



INSTITUTO GLOBAL DE ALTOS ESTUDIOS EN CIENCIAS SOCIALES (IGLOBAL)
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN ORTEGA Y GASSET (IUIOG)

Diagnóstico Organizacional en una Institución Pública de la República
Dominicana

Tesis para optar por el título de
MÁSTER EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Proponente

Masiel Alicia Montalvo Mena

Asesoras

Dra. Yokasta Guzmán

Lic. Steffanie De Lemos Kelner

14 de febrero de 2012

Santo Domingo, República Dominicana

Índice

Introducción.....	3
Marco Teórico	5
I. Conceptos	5
II. Proceso de Desarrollo Organizacional	7
III. El Diagnóstico Organizacional	9
IV. Modelos de Diagnóstico Organizacional.....	9
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Metodología.....	12
Principales Hallazgos.....	15
I. Organigrama	15
II. Funciones Departamentales.....	16
III. Funciones de Puesto.....	21
Análisis y Discusión.....	24
I. Organigrama	24
II. Funciones Departamentales.....	27
III. Funciones de Puestos	35
Conclusiones y Recomendaciones.....	43
Bibliografía	46
Anexos	48
ANEXO 1	49
ANEXO 2	50
ANEXO 3	56
ANEXO 4	61
ANEXO 5	62

Introducción

El Desarrollo Organizacional (DO) se ha popularizado bastante actualmente, vista la necesidad de mejorar la capacidad de las organizaciones aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

El DO es fundamental para el progreso y mejoramiento constante en toda entidad tanto pública como privada, ya que su objetivo principal es mantener las instituciones actualizadas y preparadas para enfrentar nuevos desafíos a nivel cultural y estructural, obteniendo así una mayor productividad y eficacia en los procesos y por tanto mejores resultados.

Dentro del proceso de DO se da una fase llamada Diagnóstico Organizacional que se podría describir como una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

Toda institución ya sea pública o privada debe tener una formalización en su estructura y ajustarse a ciertos patrones o guías preestablecidas. A nivel privado las organizaciones se nutren de aportes teóricos y casos prácticos, se pueden orientar de corrientes de pensamiento. En el caso de las entidades públicas se rigen fundamentalmente por disposiciones legales y administrativas que lo hacen apegarse a un modelo un poco más rígido, guiado tanto por normativas nacionales, como por reglamentos y convenios regionales e internacionales.

Conforme a los parámetros establecidos en la República Dominicana las instituciones públicas deben ajustarse a las leyes referentes a la función pública, a la clasificación de cargos civiles, a la transparencia de la información, al diseño de la estructura organizativa de este sector, entre otras.

Siendo la Dirección Nacional de Patrimonio Monumental (DNPM) un organismo del Estado Dominicano con calidad legal y formación técnica dedicada a la realización, coordinación y ejecución de las iniciativas y planes que se lleven a la práctica en la República Dominicana, relacionados a la protección del Patrimonio Cultural Inmueble, y considerando que la misma se encuentra en un proceso de reestructuración y replanteamiento de su modelo organizativo se puede determinar que es una oportunidad pertinente para la realización de un diagnóstico organizacional con el objetivo de especificar si esta institución se rige por las disposiciones legales ya mencionadas.

Marco Teórico

I. Conceptos

La psicología organizacional persigue servirse del potencial humano para contribuir con el desarrollo de las organizaciones, teniendo en cuenta la necesidad de ofrecer soluciones y respuestas a los conflictos o problemas generados en el ambiente laboral. Esta ciencia tiene como objetivo alcanzar el bienestar y satisfacción de sus empleados propiciando la optimización del ambiente laboral y de la estructura organizacional.

Así mismo estudia los problemas relacionados, con el comportamiento de grupos, subsistemas, y de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, y no a la conducta de cada individuo en particular. Por esto, el mayor reto de los psicólogos organizacionales hoy en día es mantenerse al tanto de la tecnología que cambia tan rápidamente y que requiere una gran capacidad de adaptación tanto de la organización como de sus integrantes.

A raíz de esta necesidad, por parte de las organizaciones de adecuarse al cambio y a la constante evolución del medio surge una estrategia planeada llamada Desarrollo Organizacional con la finalidad de aumentar la eficiencia y mantener la competitividad de la organización. La base para dar inicio a este proceso de renovación y mejora es la flexibilidad y la apertura a ideas y conceptos innovadores y progresistas.

Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, describe el Desarrollo Organizacional como “Un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse

mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”.

Chiavenato, I. (1998). "El concepto del DO está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios".

Otra de las definiciones del DO es la de Burke, W. (1994), "Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría".

Una de las definiciones más completa del DO es la de Beckhard, R. (1969).

"Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

El DO involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

Cubre a la organización, porque involucra al sistema entero. Beckhard apunta que el sistema no significa a la organización entera, pero puede referirse a subsistemas relativamente autónomos. Porque el DO es un amplio sistema, la alta administración debe tener la responsabilidad de la administración y mantenimiento del proceso. Los objetivos del DO son:

- Orientar y ayudar al personal a desempeñar sus labores y actividades de una manera más eficaz.
- Provee las técnicas y herramientas necesarias para optimizar las relaciones interpersonales y eficientizar la comunicación en la organización.

- Contribuye con la rápida identificación de deficiencias, problemas o desviaciones en la estructura organizacional y promueve la búsqueda de soluciones efectivas y apropiadas.
- Dinamiza los procesos, crea una estilo y delimita un objetivo claro y conciso.
- Previene y prepara la organización para enfrentar de una manera eficiente las demandas que va exigiendo el medio.

II. Proceso de Desarrollo Organizacional

Newton, M. y Raia, A. (1972); expresan que el proceso del DO consta básicamente de tres etapas:

- 1.-Recolección y Análisis de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización.
- 2.- Diagnóstico Empresarial: Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
- 3.- Acción de intervención: Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional.

