resto de departamentos del Servicio.
- Evaluar e impulsar las nuevas tecnologías en las áreas de su competencia.
- Cualquier otra tarea de carácter organizativo afín que pueda serle encomendada por razón de las competencias que tiene asignadas.

#### Funciones de Gestión de Personal:

- Asumir la jefatura del personal adscrito a la Sección.
- Proponer las peticiones de permisos y licencias del personal a su cargo.
- Proponer a la Jefatura del Servicio los turnos de vacaciones, Semana Santa, Navidad y laborables entre festivos, garantizando el correcto funcionamiento de la misma.
- Ejecutar los acuerdos que en materia de personal le correspondan.
- Atender y, en su caso, resolver las cuestiones individuales que le sean planteadas en relación con esta materia.

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

- Comunicar al inmediato superior las posibles anomalías.
- Formarse profesionalmente, mediante su participación en los programas y actividades formativas propias del STF y su asistencia a actividades externas que se consideren de interés, así como facilitar y colaborar en la formación y en la motivación del personal a su cargo para el desempeño de sus funciones. El SERVEF garantizará la posibilidad de formación de todos los miembros de este colectivo.
- Cualquier otra tarea de gestión de personal afín que pueda serle encomendada por razón de las competencias que tiene asignadas.

Funciones Administrativas:

- Planificar y supervisar la gestión administrativa de la Sección.
- Elaborar informes, memorias, propuestas de resoluciones, contestaciones, etc... Firma de los actos de su competencia.
- Realizar las tareas que le correspondan como miembro de las comisiones y órganos para los que sea nombrado o aquellas que le vienen asignadas en función del puesto que ocupa.
- Controlar y efectuar el seguimiento de la ejecución de la actividad administrativa del departamento.
- Adoptar las medidas necesarias para asegurar una adecuada atención a los usuarios de la Servicio.
- Cualquier otra tarea de carácter administrativo afín que pueda serle encomendada por razón de las competencias que tiene asignadas.

Funciones de Asesoramiento:

- Asesorar en las materias propias del departamento en colaboración con el Jefe de Servicio.
- Asistir a cuantas reuniones técnicas sea convocado en calidad de máximo responsable de su departamento, tanto reuniones internas como externas (otras Administraciones / Entidades).
- Informar, cuando así sea requerido, de temas propios de su área a la Dirección y a otros órganos.

Funciones de Apoyo al Jefe de Servicio:

- Colaborar con el Jefe de Servicio y asumir aquellas funciones que le sean asignadas dentro del área de su competencia.
- Ejecutar las instrucciones dictadas por el Jefe de Servicio.

*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

- Sustituir al Jefe de Servicio en caso de ausencia, en las materias propias de su Departamento.
- Elevar al Jefe de Servicio todas aquellas medidas encaminadas al mejor funcionamiento de su departamento.

Funciones Económicas:

- Planificar y Supervisar la gestión económica de la Sección, en aquellos Servicios en los que la naturaleza de sus actividades lo requiera.
- Supervisar y orientar la actividad económica de la Sección.
- Conocer y comunicar, al personal responsable de la gestión, las directrices a las que deberá atenerse en la ejecución del presupuesto de acuerdo a las normas presupuestarias.
- Cualquier otra tarea de carácter económico afín que pueda serle encomendada por razón de las competencias que tiene asignadas.

Bien, enumeradas ya las funciones de los altos cargos del Servicio Territorial de Formación, quiero resaltar ahora unas claves que subrayé en un escrito sobre la gestión del buen equipo directivo, y son las siguientes tres:

- Crear un ambiente para el éxito.
- Eliminar los problemas el momento de que florezcan o, mejor, antes.
- Aprovecha las grandes oportunidades.

El buen ambiente asegura que la gente quiera ir al trabajo y esté incentivada e interesada en hacerlo bien y en mejorar. Parte de eso es que estén abiertos a aprender, tengan la oportunidad para aprender y de crecer y tengan la oportunidad para contribuir, incluso más allá de su trabajo directo.

Parte de la resolución de los problemas inmediatamente o, incluso, antes de que surjan, es tener claras y bien analizadas las debilidades y vulnerabilidades de la empresa. Los análisis estratégicos que se han realizado en el Cap.3 son los que ayudan a aclarar esto.

