Se define organigrama como *la representación gráfica de la organización de una entidad o empresa*. Se considera un instrumento imprescindible para conocer una organización. Mediante el organigrama se muestra gráficamente su estructura formal, se define la jerarquía de los puestos y se identifica el funcionamiento de la gestión desde la cima hasta la base de la organización. Por ello es utilizado como documento clave y requisito previo para realizar la evaluación de la calidad en cualquiera de sus estándares o para cualquier metodología de análisis organizacional. Un organigrama ajustado a la realidad de una organización permite que los integrantes de ésta conozcan su estructura básica, su posición en ella, sus responsables y el camino que debe seguir la información. A los usuarios les permite conocer el funcionamiento de la misma, su grado de organización e identificar a los responsables de la gestión. Para los directivos es una herramienta tanto de trabajo, como de consulta, como de análisis para su mejora. Todas estas razones serían suficientes para establecer un organigrama de la UNED mas allá de que la metodología de trabajo adoptada por la Unidad Técnica de Desarrollo y Planificación (UTDP) para el análisis de la estructura administrativa de la UNED lo requiere. Dicha metodología ha sido desarrollada por el Ministerio de las Administraciones Públicas y establece en una primera fase la necesidad de un trabajo de gabinete con dos premisas:

- **Conocimiento de la estructura de la organización**, realizando una *foto fija* de la situación en el momento en que se realiza el estudio, que se concreta en el organigrama.
- **Identificación de las funciones** que tiene atribuidas la organización y sus unidades y determinación de las actividades específicas que se desarrollan en ellas, así como su producto.

El convencimiento de partir del método **SAO** (Sistema de Análisis Organizacional) ideado y desarrollado por el MAP se concretó por su versatilidad. Aunque está concebido para las Administraciones Públicas, es fácil adaptarlo al guión de los sistemas de evaluación de calidad tipo EFQM. Tiene la capacidad de adaptarse a distintos niveles de análisis según el desarrollo del proceso y, finalmente, pero probablemente lo más importante, es la mejor herramienta para definir las funciones de las Unidades y puestos de trabajo de una Organización Pública. Decidida la utilidad de este sistema, se mantuvieron varias sesiones de trabajo con personal del MAP experto en el SAO, donde se valoró la oportunidad de adaptar dicho sistema a una Universidad (algo que solo se había hecho de forma parcial con anterioridad) y se transmitieron desde el MAP a la UTDP las técnicas básicas para su implantación.

Por tanto, la elaboración del organigrama de la Universidad se deriva de uno de los objetivos prioritarios con los que se creó la Unidad Técnica de Planificación y Desarrollo: **la realización de un análisis de la estructura laboral y administrativa de la UNED**. La finalidad de este estudio era adecuar la gestión administrativa,

económica, técnica y de apoyo al servicio público que tiene encomendado la Universidad con criterios de eficiencia y eficacia.
Desde su inicio la UTDP ha pretendido que sus trabajos y actuaciones fueran útiles más allá de la necesidad que los genera. Por este motivo la plasmación del organigrama de la Universidad pretende cumplir varios objetivos y quedar como instrumento para el conocimiento y análisis de su organización. Se partió de la premisa de realizar **un organigrama real que reflejara la situación actual** de la Universidad, evitando cualquier interpretación ideal de la estructura que falsearía el objetivo fundamental de este trabajo. También se estableció como principio la intención de que los organigramas que se elaboraran se centraran en la **estructura organizativa**, excluyendo determinadas diferencias retributivas, al entender que es el nivel de complemento de destino y su equivalente en personal laboral el que refleja la dependencia jerárquica, mientras que el complemento específico sirve, en todo caso, para retribuir la especial responsabilidad y el complemento de productividad la dedicación y competencia en el desarrollo del trabajo. En definitiva los presentes organigramas representan la organización (funcional, administrativa, de servicios y técnica) y no la estructura retributiva o salarial. En el caso de personal funcionario tampoco se ha querido hacer mención del Grupo necesario para poder ocupar las distintas plazas, aunque posteriormente estos datos se podrían añadir en otros campos alternativos como se explicará con posterioridad.