El DO es un proceso complejo, su diseño y realización puede tardar años y el proceso puede continuar de manera indefinida; en él se trata de lograr que la empresa haga la transición de donde se encuentra actualmente, si requiere diagnóstico, a donde debería estar, por intervenciones tendientes a suscitar la acción.

Idalberto Chiavenato. (1998); Muchos modelos de DO han sido diseñados. El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

- 1.-Identificación del Problema. Una persona clave en la organización se siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección.
- 2.- Consulta con un Especialista en DO. Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.
- 3.- Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar. Se selecciona entre cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional.
- 4.- Retroalimentación. Está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares.
5. Diagnóstico Conjunto de Problemas. En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse.
- 6.- Acción. La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos.
- 7.- Integración de Datos Después de la Acción. Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas.

Para alcanzar estos procesos de desarrollo, es muy relevante tomar en cuenta el hecho de un diagnóstico a la organización, ya que a través de él se crean directrices para la labor en las empresas.

III. El Diagnóstico Organizacional

El Diagnóstico Organizacional se puede definir como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad. Los objetivos del diagnóstico son:

- Evaluar la distancia entre una situación presente y un momento considerado más satisfactorio, a partir de un marco referencial.
- Identificar las restricciones o condicionamientos a que se somete el desarrollo de la institución, así como sus posibilidades y fortalezas, actuales o potenciales.
- Detectar y explicar los problemas, su importancia, magnitud y urgencia.
- Tomar decisiones sobre el tipo de intervención para modificar la situación presente, en función de la deseada.
- Establecer formas de seguimiento de la intervención, así como de evaluación de los efectos y de los resultados

IV. Modelos de Diagnóstico Organizacional

Algunos de los modelos más importantes a considerar se encuentran el Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsch, el Modelo de Mintzberg y el Modelo de Hax y Majluf.

El Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsch, destaca la importancia que tiene la relación que tiene la organización con su entorno. Este modelo manifiesta cómo una empresa u organización, varían en sus características de acuerdo al ambiente que las rodea, ya que son el entorno o la sociedad quienes solicitan algo a la organización y le dan su razón de ser. Además, considera a la empresa como un conjunto de subsistemas que deben analizarse para hallar el o los problemas que existan.

Para el Modelo de Mintzberg, las actividades humanas tienen dos requisitos, que el trabajo sea dividido y que las actividades se coordinen, para desarrollar una labor colectiva. Para este modelo la empresa puede ser dividida en 5 partes: cumbre estratégica, línea media, núcleo corporativo, estructura técnica y staff de apoyo. Además se considera que existen 5 tipos de modelos organizacionales: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia.

Por último, el Modelo de Hax y Majluf, plantea que las organizaciones surgen como consecuencia de las necesidades estratégicas que de los sujetos que las incorporan. Destacan la importancia que tienen la cultura, las normas y los valores dentro de ellas, para motivarlas y guiar los pasos de lo que podrían llegar a ser. Manifiesta que las organizaciones no tienen formas funcionales puras en su ejecución, y que cuando la estructura es inadecuada, parecen síntomas en ellas como falta de oportunidades en el desarrollo ejecutivo, se busca resolver problemas operacionales y no estrategias operacionales, existen malos sistemas de recompensas y motivacionales, además de mal clima de trabajo, no se planifican los negocios, no se coordinan las divisiones, existe duplicación de funciones, se necesitan subdivisiones y aparecen bajas utilidades y retornos. El uso de cada uno de estos modelos en la labor de psicólogos, no se limita a determinar uno específicamente, se debe plantear cual es el que entrega una visión adecuada de la organización y en qué momento. Además, cada uno de estos modelos enfoca a la organización desde un prisma diferente, lo que se traduce en complementos informativos de la labor.

Objetivo General

- Realizar un diagnóstico organizacional en la Dirección Nacional de Patrimonio Monumental enfocado en los niveles altos y medios de la institución

Objetivos Específicos

- Determinar el organigrama actual de la Institución
- Determinar las funciones y propósitos actuales de las principales unidades de la Institución
- Describir las funciones y responsabilidades actuales de los puestos directivos de las principales unidades de la Institución
- Determinar la concordancia del organigrama actual y los títulos de los cargos seleccionados con relación a las normativas establecidas por la ley
- Establecer la concordancia entre las funciones actuales de las unidades seleccionadas con relación a los objetivos y funciones aprobados en el 2005

Metodología

Sujeto:

De la institución objeto de estudio se seleccionaron los 8 funcionarios titulares de cada una de las divisiones fundamentales, a saber: La Dirección General, Subdirecciones Técnica y Operativa, Departamento de Recursos Humanos, Departamento Legal, Departamento de Proyectos, Departamento de Contabilidad y el Departamento de Protocolo.

Instrumentos:

Se utilizaron dos (2) instrumentos para la recolección de información: El primero fue una guía de entrevista previamente diseñada por las autoras de esta investigación (Ver anexo 1), con seis (6) preguntas abiertas relacionadas a los propósitos y funciones de cada uno de los departamentos, así como también información general del cargo que ocupa el funcionario entrevistado.

El segundo instrumento utilizado fue una lista de cotejos basada en el Manual General de Cargos Civiles del Poder Ejecutivo (Ver Anexo 2), Decreto No. 586-96, de fecha 19 de noviembre de 1996 creado como base técnica del Sistema de Servicios Civil y Carrera Administrativa , el mismo fue elaborado por la Oficina Nacional de Administración y Personal, hoy Ministerio de Administración Pública, como elemento esencial para la aplicación del régimen de Servicio Civil y Carrera Administrativa, permitiendo elaborar y desarrollar entre otros elementos un sistema uniforme y equitativo de clasificación y valoración de cargos, y de fijación de sueldos, compensaciones e incentivos, para todos los cargos y servidores civiles del Poder Ejecutivo. Esta lista de cotejos fue utilizada para

sustentar y comparar la información suministrada por los funcionarios en la entrevista acerca de las funciones de sus cargos.