El reto para los altos directivos no es estar en todo, es entender la organización, tener claro los objetivos, y comunicarlos claramente, y tener claros incentivos y medidas para permitir que los empleados les ayuden a cumplir los objetivos fijados.

Para ello es conveniente que el Jefe de Servicio junto los jefes de sección se reúnan cada “x” tiempo para marcar los objetivos e informarse unos con otros

como van con los plazos y la carga de trabajo, al igual que si hay novedades, incidencias, actualizaciones, etc.

Y ahora vamos a concretar las funciones del personal restante de cada departamento, que son los técnicos y los administrativos (dentro de estos últimos irán incluidos los aux. adm)

En primer lugar, el departamento Informático, ya que es algo diferente, con poco personal y las funciones generales son iguales pero las específicas no:

### **TECNICO INFORMATICO**

Funciones:

Ya que este Departamento solo consta de un informático y 1 becario, las funciones del técnico serán prácticamente las mismas que un jefe de sección pero enfocadas a Departamento Informático.

Será el encargado de:

- Mantener en perfecto funcionamiento la estructura informática (programas, computadores, periféricos, equipos de comunicaciones, redes locales, etc.) que tengan a su cargo, operando y controlando la buena marcha de los sistemas y actuando según los requerimientos de cada sistema operativo, programa o instrucciones de los equipos, según el caso.
- Realizar instalaciones de equipos, productos o infraestructuras con las especificaciones que se hayan dado por los responsables del Centro de Cálculo.
- Realizar sobre el equipamiento a su cargo las tareas normales de operación y/o administración. Las operaciones de mantenimiento preventivo y la verificación de la correcta utilización y reposición del material fungible. Tareas tales como obtención de listados, montaje de cintas o discos, ejecución de test o programas de diagnóstico, detención de averías, etc.
- Comunicar cualquier tipo de averías o incidencia cuando la resolución quede fuera de su ámbito de actuación y de acuerdo con las normas establecidas.
- Realizar informes, propuestas o sugerencias sobre su trabajo o el sistema a su cargo. Rellenar y verificar la bondad de los informes administrativos cuando les sean requeridos.
- Revisar y comentar cualquier variación en los manuales o normas operativas de las que deba tener pleno conocimiento.

Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

- Colaborar en los casos de emergencia en el aviso de averías y en su solución.
- Atender las consultas de los usuarios e impartir cursos de formación dentro de su ámbito de actuación y de acuerdo con las normas establecidas.
- Redacción y codificación de programas bajo especificaciones y diseño previamente elaborados.
- Redactar la documentación técnica y de usuario necesaria dentro de su marco de actuación.
- Mantenerse en continuo reciclaje y formación.
- Aquellas otras tareas afines a la categoría de la plaza que le sean encomendadas por sus superiores y resulten necesarias por razones del servicio.
- Asistir a cuantas reuniones sea convocado en calidad de máximo responsable de su departamento.
- Elevar al Jefe de Servicio todo aquello que sea necesario para un mejor funcionamiento de su departamento.

**TECNICO DE GESTIÓN:**

Funciones:

- Acatar las órdenes de su Jefe de Sección
- Conocer la normativa aplicable a las funciones del departamento que pertenece.
- Colaborar con los compañeros de departamento, sentirse miembro de su equipo de trabajo.
- Aportar nuevas ideas al equipo para obtener mejores resultados.
- Realizar la carga de datos en el programa informático.
- Participar y colaborar en la implantación de nuevas tecnologías en las áreas de actividad del Departamento.
- Formarse profesionalmente.
- Atención a su Público
- Elaborar, bajo la supervisión del Jefe de Departamento informes, memorias, propuestas de resoluciones, comunicaciones, etc.,
- Asistir a las reuniones de coordinación a las que sea convocado para temas de las áreas de su competencia
- Crear buen ambiente de trabajo
- Estar abierto a nuevos cambios

