

**Ministerio de Administración Pública
(MAP)
Dirección de Diseño Organizacional**

**Informe Diagnóstico sobre la Estructura Organizativa del Ayuntamiento del
Municipio de Río San Juan**

**Santo Domingo, D.N.
Septiembre 2018**

Introducción

El presente diagnóstico organizacional es fruto del interés de las autoridades del Ayuntamiento del Municipio de Río San Juan de proveer a los munícipes un servicio que satisfaga sus necesidades, con miras a establecer estándares de eficiencia y mejora continua de la calidad de los mismos.

A estos fines, el Ministerio de Administración Pública (MAP) y el Ayuntamiento del Municipio de Río San Juan han convenido la realización de una asesoría técnica, con el objetivo de llevar a cabo un proceso de rediseño organizacional que contribuya a la eficientización de la Gestión Municipal.

Este estudio pretende dar a conocer a las autoridades del Ayuntamiento las oportunidades y recomendaciones de mejora derivadas del análisis realizado, de forma tal que éstas contribuyan a la generación de resultados sostenibles en el tiempo, que se traduzcan en beneficios para los munícipes.

Para la elaboración del presente diagnóstico se consideraron los criterios y disposiciones contenidos en la legislación vigente que inciden en el funcionamiento de los ayuntamientos; así como las informaciones obtenidas a través de las entrevistas realizadas al personal del Ayuntamiento.

Asimismo, se presenta una propuesta de rediseño de la estructura organizativa y funcional, con la cual pretendemos contribuir a sentar las bases para un nuevo modelo de gestión que facilite los cambios organizacionales y el desarrollo de una cultura de cooperación eficiente y eficaz entre directivos y empleados.

1. Objetivo del estudio

Dotar al Ayuntamiento de Río San Juan de una estructura organizativa basada en los principios generales de la administración moderna, que facilite la planificación, dirección y control de sus operaciones.

2. Alcance del estudio

El informe diagnóstico comprende el análisis de la estructura organizativa actual del Ayuntamiento del Municipio de Río San Juan, así como las funciones de las diferentes unidades organizativas que la componen, incluyendo las recomendaciones coherentes con los criterios establecidos para la Administración Pública.

3. Metodología

La metodología aplicada estuvo basada en el levantamiento de información realizado mediante entrevistas a los funcionarios encargados de las áreas del Ayuntamiento de Río San Juan y la observación directa del funcionamiento de las mismas. Estas informaciones fueron analizadas con el objetivo de identificar las áreas de mejoras y formular las recomendaciones de lugar, las cuales están basadas en los criterios técnicos y legales establecidos por la legislación vigente.

4. Marco de referencia

4.1. Información General

4.1. Base legal

La organización y funcionamiento del Ayuntamiento de Río San Juan se rige por las siguientes disposiciones legales:

- Constitución de la República Dominicana
- Ley Núm. Xxxx de fecha xx de xxxx del xxxxx, que crea el Municipio de Río San Juan
- Ley Núm. 176-07, del Distrito Nacional y los Municipios, y sus modificaciones
- Ley Núm. 41-08, de Función Pública
- Ley Núm. 247-12, Orgánica de Administración Pública
- Resolución Núm. 53-17, del Ministerio de Administración Pública, que aprueba la Guía para el Análisis y Diseño de Estructuras Organizativa de los Ayuntamientos y Juntas de Distritos Municipales.

4.2. Atribuciones principales

Las competencias propias del Ayuntamiento en coherencia con la Ley Núm. 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios, son las siguientes:

- a. Ordenamiento del tránsito de vehículos y personas en las vías urbanas y rurales;
- b. Normar y gestionar el espacio público, tanto urbano como rural;
- c. Prevención, extinción de incendios y financiación de las estaciones de bomberos
- d. Ordenamiento del territorio, planeamiento urbano, gestión del suelo, ejecución y disciplina urbanística;
- e. Normar y gestionar el mantenimiento y uso de las áreas verdes, parques y jardines;
- f. Normar y gestionar la protección de la higiene y salubridad públicas para garantizar el saneamiento ambiental;