Procedimiento:

En una primera fase de exploración y recolección de información se realizó una revisión documental de leyes que rigen la institución así como también las normativas legales de la estructura organizativa de la función pública (Ver Anexo 3), a saber: Manual General de Cargos Civiles Comunes Clasificados del Poder Ejecutivo, Ley de Función Pública, Ley de Patrimonio Cultural de la Nación y Instructivo para el Análisis y Diseño de Estructuras Organizativas en el Sector Público, Ley General de Acceso a la Información Pública y Ley sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones.

Posteriormente se realizó una primera visita a la Dirección con el propósito de revisar la documentación escrita de la institución a través de una entrevista inicial con la Directora General la cual tuvo una duración de dos horas aproximadamente. En esta se recopiló el organigrama general de la institución (Ver anexo 4), y un documento que describe las funciones y objetivos departamentales de las divisiones principales previamente establecidos y aprobados por la institución llamado Manual de Descripción de los Objetivos y Funciones de las Unidades Administrativas de la Dirección Nacional de Patrimonio Monumental. También se discutieron los siguientes temas: una breve reseña de los antecedentes institucionales por parte de la Directora, los objetivos principales de la institución y una explicación acerca de una solicitud de reestructuración organizacional por parte del Ministerio de Cultura.

Luego de este encuentro se pautaron fechas para la realización de las entrevistas con cada uno de los dirigentes departamentales. Se realizaron ocho entrevistas estructuradas utilizando la guía previamente diseñada, cada una con una duración de aproximadamente 25 minutos.

Para la aprobación de la información recolectada en estas entrevistas, se registraron por escrito las respuestas de los entrevistados y se les proporcionaron al personal responsable con el fin de obtener la validación de los datos ofrecidos previamente.

Con la información validada, se procedió a analizarla de la siguiente manera:

Se realizó una comparación entre los datos obtenidos del organigrama, las funciones departamentales y las funciones de puesto de cada uno de los dirigentes, con las normativas y leyes ya mencionadas.

El organigrama fue comparado con el Clasificador de unidades organizativas para el Sector Público Centralizado (Ver Anexo 5), identificando si la denominación actual de las unidades coincide o no con lo establecido en el mismo. También se determinó si la representación gráfica de las unidades se corresponden con sus funciones dentro de la institución y con la cantidad de puestos de trabajo que dicta el Clasificador mencionado.

Las funciones departamentales expuestas por los entrevistados fueron comparadas con el Manual de Descripción de los Objetivos y Funciones de las Unidades Administrativas de la Dirección Nacional de Patrimonio Monumental para distinguir cuáles funciones se cumplen y cuáles no.

Finalmente, los datos recolectados acerca de las funciones de puesto de los dirigentes departamentales, fue comparada con el Manual General de Cargos Civiles Comunes

Clasificados del Poder Ejecutivo, para determinar si las funciones de sus respectivos puestos se ajustan a las establecidas por el mismo.

Principales Hallazgos

I. Organigrama

El organigrama de la Dirección Nacional de Patrimonio Monumental establece que esta institución depende directamente del Viceministerio de Patrimonio Cultural, del Ministerio de Cultura.

En esta representación gráfica de las unidades administrativas se pueden identificar tres (3) niveles jerárquicos, a saber:

1) En el primer nivel:

La Dirección General: Está dirigida por la Directora General a quien le reportan las Subdirecciones Técnica y Operativa así como también la División Legal

2) En el segundo nivel se encuentran:

- Subdirección Técnica: Está dirigida por la Subdirectora Técnica a quien le reporta la Comisión de Gestión de Riesgo y la Sección de Difusión y Educación.

- Subdirección Operativa: Está dirigida por la Subdirectora Operativa a quien le reportan la Sección de Vigilancia y Mantenimiento, la División de Arqueología, El Comisario de Monumentos y Sitios, Arquitectura en Madera, Sección de Recursos Humanos y Sección de Contabilidad.

- Dirección de Tramitación y Planificación de Proyectos: Está dirigido por la Encargada de Tramitación y Planificación de Proyectos.

3) El tercer nivel esta comprendido por:

- División Legal: Está dirigida por la Encargada del Departamento Legal.

- Sección de Recursos Humanos: Está dirigida por la Coordinadora de Recursos Humanos.
- Sección de Contabilidad: Está dirigida por la Encargada de Contabilidad.

Según el organigrama estas dos últimas Secciones le reportan tanto a la Subdirección Operativa como a la Directora General. También aparece representado un nivel territorial que depende de la Dirección de Tramitación de Proyectos y presenta una división de regionales que comprende cinco (5) oficinas en distintas regiones del país.

Como unidad de staff están representados un Comité Consultivo y un Comité de Arquitectos Conservadores que en ocasiones son consultados en algunos temas específicos pero no pertenecen a la nómina de la institución ya que son personas voluntarias.

II. Funciones Departamentales

En las entrevistas realizadas a los dirigentes departamentales se obtuvieron los siguientes resultados:

Unidad: Dirección General

Puesto: Directora General

A quién se reporta: Ministro de Cultura

Número de personas: 3

Nombre de los puestos de los subordinados: Encargados departamentales (Recursos Humanos, Contabilidad, Legal, Subdirecciones Técnica y Operativa y dos Asistentes en la Dirección)