Las relaciones laborales y de funcionamiento de los órganos y unidades de la Universidad tienen varios planos que requerían ser reflejados para poder tener una visión global. Por un lado las **unidades de gestión puramente administrativa o técnica** se reflejan en las Relaciones de Puestos de Trabajo de Personal de Administración y Servicios; aunque la distinción entre personal laboral y funcionario determinará también peculiaridades que luego veremos. Por otro lado esa gestión administrativa depende de la **línea de actuación, llamémosle *política***, que emana del Rectorado de la Universidad y que se canaliza hacia los distintos departamentos administrativos a través de los Vicerrectorados y otros órganos directivos. Pueden describirse otros ámbitos de la acción de la Universidad que condicionan su estructura y que, sin duda, deberían abarcarse en un futuro. Por ejemplo el reflejo en la estructura de la organización de la UNED desde el punto de vista del apoyo administrativo a la docencia e investigación de la Universidad, que se articula en los Departamentos, Decanatos y algunos órganos delegados del Claustro, etc., y que serán objeto de un estudio más detallado en otra actuación paralela que la UTDP está llevando a cabo y que se presentará en breve; o la dispersión geográfica de los Campus y oficinas de la Universidad que obliga a adecuar determinados servicios a esa singularidad y que se reflejan en la estructura organizativa.

Sin embargo la complejidad de reflejar las estructuras administrativas más básicas de la Universidad en un organigrama recomienda que en esta primera fase se determinen con la máxima claridad las dos estructuras antes descritas en dos organigramas paralelos e independientes. Por un lado el que recogerá las **relaciones funcionales** entre los cargos directivos académicos con los *líderes* de la estructura administrativa, y por otro el que recogerá las **dependencias orgánicas** directas entre el personal de administración y servicios. Dentro de este último también nos encontramos con peculiaridades que explican un sistema de funcionamiento histórico de la UNED y en general de la administración pública. La estructura que corresponde al personal funcionario de administración y servicios y la que corresponde al personal laboral se solapan en sus dependencias orgánicas y funcionales haciendo complicado establecer sus mutuas relaciones. Además,

mientras que la estructura primaria orgánica del **personal funcionario** de administración y servicios se basa en **jerarquías claramente establecidas** hasta en las mismas denominaciones de los puestos, la de **personal laboral** de administración y servicios denota un carácter, podríamos decir *anárquico*; puesto que se basa en **categorías profesionales y en prestaciones de servicios** muy concretos, de tal modo que ni tan siquiera en el Convenio Colectivo que regula las condiciones de trabajo de estos puestos se establece su ubicación dentro de la estructura de la Universidad. Producto de esa difícil simbiosis estructural entre las dos ramas de Personal de Administración y Servicios en la mayoría de los casos se presentan organigramas independientes, salvo casos contados que se detallarán posteriormente.

Sirvan estas consideraciones para explicar el planteamiento que la UTDP ha llevado a cabo de los trabajos que ahora se presentan. También explican parte de la dificultad que este trabajo conlleva. Establecido el ámbito de los organigramas se tomó la decisión de que, en la medida de lo posible debía insertarse a todo el personal al servicio de la UNED en algún lugar del organigrama, es decir, a descender hasta los puestos base en cada unidad.

Una vez definidos los límites del trabajo a realizar se hacía necesario recopilar la información. Parte del trabajo se inició por la Gerencia, antes de la creación de la UTDP, al solicitar a los Jefes de Departamento y Servicio datos sobre las funciones que se realizaban en las Unidades bajo su dirección y que se completaron con organigramas parciales realizados bien por estos Departamentos, bien por el Servicio de Personal. Desgraciadamente, esta solicitud se realizó sin definir concretamente la metodología pretendida para **elaborar documentos fiables y homogéneos**. Además la petición se realizó exclusivamente referida a personal funcionario. Por ello, y aunque se estudiaron esos trabajos, se decidió utilizar como guión la vigente **Relación de Puestos de Trabajo** (RPT) de personal funcionario de administración y servicios, documento en el que se recogen todos los puestos de ese colectivo. Sin embargo, a pesar de no tratarse exclusivamente de una relación sin más de denominaciones de plazas, puesto que su paginación viene titulada por unidades administrativas o de gestión encabezadas por los responsables de ellas, el contenido de cada una no especifica las dependencias entre las jefaturas de rango inferior ni asigna los niveles básicos a unidades concretas. Tampoco el formato de cada página ayuda a entender la organización de las unidades, puesto que en algunas existen divisiones por una línea horizontal que sí parecen establecer unidades independientes del resto de las relacionadas en la página, pero no se entiende el criterio que llevó a establecerlo así en unas unidades, con el detalle hasta el puesto base, manteniendo en otras varias jefaturas de rango intermedio sin distinción alguna. Tampoco parece lógica la primera página de la RPT, de Gerencia, en la que se relacionan determinados puestos, que solo incluyen dos de las tres Vicegerencias de la plantilla, además de el Negociado de un Vicerrectorado y cargos sueltos, en una especie de cajón de sastre; (en este caso se ha optado por reflejarlo tal cual en una página del organigrama, y añadir otra con la estructura funcional de la Gerencia, que cuenta con el visto bueno del Ilmo. Sr. Gerente y que está publicada en su página de WebUNED). Para buscar un poco de coherencia y ordenar las distintas áreas fue necesario completar la información de los documentos citados siguiendo la estructura de los **organigramas aprobados en los años 1994 y 1999** acompañando la Relación de Puestos de Trabajo. Para esclarecer algunas dudas se consultaron **perfiles de puestos de trabajo** publicados en las convocatorias de concursos específicos para la provisión de puestos, organigramas de determinados

