

Rediseño de la Estructura Organizacional y Manual de Funciones

Msc. Ileana Ibarra Herrera
Investigadora

Una parte muy importante de la implementación del Plan Estratégico Municipal de la Alcaldía de Ticuantepe, consistió en la elaboración del Organigrama y del Manual de Organización y Funciones, las que contribuirán de manera significativa a que la Alcaldía presente ante la comunidad una organización especializada, donde se vean reflejados los distintos trabajos que se realizan, que se identifiquen los cargos y funciones, y cómo estos están agrupados en diferentes unidades administrativas.

El propósito del rediseño estructural obedeció a fomentar la mejora de la eficiencia en los servicios, considerando que con la nueva forma de funcionamiento, la Alcaldía podrá mejorar su imagen ante la comunidad, de manera que pueda ser percibida como una organización formal actualizada y moderna, que permite la atención ágil y efectiva.

El proceso para el rediseño organizacional de la Alcaldía de Ticuantepe, toma como marco de referencia el análisis del Plan de Desarrollo Municipal, con el fin de lograr establecer

una coherencia lógica entre las metas planteadas y el funcionamiento organizativo más adecuado para el cumplimiento de las mismas.

Con una visión clara de las necesidades organizativas, se llevó a cabo la revisión y análisis de la estructura, así como de los manuales de organización y de funciones que poseían las unidades administrativas de esta institución. Iniciando el proceso con la revisión de todo el marco legal, que sustenta la organización y la estructura de las municipalidades contempladas en la Ley 40, Ley de Municipios; Ley de Régimen Presupuestario 376-444; Ley 502, Carrera Administrativa Municipal; Ley 542, de Transporte; Ley 621/622, de las Contrataciones Municipales; Ley 152, Identidad Ciudadana; Ley 217, Reforma 627, Medio Ambiente; Ley de Transferencia Presupuestaria y Ley de la Niñez y la Adolescencia, entre otras, para definir con más precisión el nivel organizativo que le corresponde a toda la gestión administrativa del municipio y poder realizar con el proceso del diseño organizativo.

La recopilación de información de fuentes directas como indirectas, para efectos de dar inicio al proceso del rediseño de la estructura fue fundamental para el logro de los objetivos, para ello se contó con la colaboración del personal directivo y técnico de la Alcaldía, que brindó información valiosa de la historia de los cambios implementados en la institución y el flujo de funcionamiento de la misma.

Durante el proceso, se desarrollaron entrevistas con el alcalde, el gerente general, el responsable de Planificación, y el responsable de Recursos Humanos, de quienes obtuvimos información y documentación suficiente para realizar la intervención.

Entre la documentación facilitada encontramos que existían varias versiones de organigrama en manos de las diferentes unidades administrativas, lo que generaba incertidumbre y confusión entre los colaboradores de esta institución, debido a que no existía una uniformidad de representación gráfica de las unidades organizativas, lo que propiciaba una



fluctuación inadecuada en el funcionamiento y en la coordinación que se debía establecer para el buen funcionamiento de una organización.

Esto significó que debieron analizarse con más detalle: puestos y funciones, líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación, composición orgánica, funciones generales, y fichas ocupacionales de puestos en cada una de las unidades organizativas de la Alcaldía, desarrollando este análisis en varias sesiones, de las cuales se obtuvo una propuesta inicial que fue sometida a revisión y discusión en varias reuniones con las autoridades de la comuna, hasta obtener una última versión de organigrama que realmente respondiera al funcionamiento de la Alcaldía.

La existencia de un documento base que reflejaba las funciones que se realizan en la

Alcaldía, el listado de puestos de trabajo y el registro de todos los colaboradores, facilitó el proceso de discusión y de análisis, y fue de gran utilidad para la redacción de manual de organización y funciones.

El involucramiento de los funcionarios designados de la Alcaldía como contraparte en el análisis de los distintos organigramas existentes, su coherencia con el funcionamiento de la municipalidad en el marco del Plan de Desarrollo Municipal, y las disposiciones legales vigentes para tales efectos, dio pautas a que este componente se realizara con éxito.

Con la actualización del Manual de Organización y Funciones, se logró representar el orden y la coherencia del funcionamiento de la municipalidad, tomando en cuenta que los colaboradores de la institución tendrán un conocimiento

claro y preciso sobre sus funciones. Algunos desafíos enfrentados en este proceso fueron el consensuar los tiempos entre las contrapartes, lograr el establecimiento de una estructura adecuada sin transgredir las disposiciones legales existentes y las ordenanzas emitidas por el Concejo, y la definición de cada una de las direcciones y/o dependencias de la municipalidad para la elaboración del organigrama.

El mayor desafío de este proceso de rediseño lo enfrentarán las autoridades y los colaboradores de la municipalidad, al llevarlo a su implementación y adaptarse a los cambios de esa nueva forma de funcionamiento y de esa manera garantizar la sostenibilidad de los cambios impulsados en función de garantizar la inexcusable misión de satisfacer las necesidades de los ciudadanos que habitan en el municipio de Ticuantepe.