La Dirección General tiene como propósito programar, coordinar y dirigir todas las actividades de la oficina, en lo concerniente a la protección del patrimonio cultural inmueble, previa identificación, descripción y delimitación del mismo; y velar porque dichas actividades se realicen conforme a lo establecido, haciendo las correcciones y ajustes que fueran necesarios. Sus funciones son: 1) Definir los límites territoriales de los diferentes centros históricos del país. 2) Establecer reglamentariamente las condiciones de ejecución de nuevas obras en inmuebles comprendidos dentro de una zona de transición o Entorno Protegido. 3) Establecer las disposiciones reglamentarias para la ejecución de cualquier tipo de obra o intervención a realizar en los inmuebles que se encuentran bajo la protección estatal. 4) Elaborar el inventario de los bienes culturales inmuebles pertenecientes al Patrimonio Cultural de la Nación, regulado y supervisado por el Centro de Inventario de Bienes Culturales. 5) Realizar investigaciones y excavaciones arqueológicas en las áreas protegidas como en cualquier zona del país, cuyo contexto se enmarque en la época colonial, republicana o contemporánea, sin perjuicio de las atribuciones conferidas al Museo del Hombre Dominicano. 6) Realizar las notificaciones de las declaratorias de los inmuebles históricos. 7) Someter a la acción de la justicia a los violadores del Anteproyecto de Ley de Protección y Defensa de los Bienes Culturales Inmuebles de la Nación y de Incentivos a la Inversión Privada. 8) Someter ante la organización de las Naciones Unidas para la Educación, La Ciencia y la Cultura (UNESCO), a través del Ministerio de Cultura, las propuestas de declaratoria de Patrimonio Cultural Mundial respecto de los bienes culturales inmuebles que forman parte del Patrimonio Cultural de la Nación. 9) Promover y realizar los Convenios Interinstitucionales e Internacionales necesarios para el logro de su objeto.

Unidad: Subdirección Técnica

Puesto: Subdirectora Técnica

A quién se reporta: La Dirección

Número de personas: 3

Nombre de los puestos de los subordinados: Asistentes

La Subdirección Técnica tiene como propósito la tramitación, regulación, Investigación del Patrimonio, el seguimiento a la protección y conservación de patrimonios, la logística y estrategia de planos de desarrollo y dar apoyo a la Dirección. Sus funciones son: 1) Coordinación y seguimiento de casos especiales. 2) Tramitación de documentos a instituciones afines. 3) Elaboración de documentos de investigación entorno al patrimonio. 4) Participar en cursos de capacitación sobre el patrimonio a diferentes renglones. 5) La Asistente brinda soporte al trabajo del departamento de proyectos.

Unidad: Subdirección Operativa

Puesto: Subdirectora Operativa

A quién se reporta: La Dirección

Número de personas: 42

Nombre de los puestos de los subordinados: Vigilantes y obreros.

La Subdirección Operativa tiene como propósito es el cuidado de nuestros monumentos, tanto en el aspecto físico como de su uso. Su función es: Coordinar con los diferentes grupos dentro de la oficina para los trabajos a realizar. Incluye los monumentos que se encuentran en el interior del país.

Unidad: Departamento Legal

Puesto: Encargada del Departamento Legal

A quién se reporta: La Dirección

Número de personas: 3

Nombre de los puestos de los subordinados: Asistente Legal o Abogado Ayudante y Secretaria

El Departamento Legal tiene como propósito asesorar la Dirección en los aspectos legales y velar porque las leyes se cumplan. Sus funciones son: 1) Verificar que los expedientes remitidos del Departamento de Proyecto estén completos. 2) Representar a la institución ante tribunales. 3) Tramitar anteproyecto de leyes, contratos y decretos. 4) Representar a la dirección ante eventos.

Unidad: Departamento de Recursos Humanos

Puesto: Coordinadora Recursos Humanos

A quien se reporta: La Dirección General

Número de personas: 2

Nombre de los puestos de los subordinados: Secretaria

El Departamento de Recursos Humanos tiene como propósito ayudar al empleado que sus necesidades básicas laborales sean cubiertas y cooperar con la dirección para que haya armonía. Sus funciones son:

1) Control de tarjeta de ponche. 2) Novedades, permisos, acciones de personal, El 1er procedimiento de: Evaluación de desempeño, no se hace capacitación aquí. 3) Inducción más particularizada. 4) Coordinar redactar acciones de personal. 5) Recibir acciones e la directora, redacción de informes. 5) Pensión, seguro medico, AFP. 6) Mantener control de

novedades de la institución y notificarlo a la dirección, redacción de cartas que involucren acciones de personal.

*Cabe de destacar que: 1) Los subsistemas del Departamento están en el Ministerio de Cultura. Cualquier acción se solicita a la subdirección de la SC. 2) Ejecutar y tramitar, se remite a SC para toma de decisión.

Unidad: Departamento de Contabilidad

Puesto: Encargada de Contabilidad

A quién se reporta: La Dirección General

Número de personas: 3

Nombre de los puestos de los subordinados: Asistente y Secretaria

El Departamento de Contabilidad tiene como propósito tener conciliados ingresos y egresos buscando mantener la estabilidad y toda la información concerniente actualizada. Sus funciones son:

1) Manejo de cuentas 2) Salida de cheques 3) Recibo de ingresos 4) Caja Chica 5) Cuentas por pagar 6) Emisión de cheques 7) Conciliaciones bancarias 8) Cotizaciones 9) Balance en bancos 10) Informes a la dirección de inventario 11) Asesoría a Clientes 12) Nómina 13) Refrigerio 14)Proyectos.

Unidad: Departamento de Protocolo

Puesto: Oficial de Protocolo

A quién se reporta: La Dirección General

Número de personas: 1

Nombre de los puestos de los subordinados: 3 Conserjes

El Departamento de Protocolo tiene como propósito gestionar los proyectos y actividades que se realizan en la institución. Sus funciones son: 1) Organizar eventos 2) Recibir invitados 3) Recibir visitas internacionales 4) Mantenerse al tanto de novedades en el medio.

Unidad: Dirección de Tramitación de Proyectos

Puesto: Encargada de Tramitación de Proyectos

A quién se reporta: Subdirectora Técnica

Número de personas: 5

Nombre de los puestos de los subordinados: Inspectores Urbanos

La Dirección de Tramitación y Planificación de Proyectos tiene como propósito hacer cumplir las normativas establecidas para la preservación de la ciudad colonial. Su función es: Evaluación y seguimiento a los proyectos de intervención en la ciudad colonial.