- g. Construcción de infraestructuras y equipamientos urbanos, pavimentación de las vías públicas urbanas, construcción y mantenimiento de caminos rurales, construcción y conservación de aceras, contenes y caminos vecinales;
- h. Preservación del patrimonio histórico y cultural del municipio;
- i. Construcción y gestión de mataderos, mercados y ferias;
- j. Construcción y gestión de cementerios y servicios funerarios;
- k. Instalación del alumbrado público
- l. Limpieza vial
- m. Servicios de limpieza y ornato público, recolección, tratamiento y disposición final de residuos sólidos
- n. Ordenar y reglamentar el transporte público urbano
- o. Promoción, fomento y desarrollo económico local

5. Situación Detectada

5.1. Estructura Actual

El Ayuntamiento del Municipio de Río San Juan, no posee una estructura organizativa formal, las funciones del Ayuntamiento son realizadas por una estructura de cargos en la que la generalidad de los funcionarios se reporta directamente al Alcalde.

5.2. Áreas de Mejora

Al realizar el análisis de los levantamientos de información obtenida a través de entrevistas al personal del Ayuntamiento del Municipio de Río San Juan hemos identificado las siguientes áreas de mejora:

- a) No se evidencia la existencia de un plan estratégico que sirva de base al cumplimiento de la misión y los objetivos de la institución, lo cual, por consiguiente, dificulta la definición de una estructura organizativa adecuada y la evaluación de la gestión institucional.
- b) El Ayuntamiento Municipal de Río San Juan no tiene definida una estructura organizativa basada en los criterios de departamentalización establecidos por la normativa que rige la materia.
- c) No Se evidencia la implementación y desarrollo de mecanismos tendentes a promover e incentivar la participación de la comunidad en la gestión del ayuntamiento, la cual debe ser desarrollada a través de los comités de Seguimiento y

Control, y el Consejo Económico y Social Municipal, órganos dispuestos por la Ley Núm. 176-07, en sus artículos 243 y 252 y 368, respectivamente.

- d) No se evidencia el desarrollo centralizado de todos los Subsistemas de Recursos Humanos (Registro y Control, Planificación de los Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño Laboral, Capacitación y Desarrollo, Beneficios Laborales, Seguridad y Salud Ocupacional). Las funciones relativas a la gestión de los recursos humanos del ayuntamiento son realizadas por la Vice Alcaldesa.
- e) No se identifica el desarrollo de las funciones relativas al sistema de Planificación y programación y de los planes y proyectos municipales, así como la evaluación de los resultados de la gestión, conforme a lo establecido por el Artículo 124 de la Ley 176-07.
- f) No se evidencia la existencia de un área Administrativa y Financiera estructurada en base a las disposiciones contenidas en la Ley Núm. 05-07, que instituye el Sistema de Administración Financiera del Estado, así como las disposiciones contenidas en el artículo 153, Párrafos I, II y III de la Ley Núm. 176-07.
- g) No se evidencia el funcionamiento de un área responsable de la gestión eficiente de las tecnologías de la información como soporte importante en el desarrollo de las funciones del Ayuntamiento.
- h) No se evidencia un área o cargo que garantice la ejecución de acciones encaminadas a la preservación de los recursos naturales y un medio ambiente sostenible, conforme a lo dispuesto por el Artículo 127 de la Ley Núm. 176-07.
- i) Se observa fragmentación de funciones afines dispersas en diferentes áreas, las cuales se encuentran bajo la supervisión directa del alcalde como son las funciones relativas a Limpieza, Ornato y Recolección de Desechos Sólidos. Asimismo, se encuentran fragmentadas las funciones relativas a la prestación de los servicios públicos municipales, como son servicios funerarios, cementerios, supervisión de mataderos, **mercados**.
- j) No se evidencia un área que concentre y garantice el desarrollo de las funciones tendentes a garantizar el desarrollo social de los municipios, como son, género, deportes, cultura, entre otras de la misma naturaleza.

6. Recomendaciones

Tomando en consideración Los criterios técnicos y legales establecidos para la racionalización de estructuras organizativas del sector público y los municipios, formulamos las recomendaciones siguientes:

- a. Elaborar un Plan Estratégico que defina claramente la misión, visión y los valores sobre los que la institución se propone lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y que le permitan una evaluación oportuna de la gestión institucional.
- b. Poner en funcionamiento los órganos consultivos creados por la Ley Núm. 176-07, en sus artículos 243, 252 y 368; a saber: Comité de Seguimiento y Control, Consejo Económico y Social Municipal y la Comisión Permanente de Género, respectivamente.
- c. Elaborar el Manual de Organización y Funciones con el objetivo de identificar y delimitar las funciones, establecer los niveles jerárquicos, tipo de relaciones y niveles de coordinación de las diferentes unidades organizativas.
- d. Elaborar con la asesoría del Ministerio de Administración Pública el Manual de Cargos del Ayuntamiento, en el cual se definan en términos específico las tareas y relaciones de dependencias de los cargos que conforman la estructura de cargos del Ayuntamiento.
- e. Gestionar la asesoría del Ministerio de Administración Pública para la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad Marco Común de Evaluación (CAF, siglas en inglés), a fin de que el Ayuntamiento puede gestionar la calidad en la prestación de los servicios, partiendo de los criterios y recomendaciones del modelo.
- f. Asignarle el nivel jerárquico de Sección al área de Recursos Humanos. Asimismo, recomendamos fortalecerla con una estructura de cargos que permita llevar a cabo con eficiencia el desarrollo de los distintos sub-sistemas de Recursos Humanos (Registro y Control, Relaciones Laborales, Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo), de forma tal que esta área pueda garantizar que el Ayuntamiento cuente con un personal apto para brindar un servicio de calidad a los munícipes.
- g. Crear con el nivel jerárquico de Sección el área de Planificación y Programación Municipal, la misma tendrá la responsabilidad de asesorar al Alcalde en materia de políticas, planes, programas y proyectos de la institución, así como también, en la elaboración de propuestas y gestión de cooperación internacional para la ejecución de proyectos y cambios organizacionales, incluyendo reingeniería de procesos.

- h. Desarrollar las funciones de Comunicaciones a través un cargo de Auxiliar de Comunicaciones integrado a la estructura de cargos del Despacho del Alcalde. Dicha Sección deberá coordinar y mantener las relaciones inter e intra-institucionales, los vínculos del ayuntamiento con los medios de comunicación social, así como el manejo de las redes sociales; sobre la base de la implementación de políticas de comunicación e imagen que trace la alcaldía, para promover las acciones, programas y ejecutorias de la institución.
- i. Incorporar en el organigrama la Oficina de Acceso a la Información Pública, en correlación con lo previsto en la Ley No. 200/04, de fecha 13 de julio del 2004, a los fines de garantizar el ejercicio del derecho de los ciudadanos al libre acceso a la información pública del Ayuntamiento.
- j. En cuanto a las funciones Jurídicas, que sean desarrolladas por un puesto dentro de la estructura de cargos de la Alcaldía.
- k. Crear, con el nivel jerárquico de Sección el área Financiera, bajo la dependencia del Alcalde, con el objetivo de cumplir las normas y procesos que rigen la administración financiera de los gobiernos locales, de conformidad con lo dispuesto por la Ley Núm. 05-07, de Administración Financiera del Estado, así como las disposiciones del Artículo 153 de la Ley Núm. 176-07, del Distrito Nacional y los Municipios. Bajo la supervisión del encargado de esta área deberán estar concentradas las funciones siguientes:
 - Contabilidad
 - Tesorería Municipal
 - Recaudaciones
 - Registro Civil
 - Ejecución Presupuestaria
- l. Crear la Sección Administrativa, bajo la dependencia del Alcalde, con el objetivo de garantizar la ejecución efectiva de las funciones relativas a la gestión de las funciones de apoyo tendentes a proporcionar los insumos requeridos por las demás áreas para el desarrollo efectivo de sus atribuciones. Bajo la supervisión del encargado de esta sección estarán concentradas las funciones siguientes:
 - Compras y Contrataciones
 - Servicios Generales
 - Mantenimiento de Equipos y Transporte
 - Seguridad
 - Gestión de la Correspondencia y Archivo Central (estas funciones podrán estar a cargo de la Secretaria o Secretario del Alcalde).