Servicios que estaban publicados en la web UNED; procurando que todos los datos utilizados fueran objetivos y conseguir la imagen más aséptica sobre la realidad de la estructura organizativa.

Conseguir la información en el caso de personal laboral ha sido aún mas complejo, hasta el punto de que se ha optado en muchas unidades por relacionar, sin más, los puestos de trabajo. En la fase de estudio se atendió a los **anexos del Convenio Colectivo** en el que se definen funciones de puestos, pero, lamentablemente, no existe una Relación de Puestos de Trabajo como tal que permita asignar las dependencias entre ellos. Aunque algunos trabajadores reciben complementos asimilables a retribuciones por dirección o especial responsabilidad, no queda reflejado en ningún documento si esa diferencia salarial implica la asunción de responsabilidades de jefatura respecto a otros compañeros de la misma categoría, ni quiénes son éstos. Ante esa situación se optó por recabar los datos de los puestos reflejados en la **aplicación de gestión de Recursos Humanos HOMINIS**, lo que no impidió que fuera imposible en muchos casos establecer las jerarquías en la organización puesto que no existe reflejo documental de éstas. En algunos colectivos la propia naturaleza de los puestos de este personal ha hecho aconsejable que el organigrama refleje el campus de destino de las plazas, al entender que es esa **organización espacial** la que determina su ubicación en la estructura. Otras unidades están completamente desestructuradas, o bien se forman por personal contratado por obra, fuera de convenio, becarios y contratados por acumulación de tareas o situaciones que conjugan personal fijo con contratas de servicios que no se reflejan en Convenio. Para éstos casos sería necesario un estudio muy especializado para determinar la estructura que se quiere reflejar en el organigrama. Podemos concluir que en la mayoría de los casos las unidades integradas por personal laboral **no tienen definida la red de dependencias orgánicas, ni siquiera las funcionales**.

Como se apuntaba anteriormente tan solo en contadas ocasiones se han reflejado en un mismo organigrama personal funcionario y personal laboral. Ello **no quiere decir que no existan dependencias** más o menos conocidas o documentadas entre uno y otro personal. Sin embargo desde la UTDP se ha optado, en estos primeros documentos, por **reflejar expresamente las relaciones** intrínsecas y documentadas **entre personal laboral**. Mención aparte merecen los organigramas que reflejan la estructura administrativa de las Facultades y Escuelas Técnicas Superiores. El trabajo desarrollado en ellos es mucho más detallado que en el resto. El motivo es que la UTDP tiene el encargo de comenzar el estudio para definir las funciones de las distintas unidades y puestos de trabajo de la Universidad por estos Centros. Por ello se presentan varios organigramas por **cada uno de los Centros Docentes** y se ha intentado ubicar a todos los puestos, incluidos puestos base. También en ellos se hace mención a personal laboral que tiene dependencias funcionales directas de los Departamentos como es el personal de laboratorio. Sin embargo otro personal laboral estable que presta servicio en las Facultades no aparece recogido, como los Ordenanzas, Técnicos Informáticos de Facultades (TIF), etc.

Finalmente, en la elaboración del **organigrama funcional** -entendiendo por éste el que refleja las relaciones de flujo de información y actividad entre los cargos del Consejo Dirección y el Personal de Administración y Servicios integrado en el ámbito de su funcionamiento- se ha optado por partir de las **competencias básicas** reflejadas en el documento anexo al BICI de 9 de Enero de 2006 que se corresponden con lo aprobado en el Consejo de Gobierno de 20 de diciembre de 2005. A partir de esas competencias, reflejadas en un cuadrante en cada

organigrama, se ha intentado **identificar las unidades administrativas o laborales** responsables de la gestión de cada ámbito competencial. Se ha incluido en cada caso el árbol organizativo que sustenta esas unidades. Ante la ausencia de documentos sobre las funciones asignadas a cada unidad y de manuales de procedimiento, la asignación de competencias a unidades administrativas ha tenido que ser valorada por la propia UTDP, aunque se ha procurado acudir a normas regladas, como los propios Estatutos de la Universidad o a la información de los mismos Vicerrectorados en la página web de la UNED y en distintas publicaciones, para intentar hacerlo de forma ordenada y sustanciada.