III. Funciones de Puesto

Según la información recolectada, las funciones de los dirigentes departamentales actualmente son las siguientes:

- **Directora General:** 1) Programación de todas las actividades anuales, semestrales y de emergencia para la conservación del Patrimonio Histórico Nacional 2) Coordinación de los planes de contingencia de los Centros Históricos del país. 3) Coordinación de los planes de arqueología.

- **Subdirectora Técnica:** 1) Proyectos especiales sobre Patrimonio y Planificación en control histórico 2) Comisión de Riesgo y Desastre 3) Coordinación de comisión de riesgos 4) Asistencia técnica al departamento legal.

- **Subdirectora Operativa:** 1) Coordinar las actividades que se realizan en dichos monumentos. 2) Limpieza de los mismos 3) Mantenimiento a nivel estructural y arquitectónico

- **Encargada del Departamento Legal:** 1) Instrumentar expedientes a tramitar ante tribunales 2) Representar a la Dirección como abogado apoderado 3) Recopilar decretos, leyes 4) Asesoría a la ciudadanía y a los demás departamentos.

- **Coordinadora de Recursos Humanos:** 1) Redacción de cartas, solicitudes 2) Horarios 3) Organizar festividades 4) Organizar cursos 5) Digitación de Nomina 6) Realizar volante de pagos 7) Regularizar uniformes

- **Encargada del Departamento de Contabilidad:** 1) Realización de conciliaciones 2) Supervisión de entrada de ingresos

- **Oficial de Protocolo:** 1) Revisar en Internet, periódicos y prensa lo que está pasando en la zona con los monumentos 2) Servicio al cliente 3) Dar seguimiento a las personas de conserjería 4) Comprar material gastable de limpieza de la institución 5) Gestionar el dinero para esta compra 6) Dar asistencia, apoyo en cursos que se ofrecen en la

institución

- **Encargada de Tramitación y Planificación:** 1) Evaluar propuestas de intervención en la zona colonial 2) Hacer recomendaciones 3) Autorizar/Aprobar proyecto 4) Hacer recorridos periódicos en la zona 5) Dar seguimiento a los casos vigentes 6) Realizar reuniones periódicas con los inspectores urbanos.

Análisis y Discusión

I. Organigrama

<u>Nombre Actual de la Unidad</u>	<u>No. de Empleados</u>	<u>Nombre Propuesto</u>
División legal	3	Consultoría Jurídica
Sección de Recursos Humanos	2	División de Recursos Humanos
Sección de Contabilidad.	3	División de Contabilidad
Dirección de Tramitación y Planificación de Proyectos	5	División de Tramitación y Planificación de Proyectos
Comisión Gestión de Riesgos	2	Sección de Gestión de Riesgos
Departamento de Protocolo	1	Auxiliar de Relaciones Públicas

Se presentan subdirecciones en los departamentos Operativo y Técnico, estos no son niveles jerárquicos aprobados en el Manual de Cargos del Estado más arriba mencionado. Cuando la institución amerita esta posición, esta es creada por decreto para las direcciones nacionales o generales; en este caso se recomienda llamarse Departamento Operativo y Departamento Técnico. Los subdirectores se convierten en primeros responsables de una función específica dentro de la dirección, con lo cual lo correcto sería que fueran Encargados de un Departamento. Un nivel burocrático en la medida en que solamente representan un control adicional dentro de la estructura, lo que se agrega tiempo y se resta eficiencia a los resultados del mismo, ya que los controles deben estar integrados a los procesos y no en niveles jerárquicos adicionales.

En el ámbito definido por el Clasificador de Unidades Administrativas para el Sector Público Centralizado, una división si es de staff tiene en promedio un total de 2 a 8 puestos de trabajo y si es de apoyo administrativo tiene de 3 a 10 puestos. Una sección, si es de apoyo administrativo, entre 2 y 6 empleados y si es sustantiva de 2 a 8 puestos. Los títulos de cargos dirigentes de las unidades son los siguientes:

- Dirección General, Nacional u Oficina Nacional: Director General o Director Nacional
- Dirección de Área o Dirección Regional: Director de Área o de Dirección Regional
- Departamento u Oficina Provincial: Encargado de Departamento u Oficina Provincial
- División: Encargado de División
- Sección: Encargado de Sección

Tomando lo citado como parámetro sugerimos revisar lo siguiente:

División legal: De acuerdo a que posee 3 empleados y considerando su función dentro de la institución denominarle Consultoría Jurídica como unidad de staff dirigido por un Consultor Jurídico.

Sección de Recursos Humanos: De acuerdo a que posee 2 empleados y considerando su función dentro de la institución denominarle División de Recursos Humanos como unidad de staff dirigido por un Encargado de Recursos Humanos.

Sección de Contabilidad: De acuerdo a que posee 3 empleados y considerando su función dentro de la institución, denominarle División de Contabilidad como unidad de staff dirigido por un Encargado de Contabilidad.

Dirección de Tramitación y Planificación de Proyectos: Considerando su función dentro de la institución, que se encuentra en un segundo nivel jerárquico y que tiene 5 empleados;

denominarle División de Tramitación y Planificación de Proyectos dirigido por un Encargado Analista de Proyectos.

División de Regionales y División Regional Sur y Santo Domingo son oficinas regionales que pertenecen a una estructura territorial.

Tanto el Comisario de Monumentos y Sitios como Arquitectura en Madera parecieran ser funciones o posiciones, que no requieren ser graficadas en la estructura organizacional.

Comisión Gestión de Riesgos. Considerando que tiene 2 empleados, que dependen directamente de la Subdirección Técnica y de acuerdo a sus funciones dentro de la institución, denominarle como Sección de Gestión de Riesgos dirigido por un Encargado de Gestión de Riesgos.

Sección Difusión y Educación: Considerando lo expuesto por la Directora de que esta Sección actualmente no se lleva a cabo y está en proyecto, no es apropiado representarlo de esta manera en el organigrama. Se sugiere graficarle con una figura punteada significando una unidad en proyecto.