## **ADMINISTRATIVOS**

### Funciones Administrativas:

- Colaborar en la organización y ejecutar la actividad Administrativa.
- Conocer la normativa aplicable a la actividad propia de la Administración del Departamento.
- Organizar el registro interno y controlar el archivo de la documentación producto de la actividad del Departamento, por cualquiera de los medios, manuales o informático, que resulten más adecuados, según los procedimientos establecidos.
- Despachar, distribuir y redactar la correspondencia de trámite del Departamento, en coordinación con la Dirección.
- Elaborar, bajo la supervisión de la dirección del Departamento informes, memorias, propuestas de resoluciones, comunicaciones, etc., relativos a las actividades del Departamento, especialmente la Memoria Anual de actividades.
- Realizar la carga de datos en el programa.
- Participar y colaborar en la implantación de nuevas tecnologías en las áreas de actividad del Departamento.
- Formarse profesionalmente.
- Atención al Público.
- Cualquier otra tarea de carácter administrativo/gestión académica afín que pueda serle encomendada por razón de las competencias que tiene asignadas.

### Funciones de Asesoramiento y Asistencia:

- Asesorar a la Dirección del Departamento en todas las materias propias de administración del Departamento.
- Asistir a las reuniones de coordinación a las que sea convocado para temas de las áreas de su competencia.
- Informar a la Dirección del Departamento sobre las actividades económicas, administrativas, de apoyo a la investigación y de gestión académica del Departamento.

### Funciones de Apoyo:

- Colaborar con la Dirección del Departamento asumiendo aquellas funciones que le sean asignadas dentro del área de su competencia.
- Colaborar en los asuntos relacionados con el Consejo de Departamento: convocatorias, preparación de documentación, comunicación de acuerdos por orden del Director o Secretario, procesos electorales, etc...

#### Funciones económicas:

- Colaborar en la planificación y ejecutar la actividad económica del Departamento.
- Colaborar con la Dirección del Departamento en la elaboración de la propuesta de distribución del gasto.
- Conocer las normas de ejecución presupuestaria.
- Contactar con proveedores y realizar pedidos.
- Elaborar y tramitar propuestas de gasto y otros documentos contables.
- Realizar el seguimiento contable de las diferentes partidas económicas y, en su caso, efectuar los pagos.
- Control y actualización del inventario.
- Cualquier otra tarea de carácter económica afín que pueda serle encomendada por razón de las competencias que tiene asignadas.

Bien, ya tenemos todas las funciones del personal reflejadas y entre tanto hemos recalcado que los altos cargos deben asegurarse de que las cumplan y que haya un ambiente adecuado para lograr el éxito.

Estas funciones son las generales para el puesto que ocupan, posteriormente cada jefe de sección interpondrá una funciones específicas a su equipo de trabajo según el objetivo de su departamento.

Trabajando mediante equipos de trabajo y con las funciones de los puestos diseñadas, habrá unos resultados mucho más satisfactorios, ya que a partir de esta reforma:

- Cada equipo se unirá para conseguir su meta y verán los resultados obtenidos, esto aportará gran beneficio personal y grupal.
- La aprobación, gestión y control de una acción formativa será llevada a cabo por el mismo dpto. desde su inicio hasta su fin.
- Cada dpto. mediante su personal administrativo realizara los registro de entrada y salida a sus documentos
- Cada dpto. sabrá con el presupuesto y normativa que contarán.
- Los jefes de sección estarán más preparados para futuros cambios e intentarán mantener a su personal motivado y unido.

### 4.3. COMO AFRONTAR UN CAMBIO

La Administración pública ha vivido durante muchos años ignorando, a diferencia del resto de las organizaciones, las amenazas del entorno gracias a unas posibilidades aparentemente inacabables de captación de recursos (y, en consecuencia, de crecimiento organizativo) basadas en una posición de poder privilegiada respecto al resto de la sociedad.

El cambio traerá beneficios efectivos si el equipo está comprometido con ello, si todos están alineados a una misma estrategia, a la misión y visión de la administración. En el camino, es muy probable que surjan algunos inconvenientes, pero los directivos deben estar preparados para asumir y solventar los riesgos

Lo más importante en este proceso es el recurso humano; el personal involucrado debe colaborar entre sí y poner mucho de su esfuerzo, motivación, preparación y satisfacción en todo lo que hacen. Es muy importante que el jefe de sección sienta confianza en su equipo y los estimule a ser cada vez mejores. La desconfianza solo traerá desmotivación y diatribas en el equipo.