Volviendo al **aspecto puramente formal** de la presentación de estos organigramas, se ha pretendido que su representación gráfica permita una **visión global** de cada unidad o área de funcionamiento. Para ello se ha decidido utilizar el **desglose vertical**. Este tipo de organigrama representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que *las unidades se desplazan según su jerarquía de arriba abajo en una gradación jerárquica descendente*. Se ha optado por mantener también un **espaciado vertical que respete los niveles de complemento de destino** lo que permite ver rápidamente el distinto escalafón de responsabilidades en las distintas unidades y el nivel de desagregación de cada espacio organizacional. El desglose por Departamentos, Servicios o Centros viene recomendado por el espacio físico de un DINA4, tamaño estándar universal para una encuadernación y uso sencillo y cómodo. Sin embargo, ello impide la visión completa de la estructura y limita hasta Jefes de Negociado la desagregación en el caso del personal funcionario. A su vez, las Jefaturas de Negociado aparecen listadas verticalmente dado que mantener la horizontalidad en estos niveles impediría que se reflejaran en el A4. Ello no es obstáculo para poder representar, si se entiende necesario, organizaciones más completas para lo que únicamente haría falta cambiar el formato sobre el que se refleja cada organigrama. Sin embargo, la actual estructura de la UNED viene **fielmente representada** si se desagrega, como se ha hecho, desde la **Jefatura de Departamento/Servicio hasta los Negociados**. Parece que son los Departamentos las unidades que recogen actividades diferenciadas más que las propias Vicegerencias, cuyo ámbito de funcionamiento es más transversal y su actividad y jerarquía cruza al resto de las unidades. En cualquier caso, la primera página presenta la organización de la Gerencia para enmarcar la **visión general de la organización administrativa**, desagregándose después las Vicegerencias -respetando así los primeros y únicos organigramas aprobados en 1994 y 1999- para finalizar con las páginas anteriormente citadas de Departamentos y Servicios.

La oportunidad del **uso del color** permite, además de un aspecto más amigable, destacar información útil para el usuario. También se ha jugado con los **volúmenes de las formas** para los distintos colectivos, niveles de responsabilidad y para unidades genéricas en los organigramas funcionales. Se ha incluido una página como **leyenda explicativa** de estas cuestiones no menores. Conviene reseñar que la herramienta informática con la que se han diseñado permite, además de su **publicación en web** mediante la conexión entre las distintas páginas, el mantenimiento de una pequeña **base de datos** informativos de cada plaza que pueden ser útiles para la comunidad universitaria en general.

Establecido lo anterior, se comprende que **los presentes organigramas no son la conclusión de un trabajo**, sino documentos que servirán como punto de partida para el desarrollo de otras actuaciones y que **deberán ser valorados** por los distintos órganos de dirección de la UNED. Se propone su **difusión** entre las propias

unidades reflejadas en ellos con el objeto de ser completados y mejorados. Recordamos que los datos reflejados en ningún caso se han consultado con las unidades o cargos docentes que aparecen, por lo que es evidente que el contraste con la realidad diaria los mejorará y modificará. No debe olvidarse la necesidad de que sean el espejo de la realidad organizativa de la UNED, por lo que la consulta y modificación se debe ceñir a **datos objetivos** y no a pretensiones o propuestas de mejoras por muy loable que sea su interés. A partir de ahí su utilidad dependerá de varios factores: de la publicidad que se les quiera dar (por ejemplo a través de la página web de la Universidad), de la decisión de aprobarlos formalmente para que sean referencia en el funcionamiento de muchos y variados aspectos de la organización y de la capacidad de su mantenimiento y actualización.

El compromiso de funcionamiento de la UTDP dictado por la Resolución Rectoral que la creaba da una especial relevancia a la **participación**. Por ello, independientemente de otras actuaciones, se procederá a la **información a los colectivos de personal laboral y funcionario de administración** de estos organigramas. El método que se ha concluido más operativo y más participativo es remitir mediante **correo electrónico** los organigramas correspondientes al personal de administración y servicios a los colectivos de personal laboral y funcionario de administración. En dicho correo se comunicará la forma de **realizar sugerencias y correcciones** y se solicitará, de aquéllos puestos no reflejados, su ubicación en el organigrama. Recibida y procesada la información se establecerán los definitivos y se solicitará que las modificaciones que se produzcan se comuniquen a esta UTDP.

Madrid, a uno de diciembre de dos mil seis

La Coordinadora de la Unidad Técnica de Desarrollo y Planificación
Beatriz Jiménez Marsá