Departamento de Protocolo: De acuerdo a sus funciones en la institución y que está conformado por un solo empleado se recomienda un cargo llamado Auxiliar de Relaciones Públicas.

II. Funciones Departamentales

Unidad	Objetivo	Funciones
Dirección General	✓	✓
Subdirección Técnica	✓	X
Subdirección Operativa	X	X
Departamento Legal	✓	✓
Departamento de Recursos Humanos	✓	✓
Departamento de Contabilidad	X	✓
Departamento de Protocolo	X	X
Dirección de Tramitación y Planificación de Proyectos	X	X

A continuación se presenta la comparación entre la información establecida por el Manual de Descripción de los Objetivos y Funciones de las Unidades Administrativas de la Dirección Nacional de Patrimonio Monumental con la información suministrada por los dirigentes departamentales acerca de las funciones de sus respectivas unidades.

Dirección General

De acuerdo al manual previamente citado el objetivo de esta unidad es programar, coordinar y dirigir todas las actividades de la oficina, en lo concerniente a la protección del patrimonio cultural inmueble, previa identificación, descripción y delimitación del mismo;

y velar porque dichas actividades se realicen conforme a lo establecido, haciendo las correcciones y ajustes que fueran necesarios. Así mismo, las funciones son:

1. Definir los límites territoriales de los diferentes centros históricos del país.
2. Establecer reglamentariamente las condiciones de ejecución de nuevas obras en inmuebles comprendidos dentro de una zona de transición o Entorno Protegido.
3. Establecer las disposiciones reglamentarias para la ejecución de cualquier tipo de obra o intervención a realizar en los inmuebles que se encuentran bajo la protección estatal.
4. Elaborar el inventario de los bienes culturales inmuebles pertenecientes al Patrimonio Cultural de la Nación, regulado y supervisado por el Centro de Inventario de Bienes Culturales.
5. Realizar investigaciones y excavaciones arqueológicas en las áreas protegidas como en cualquier zona del país, cuyo contexto se enmarque en la época colonial, republicana o contemporánea, sin perjuicio de las atribuciones conferidas al Museo del Hombre Dominicano.
6. Realizar las notificaciones de las declaratorias de los inmuebles históricos.
7. Someter a la acción de la justicia a los violadores del Anteproyecto de Ley de Protección y Defensa de los Bienes Culturales Inmuebles de la Nación y de Incentivos a la Inversión Privada.
8. Someter ante la organización de las Naciones Unidas para la Educación, La Ciencia y la Cultura (UNESCO), a través del Ministerio de Cultura, las propuestas de declaratoria de Patrimonio Cultural Mundial respecto de los bienes culturales inmuebles que forman parte del Patrimonio Cultural de la Nación.

9. Promover y realizar los Convenios Interinstitucionales e Internacionales necesarios para el logro de su objeto.

Conforme a los datos ofrecidos por la Directora General, actualmente se están llevando a cabo el objetivo y las funciones anteriormente propuestas.

Subdirección Técnica y Subdirección Operativa

El Manual anteriormente mencionado presenta la Subdirección como un solo departamento, el cual supone tener como objetivo un ámbito de funciones especializadas y reportar el resultado de sus actividades a la dirección. Así mismo, las funciones son:

1. La persona a cargo de la Subdirección se reúne periódicamente con los encargados departamentales a fin de establecer los programas de acción inmediatos.
2. Interviene en el área administrativa aportando su aprobación a solicitudes de expedición de cheques, compra de materiales, pagos nominales, etc.
3. El Subdirector supervisa los trabajos programados estableciendo patrones de ejecución y de tiempo.
4. Asimismo el Subdirector es quien representa al Director General en caso de ausencia y absorbe toda su responsabilidad.

De acuerdo a la información ofrecida por las Subdirectoras Técnica y Operativa, están divididos en dos subdirecciones no en una como establece el Manual mencionado.

La Subdirección técnica se ajusta al objetivo establecido anteriormente y añade los siguientes: Tramitación, regulación, Investigación del Patrimonio, Seguimiento a la

protección y conservación de patrimonios y Logística y estrategia de planos de desarrollo.

En cuanto a las funciones mencionadas no se cumplen la primera y tercera y agrega las siguientes: 1) Coordinación y seguimiento de casos especiales 2) Tramitación de documentos a instituciones afines 3) Elaboración de documentos de investigación relativos al patrimonio 4) Participar en cursos de capacitación sobre el patrimonio a diferentes renglones 5) La Asistente brinda soporte al trabajo del departamento de proyectos.

La Subdirección Operativa no corresponde al objetivo establecido anteriormente. Su propósito actual es el cuidado de los monumentos, tanto en el aspecto físico como de su uso.

En relación a las funciones mencionadas anteriormente del Manual citado solo se está llevando a cabo la tercera. La función departamental expuesta por ella fue:

1) Coordinar con los diferentes grupos dentro de la oficina para los trabajos a realizar. Incluye los monumentos que se encuentran en el interior del país.

Departamento Legal

Conforme al Manual previamente citado, el nombre correspondiente a este departamento es Consultoría Jurídica, su objetivo es asesorar jurídicamente a la Dirección y asumir su representación legal cuando fuere necesario. Así mismo, las funciones son:

1. Estudiar y revisar las leyes, anteproyecto, contratos y otros instrumentos jurídicos, asesorar a los funcionarios, empleados y personas relacionados con la institución en el área de su especialidad.
2. Participar en asuntos legales de la Institución.

3. Redactar documentos y contratos que le sean asignados.
4. Redactar anteproyectos de contratos y convenios.
5. Analizar y estudiar expedientes de carácter legal y elaborar informes correspondientes.
6. Ofrecer informaciones legales a las diferentes áreas, cuando estas las soliciten.
7. Realizar investigaciones y análisis de asuntos jurídicos para resolver y hacer sobre asuntos legales propios de la entidad.
8. Preparar y tramitar asuntos legales relacionados con la Institución, tales como expropiación de Bienes del Patrimonio Cultural Inmueble y recomendar dicha expropiación por razones legales.
9. Representar a la entidad en los recursos elevados por personas físicas o morales.
10. Llevar registros de todo tipo de oficio, leyes, decretos, resoluciones reglamentos, contratos, y otros documentos legales relacionados con la Institución.