Rosabeth Moss Kanter profesora de la Escuela de Negocios de Harvard, mundialmente reconocida como experta en gestión, innovación y liderazgo para el cambio, redactó unas técnicas que serán de mucha ayuda a los jefes de sección cuando implanten el cambio, ya que les ayudará a comprender las dificultades que atraviesan los miembros de su equipo, anticiparse a los problemas y darles una solución adecuada. En una palabra, la receta para liderar un cambio positivo. Esas técnicas son las siguientes:

#### 1) Pérdida de control

**Reto:** Cuando a una persona la apartas de un proceso con el que está familiarizada y la trasladas a otro del que sabe poco, experimenta un sentimiento de pérdida de control.

**Estrategia:** Involucrar a las personas en los procesos de toma de decisión, dejándoles incluso decidir por ellos mismos. Es esencial informarles adecuadamente de cuáles son sus opciones (incluso si son muy limitadas).

Los líderes deben anticiparse y prever qué miembros de su equipo son más propensos a oponerse a los cambios y decidir cómo ganárselos: explicar detalladamente los beneficios del cambio y el ROI (retorno de la inversión, en sus siglas en inglés) ayudará a que tomen conciencia de la necesidad de adoptarlo.

## 2) Excesiva incertidumbre personal

**Reto:** La primera pregunta que la mayor parte de la gente se hace ante un cambio es « ¿Qué significa esto para mi trabajo?». Si no hay una respuesta clara, entonces nos enfrentamos a lo desconocido y eso nos produce ansiedad.

**Estrategia:** Además de explicar los beneficios, es importante aclarar las implicaciones del cambio tanto a nivel organizacional como personal. Esto incluye la difícil tarea de predecir cuánto tiempo va a durar el periodo de transición: en este caso, la honestidad es la mejor política.

## 3) Evitar sorpresas

**Reto:** A las personas les gusta tener la oportunidad de pensar en las implicaciones que el cambio tiene para ellos. Hacen estas suposiciones basándose en lo que conocen sobre la situación post-cambio.

**Estrategia:** Evitar introducir nuevas ideas o modificar aspectos una vez ya se ha explicado cómo va a ser, pues las sorpresas crearán escepticismo en los miembros del equipo.

## 4) El impacto de la diferencia

**Reto:** La gente construye su identidad alrededor de muchas facetas de su trabajo: su rol, su puesto, el edificio, el nombre corporativo... les da un sentimiento de pertenencia, casi como de tradición.

**Estrategia:** Los directivos solamente deberían cambiar lo indispensable, manteniendo los símbolos familiares en la medida en que sea posible para que los individuos “se reconozcan” dentro de la nueva situación.

## 5) Pérdida de vergüenza

**Reto:** A la gente no le gusta abandonar un puesto en el que es competente por otro en el que no lo es, lo cual puede ocurrir a menudo cuando se introducen los nuevos procesos, sistemas y formas de trabajar.

**Estrategia:** Los líderes de equipo pueden aliviar este problema reconociendo las competencias de las personas en el antiguo régimen y dejándoles participar activamente en el proceso de cambio. Un ejemplo de participación es definir de forma conjunta con cada miembro del equipo sus objetivos personales, cosa que generará en ellos compromiso hacia el proceso de transición al cambio.

## 6) Miedo a la incompetencia

**Reto:** Algunas personas creerán sinceramente que son incapaces de adoptar la nueva dinámica de trabajo, creyéndose esa conocida expresión que dice « ¡No

puedes enseñarle trucos nuevos a un perro viejo!». Dudarán de sus propias competencias y capacidades para desempeñar su trabajo en el nuevo orden.

Estrategia: La solución es proporcionarles la formación que necesitan para implementar el nuevo sistema, permitiéndoles hacer ensayos antes de que el cambio se despliegue para que puedan probarse a sí mismos su propia capacidad, creando mejores niveles de confianza.

Además, adicionalmente puede que esto incremente su deseo de cambiar, y potencie su responsabilidad personal hacia el desarrollo de su propia carrera.