- m. Desarrollar en la institución las funciones relativas a la gestión de las **Tecnologías de la Información y la Comunicación**. Estas funciones en principio, podrán ser desarrolladas a través de un cargo integrado a la estructura de cargos de la Alcaldía.
- n. Concentrar en una División de Limpieza y Ornato, bajo la dependencia del Despacho del Alcalde, todas las funciones relativas a la limpieza y ornato de calles, plazas y parques; así como las relativas a la recolección y disposición final de desechos.
- o. Modificar la nomenclatura y nivel jerárquico al Departamento de Planeamiento Urbano, *para que en lo adelante se denomine, **División de Planeamiento Urbano y obras públicas*** con el objetivo de asistir técnicamente al Ayuntamiento en el diseño, elaboración y ejecución de los planes de desarrollo del municipio, así como, regular y gestionar el planeamiento urbanístico, uso de suelo y edificación en las áreas urbanas y rurales del territorio municipal, así como la ejecución efectiva de las obras de infraestructuras requeridas por el Municipio.
- p. Con la finalidad de racionalizar, efficientizar y evitar dispersión de funciones, recomendamos crear la División de Desarrollo Social y Participación Comunitaria, con el objetivo de integrar e implantar las políticas que promueven la realización y promoción de actividades de desarrollo social y comunitario. En esta División serán concentradas todas las funciones relativas a los asuntos comunitarios, desarrollo de la cultura, juventud, género, educación, deportes y recreación y Parque Infantil.
- q. Crear la **División de Servicios Públicos Municipales**, conforme a lo dispuesto en los artículos. 19, 20 y 210, de la Ley Núm. 176-07, con el objetivo de prestar a la comunidad de Río San Juan las facilidades y servicios de: Mercado, Matadero, Funeraria y Cementerio, garantizando su uso efectivo, mantenimiento y seguridad.
- r. En cuanto a las funciones relativas a la Gestión Ambiental, recomendamos que las mismas sean realizadas por un cargo integrado a la estructura de cargos de la Alcaldía.
- s. Graficar la **Policía Municipal** y el **Cuerpo de Bomberos** como unidades desconcentradas en el organigrama, siguiendo los lineamientos de los artículos 173 y 175, Ley Núm. 176-07.

6.1. Estructura organizativa propuesta

Unidades de máxima dirección

Alcaldía

Concejo de Regidores

Unidades consultivas

Consejo Económico y Social
Comisión Permanente de Género
Comité de Seguimiento y Control Municipal

Unidades asesoras

Oficina de Libre Acceso a la Información
Sección de Recursos Humanos
Sección de Planificación y Programación Municipal

Unidades de apoyo administrativo

Sección Financiera
Sección Administrativa
Sección de Tecnología de la Información y la Comunicación
Sección de Mantenimiento de Equipos y Transporte

Unidades sustantivas

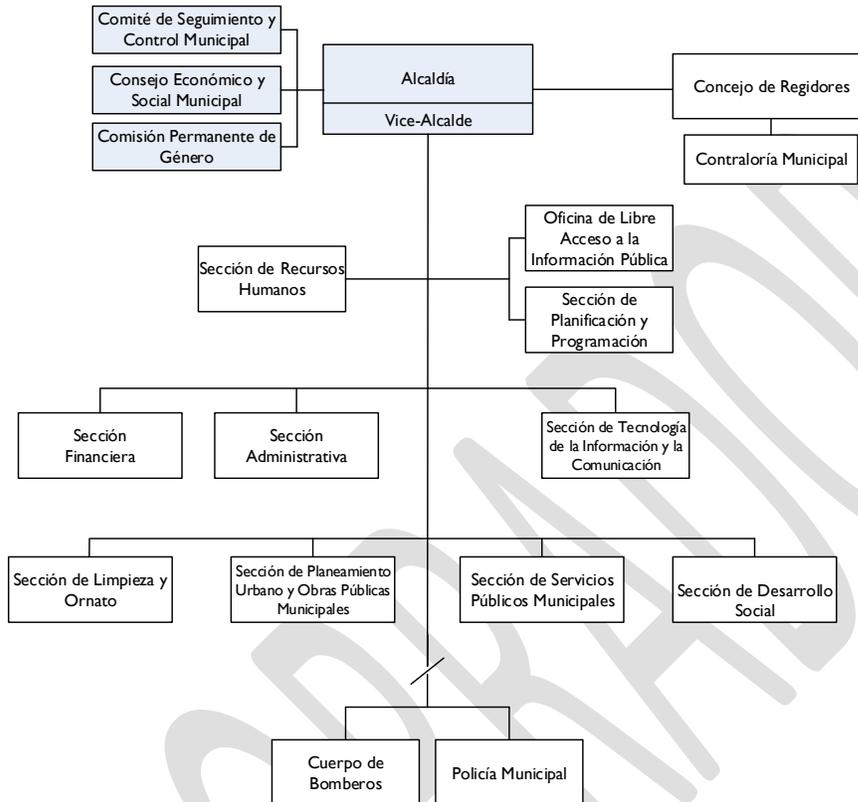
División de Limpieza y Ornato
División de Planeamiento Urbano y Obras Públicas
División de Desarrollo Social y Participación Comunitaria
División de Servicios Públicos Municipales