Según la información suministrada por la Encargada del Departamento Legal actualmente se están llevando a cabo el objetivo y las funciones anteriormente propuestas.

Departamento de Recursos Humanos

De acuerdo al Manual mencionado, el objetivo de esta unidad es el control y orientación del personal de la institución. Así mismo, las funciones son:

1. Supervisar la asistencia del personal.
2. Garantizar que los derechos del personal sean satisfechos.
3. Promover la socialización de todos los miembros de la institución.

Conforme a la información suministrada por la Coordinadora de Recursos Humanos actualmente se están llevando a cabo el objetivo y las funciones anteriormente propuestas.

Departamento de Contabilidad

De acuerdo al Manual descrito anteriormente esta unidad tiene el nombre de Departamento Administrativo, y su objetivo es ejecutar y controlar internamente, con la aprobación de la Dirección General, los aspectos financieros cotidianos, los de adquisición de bienes y los de costos tanto de proyectos de desarrollo institucional como de aquellos de participación ciudadana en los que se involucra indirectamente la institución. Así mismo, sus funciones son:

1. Mantener funcionales los aspectos financiero cotidianos, tales como: Aspectos crediticios, presupuesto, la contabilidad, la asignación de cajas chicas, la caja de ingreso por concepto de entrada a monumentos nacionales y de tasas por servicios institucionales, los aspectos fiscales, los seguros de propiedades institucionales, los incentivos para la inversión en actividades de intervención.
2. Tramitar la requisición interna de recursos materiales: Locales, Equipos, Material Gastable.
3. Velar por que los procedimientos de compra sea los adecuados.
4. Coordinar con los encargados de Direcciones y de Departamentos los procedimientos necesarios para asegurar los desembolsos y gestiones económicas que permitan la buena ejecución de todos los proyectos institucionales.

Según la información ofrecida por la Encargada del Departamento de Contabilidad actualmente se están llevando a cabo las funciones anteriores, mientras que el objetivo

mencionado no se ajusta a lo expuesto por ella, que fue: Tener conciliados ingresos y egresos buscando mantener estabilidad y toda la información actualizada.

Departamento de Protocolo

Conforme al Manual anteriormente nombrado, esta unidad corresponde al Departamento de Relaciones Publicas el cual tiene como objetivo divulgar las informaciones con la entidad.

Así mismo, sus funciones son:

1. Divulgación del Bien Cultural Inmueble Declarado.
2. Hacer nota de prensa para los periódicos.
3. Recibir visitas de diferentes países.
4. Contactar entrevistas con los canales de televisión.
5. Organización concursos con la oficina.

Según el Oficial de Protocolo el objetivo que se está llevando a cabo no se ajusta al mencionado anteriormente, el objetivo actual de esta unidad es gestionar proyectos y actividades y dar asistencia a la Dirección, mientras que de las funciones propuestas solo se realiza la tercera. Las demás que se realizan actualmente son: organizar eventos, recibir invitados y mantenerse al tanto de novedades.

Dirección de Tramitación y Planificación de Proyectos

Acorde al Manual citado, el objetivo de esta unidad es planificar, coordinar y supervisar las actividades de fiscalización, restauración y mantenimiento de los Monumentos coloniales.

Así mismo, las funciones son:

1. Recomendar la expropiación de Bienes del Patrimonio Cultural Inmueble por razones técnicas.
2. Identificar físicamente los bienes culturales inmuebles declarados como perteneciente al Patrimonio Cultural de la Nación.
3. Dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo. Supervisar el funcionamiento de las Unidades de Inspección y Fiscalización de Obras, la de Proyectos y Mantenimiento y la Restauración de Obras.
4. Asesorar al Director Ejecutivo y demás funcionarios en aspectos relacionados con el patrimonio monumental.
5. Ofrecer orientación y asesoría técnica sobre el patrimonio monumental, a nivel nacional, a las personal que lo requieran.
6. Velar por la preservación y conservación del Patrimonio Monumental.
7. Revisar y tramitar presupuesto para la restauración y mantenimiento de los Monumentos.
8. Elaborar el presupuesto y la memoria anual del Departamento.
9. Presentar informes de las actividades realizadas.
10. Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo.
11. Realizar otras tareas afines y complementarias.

Conforme a la información suministrada por la Encargada de Tramitación y Planificación de Proyectos el objetivo y las funciones departamentales mencionadas no se ajustan a lo expuesto por ella, que fue: Como objetivo, hacer cumplir las normativas establecidas para

la preservación de la ciudad colonial y como función departamental, la evaluación y seguimiento a los proyectos de intervención en la ciudad colonial.

III. Funciones de Puestos

Unidad	Funciones	Cargo Actual	Cargo Propuesto
Dirección General	✓	Directora General	Directora General
Subdirección Técnica	✗	Subdirector Técnico	Encargado del Depto. Técnico
Subdirección Operativa	✗	Subdirector Operativo	Encargado del Depto. Operativo
Departamento Legal	✓	Encargado del Depto. Legal	Consultor Jurídico
Departamento de Recursos Humanos	✓	Coordinador de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos
Departamento de Contabilidad	✓	Encargado del Depto. De Contabilidad	Encargado De Contabilidad
Departamento de Protocolo	✓	Oficial de Protocolo	Auxiliar de Relaciones Públicas
Dirección de Tramitación y Planificación de Proyectos	✗	Encargado del Depto. De Tramitación de Proyectos	Analista de Proyectos

A continuación se presenta una confrontación entre la información suministrada por los dirigentes departamentales acerca de las funciones de sus respectivas puestos y las normativas establecidas por la ley.