#### 7) Ondas

Reto: En este contexto, denominamos onda a cuando una acción tomada en un área concreta tiene efectos inesperados en otra área. Sería muy inocente por parte de los directivos pensar que el cambio planeado está libre de problemas, sobre todo porque algunas veces es imposible predecir acertadamente el efecto que un cambio tendrá en otra parte de la organización.

Estrategia: Durante la fase de planificación, se debe animar a los miembros del equipo a pensar de forma amplia y divergente, para considerar las posibilidades probables y también las improbables cuando traten de predecir los resultados. Esta forma de planificar catástrofes puede ayudar a minimizar el efecto onda.

#### 8) Incremento de la carga de trabajo

Reto: El cambio a menudo implica más trabajo, y por eso los trabajadores lo temen. Así de claro.

Estrategia: Si esto resulta ser cierto en tu organización, es importante darle un reconocimiento público y, si es posible, recompensarlo. Cuando nos vemos obligados a hacer un esfuerzo extra, a todos nos gusta que nos premien, aunque sea con una palmadita en la espalda. No hay nada peor que esforzarse al máximo y luego ver que nada ocurre cuando llegas a la meta, ¿para eso tanto sacrificio?

#### 9) Resentimientos pasados

Reto: Si el cambio propuesto está asociado con un individuo o una organización en particular con la que la persona ha tenido algún roce, se resistirá a adoptarlo.

Estrategia: ¡Comunicación! Es muy importante dejar que la persona exprese sus resentimientos para poder repararlos o eliminarlos.

#### 10) Amenazas reales



**Reto:** En determinados casos, el cambio ciertamente va a traer consecuencias negativas a las personas, por lo que está justificado que se resistan a él.

**Estrategia:** Fingir que todo va a salir bien no ayudará: los gestores han de tomar la iniciativa y actuar rápidamente, hablando con las personas implicadas tan pronto como sea posible e involucrándolas en la solución. Tanto si la solución es exitosa como si finalmente los efectos negativos son ineludibles, estaremos facilitando que los miembros de nuestro equipo acepten la situación tal como es.

Una Cultura Corporativa explícitamente definida en todos sus elementos y transmitida a todos los estamentos de la empresa, provoca la generación de un lenguaje común con criterios de gestión compartidos que orientan a toda la organización hacia la consecución de un objetivo colectivo.

Nos guste o no estamos inmersos en un proceso sin retorno y, si no quieren desaparecer, las empresas deberán adaptar o, incluso renovar, sus valores al nuevo entorno

Hay que preparar al empleado público para su enfrentamiento en un futuro que se presenta lleno de cambios y desafíos.

## CAP.5. CONCLUSIONES

Me imagino que usted está leyendo este texto sentado en una silla o tal vez en un sofá. Piense por un momento que pasaría si queda inmóvil tal vez por:

- ✦ Treinta segundos..., seguramente nada cambie
- ✦ Treinta minutos..., es muy probable que sienta un poco de ansiedad
- ✦ Treinta horas..., estará muy deshidratado y débil
- ✦ Treinta días..., si no ha tomado agua es un hecho que ha muerto
- ✦ Treinta meses..., lo que quedan son sólo huesos.
- ✦ Treinta años..., tal vez su casa, su oficina o el lugar donde está ya no existan.

Estás dramáticas opciones nos enuncian una realidad ineludible en el Servicio Territorial de Formación. Porque aquella administración que se estanca, no se mantiene, se autodestruye! Por eso la necesidad de cambios, ya que nuestro entorno cambia constantemente y nos tendremos que adaptar a él.

La verdad es que se ha gastado ya mucha tinta para pedir más eficiencia a sus instituciones públicas, y realmente creo que esta reforma en la organización del personal puede aportar unos resultados muy positivos, tales como: unidad en el trabajo, agilización en los tramites, motivación del personal, localización rápida de documentos, disminución del factor tiempo, etc.

Para proponer esta nueva organización he realizado todas las fases necesarias, desde la descripción de la entidad, el análisis de su situación actual, la propuesta de mejora y hasta cómo afrontar los problemas que puedan surgir durante dicho cambio. Pero no quiero que nos equivoquemos en el verdadero protagonista del cambio, ya que todo esto no es posible sin él.