Unidades desconcentradas

Cuerpo de Bomberos
Policía Municipal

6.2. Organigrama Propuesto

Ayuntamiento Municipal de Río San Juan
Organigrama Estructural Propuesto



Dirección de Diseño Organizacional
Septiembre 2018

7. Glosario de términos

- **Competencias.** Conjunto de facultades y responsabilidades asignadas a cada órgano o entidad pública para el cumplimiento de sus atribuciones.
- **Consejos consultivos:** Integrados por autoridades públicas y personas representativas de la sociedad civil y grupos minoritarios para la consulta de las políticas sectoriales que determine la ley o decreto de creación.
- **Departamentalización:** Es la división del trabajo o agrupamiento de las funciones y roles, ordenadas de acuerdo con una jerarquía de autoridad y responsabilidad, en unidades específicas, con base a su similitud, objetivo, etc., expresamente establecidas para facilitar el logro de las metas y propósitos de la organización.

- **Diseño Organizacional.** Proceso mediante el cual se define o ajusta la estructura organizacional de la institución en base al informe diagnóstico.
- **Dependencia jerárquica:** cuando una unidad ejerce autoridad de línea sobre otra, lo cual le faculta a ejercer control y vigilancia de su funcionamiento.
- **División.** Unidad de nivel jerárquico inmediatamente menor al Departamento, especializada en determinada función o servicio de las asignadas al departamento bajo el cual pende.
- **Estructura Organizativa.** Es el conjunto de órganos con funciones propias, relacionados entre sí, sujeto a una autoridad y responsabilidad, para lograr un objetivo general común.
- **Informe Diagnóstico.** Es el producto de una investigación sobre la situación de una organización. Incluye aspectos como los siguientes: medir su capacidad de cumplimiento de las funciones que les son asignadas, los canales de Comunicación, Coordinación interna y Línea de Mando, entre otros.
- **Nivel Jerárquico.** Es una relación de dependencia que confiere poderes decisorios a los órganos situados en niveles superiores sobre los inferiores.
- **Organigrama.** Expresión gráfica de la organización. Representa la estructura de una organización, las distintas relaciones de dependencia y conexiones que puedan existir entre las áreas.
- **Sección.** Le corresponde el nivel jerárquico más abajo, utilizada generalmente dependiendo del volumen de trabajo y las funciones asignadas a la unidad de la cual depende.
- **Tramo de control.** Se refiere al número de unidades organizativas que un directivo o supervisor puede manejar eficientemente.
- **Unidades Consultivas o de Asesoría.** Son las que se constituyen con fines de colaborar con la Alta Dirección en la toma de decisiones en temas especializados.

- **Unidades de Apoyo Administrativo.** Son unidades estructuradas para dar soporte a la administración en su misión de gestionar todos los recursos de que se dispone para el logro de los objetivos.
- **Unidades Desconcentradas.** Son unidades a las que se les distribuye competencias en el seno de una misma entidad jurídica y que tiene por propósito especializar el ejercicio de las competencias o la prestación de servicios públicos, acercando la Administración a los munícipes.
- **Unidades Organizativas.** Grupo de personas y medios de trabajo que están relacionados en torno a la consecución de objetivos específicos.
- **Unidades Sustantivas u Operativas.** Se les atribuye funciones que se corresponden de manera exclusiva con el objetivo de la institución a la que pertenecen.
- **Unidades Transversales de la Administración Pública y Gobiernos Locales.** Unidades organizativas que funcionan en cada una de las organizaciones y entidades que conforman el Estado, como son: Comunicaciones, Jurídica, Recursos Humanos, Administrativa Financiera y sus dependencias, Acceso a la Información, Tecnología de la Información, entre otras.

8. Referencias.

- Constitución de la República Dominicana, proclamada el 13 de junio de 2015.
- Ley 247-12, Orgánica de Administración Pública.
- Ley Núm. 41-08, de fecha 16 de enero del 2008, de Función Pública y crea la Secretaria de Estado de Administración Pública.
- Ley Núm. 176-07, de fecha 12 de julio de 2007, del Distrito Nacional y los Municipios.