Ya se ha dicho demasiadas veces y todos lo sabemos, que la competitividad de un país, el bienestar económico y no económico, depende en muy buena parte de la calidad de su administración pública, que es lo mismo que decir de la calidad del trabajo de sus funcionarios.

Se han propuesto multitud de tipos de enfoques, unos de derecha, otros de izquierda, pero nunca se ha situado en el centro del debate al verdadero protagonista: *al empleado público*.

Las organizaciones no cambian profundamente sin cambiar las personas que están en ellas y estas lo hacen si tienen estímulos para hacerlo. ¡Es tan fácil



Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación

olvidarse de las personas y hablar de las organizaciones como entes abstractos y después sorprenderse de la falta de soporte! Se debe dar mayor protagonismo como agente de cambio al propio empleado público.

La innovación va a marcar el futuro, un futuro próximo, y es el empleado público el único que se lo debe cuestionar, y eliminar el conservador y costoso: *“siempre se ha hecho así”*, para adaptarse al cambio y así poder hacer aflorar los talentos en las organizaciones. Y es que la conclusión es apostar de verdad, con todas las consecuencias por el talento del empleado público.

Tal vez haya confundido, al menos en algún caso, el deseo con la realidad. Júzguelo usted mismo, pero ¿quién está libre de eso? y ¿Qué administración deseamos?

## BIBLIOGRAFIA

- BALLART, X. Y RAMIÓ, C. (2000) “Ciencia de la Administración”. Valencia: Tirant lo Blanch. ISBN: 9788484421962.
- MASLOW, A.H. (1975), “Motivación y Personalidad”, Barcelona, Sagitario.
- MINTZBERG, H. (1988), “La Estructuración de las Organizaciones”, Barcelona, Ariel.
- MINTZBERG, H. (1992), “El Poder en la Organización”, Barcelona, Ariel.
- OLTRA, F.; DE MIGUEL, M. (2007) Gestión Administrativa I. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.
- RAMIÓ, C. (2002) “Teoría de la Organización y Administración Pública”. Barcelona: Tecnos S.A.
- ROBBINS, S (2004) “Comportamiento organizacional”. Pearson Educación.
- SUBIRATS, J. (1989), “Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de la Administración”, Madrid, INAP.
- SUBIRATS, J. (1990), “La Administración Pública como Problema. El Análisis de Políticas Públicas como Propuesta”, en Documentación Administrativa, núm. 224-225.
- SCHUMPETER, Joseph. (1948) Teoría del desarrollo económico. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México.

## LEGISLACIÓN

- Constitución Española de 1978.
- Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, de Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana.
- Ley 3/2000, de 17 de abril por la que se crea el Servicio Valenciano de Empleo y Formación (Servef) (DOGV nº 3.737, de 26/4/2000). (Texto consolidado)



*Análisis y propuesta de mejora en la organización del personal en el Servicio Territorial de Formación*

- DECRETO 194/2013, de 20 de diciembre, del Consell, por el que se aprueba el Reglamento de Organización y Régimen Jurídico del Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF).
- RESOLUCION de 1 de febrero de 2013, del conseller de Economía, Industria, Turismo y Empleo, por la que se delegan atribuciones en determinados órganos y unidades administrativas de la Conselleria de Economía, Industria, Turismo y Empleo.
- RESOLUCIÓN de 3 de marzo de 2008, del director general del Servicio Valenciano de Empleo y Formación, sobre delegación de competencias en materia de personal, gestión financiera y presupuestaria, contratación administrativa y gestión de subvenciones.
- RESOLUCIÓN de 22 de abril de 2008, del director general del Servicio Valenciano de Empleo y Formación, de modificación de la Resolución de 3 de marzo de 2008, de delegación de competencias en materia de personal, gestión financiera y presupuestaria, contratación administrativa y gestión de subvenciones.
- ORDEN 22/2014, de 8 de julio, de la Consellería de Economía, Industria, Turismo y Empleo, por la que se crea el Registro de Centros y Entidades de Formación Profesional para el Empleo de la Comunitat Valenciana y se regula el procedimiento para su inscripción y, en su caso, acreditación

**RECURSOS WEB:**

<http://www.ocupacio.gva.es/>

<http://supervivenciadirectiva.com/>

<https://es.wikipedia.org/>