Cargo: Director General

El Clasificador de Unidades Administrativas describe que las responsabilidades principales de esta unidad son las siguientes: 1) La coordinación general de todas las actividades institucionales, incluyendo aspectos tales como la propuesta de políticas. 2) La

administración de la asignación general de los recursos. 3) La evaluación de los resultados. 4) La representación institucional ante terceros delegada por el Ministro. 5) Las principales decisiones sobre la gestión de los resultados institucionales. 6) La unidad tiene la máxima autonomía de decisión delegada por el Ministro sobre la forma en que deben alcanzarse los resultados, las políticas y las estrategias.

Según los datos ofrecidos por la Directora General, se cumplen todas las funciones descritas anteriormente.

Cargos: Subdirector Técnico y Subdirector Operativo

La Subdirectora Técnica describe que actualmente sus funciones son las siguientes:

1) Proyectos especiales sobre Patrimonio y Planificación en control histórico. 2) Comisión de Riesgo y Desastre. 3) Coordinación de comisión de riesgos. 4) Asistencia técnica al departamento legal.

La Subdirectora Operativa describe que actualmente sus funciones son las siguientes: 1) Coordinar las actividades que se realizan en dichos monumentos. 2) Limpieza de los mismos. 3) Mantenimiento a nivel estructural y arquitectónico.

El Ministerio de Administración Pública no recomienda cargos como el de Subdirectores a que un nivel burocrático en la medida en que solamente representan un control adicional dentro de la estructura, lo que se agrega tiempo y se resta eficiencia a los resultados del mismo, ya que los controles deben estar integrados a los procesos y no en niveles jerárquicos adicionales. Los subdirectores se convierten en los responsables de una función específica dentro de la dirección, con lo cual lo apropiado sería que fueran Encargados de

un Departamento.

Cargo: Encargado de Contabilidad

De acuerdo al Manual General de Cargos Civiles Comunes Clasificados del Poder Ejecutivo las funciones de este cargo son las siguientes: 1) Dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo. 2) Velar porque se mantengan actualizados los registros y controles de las operaciones contables de la entidad. 3) Realizar análisis contables y financieros. 4) Participar en la elaboración anual del anteproyecto de presupuesto de la entidad, de acuerdo con las normas establecidas. 5) Llevar control de los cheques expedidos y compromisos pendientes de pago de la institución. 6) Solicitar, controlar y tramitar libramientos, asignaciones de fondos y otras operaciones, a la Oficina Nacional de Presupuesto. 7) Verificar la preparación de las conciliaciones bancarias. 8) Controlar gastos correspondientes a diferentes partidas presupuestarias. 9) Revisar los documentos soporte de los cheques y libramientos a ser tramitados. 10) Revisar, firmar y tramitar las nóminas de pago del personal y solicitar las asignaciones correspondientes. 11) Realizar las coordinaciones de los fondos asignados y aprobados. 12) Elaborar la memoria anual del departamento. 13) Elaborar y presentar informe de las labores realizadas. 14) Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme la naturaleza del cargo. 15) Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

Según los datos ofrecidos por la Encargada de Contabilidad se cumplen todas las funciones anteriormente descritas.

Cargo: Encargado de Recursos Humanos

De acuerdo al Manual General de Cargos Civiles Comunes Clasificados del Poder Ejecutivo las funciones de este cargo son las siguientes: 1) Dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo. 2) Coordinar y controlar la asistencia, puntualidad y dedicación del personal de la institución. 3) Velar porque se aplique el régimen ético y disciplinario. 4) Coordinar y ejecutar con la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), la aplicación de los procedimientos en materia de Registro y Control de Personal. 5) Asesorar al ejecutivo y encargados de las diferentes unidades en la aplicación de sanciones y medidas disciplinarias, así como en los demás procedimientos de personal. 6) Mantener actualizado el Manual de Cargos Clasificados, el sistema de sueldos y otros factores necesarios para la elaboración de la tabla de sueldos. 7) Determinar y analizar necesidades de adiestramiento y coordinar los programas de adiestramiento. 8) Coordinar y ejecutar con la ONAP concursos de oposición para cubrir cargos del servicio civil y de la carrera administrativa. 9) Coordinar acciones pertinentes con la Comisión de Personal correspondiente. 10) Coordinar con la ONAP los cargos que conforman la carrera administrativa y los cargos de carreras especiales. 11) Presentar informes de las labores realizadas. 12) Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme la naturaleza del cargo.

Considerando que no existe un puesto en el Manual anteriormente mencionado llamado Coordinador de Recursos Humanos, se expone el de Encargado de Recursos Humanos ya que las funciones de este cargo se ajustan a la mayoría de las funciones expuestas por la actual Encargada, quien confirmó que actualmente se llevan a cabo todas éstas con excepción de las número 4, 7 8, 10 ya que esta institución es una dependencia del

Ministerio de Cultura y no está autorizada para coordinar la aplicación de ciertos procedimientos, de coordinar los programas de adiestramiento ni coordinar concursos de oposición para cubrir cargos, las cuales son responsabilidades de la Directora.

Cargo: Consultor Jurídico

De acuerdo al Manual General de Cargos Civiles Comunes Clasificados del Poder Ejecutivo las funciones de este cargo son las siguientes: 1) Dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo.2) Asesorar al Ejecutivo máximo y demás funcionarios de la entidad en la aplicación de toda la legislación referente a las actividades que le competen a la institución.3) Realizar y revisar estudios jurídicos, resoluciones, reglamentos, convenios, proyectos de ley, y otros documentos legales relacionados con la institución.4) Estudiar casos de orden legal y emitir su opinión sobre los mismos.5) Elaborar y/o rescindir los contratos suscritos por la institución con personas físicas o morales, y mantener registro y control de los mismos.6) Velar por la actualización del registro y archivo de leyes, decretos, convenios, contratos de préstamos y demás documentos jurídicos de la institución. 7) Intervenir en las reclamaciones y litigios que puedan afectar los intereses de la institución.8) Dar seguimiento a los contratos suscritos por el Estado a través de la institución con organismos internacionales.9) Velar por la correcta aplicación de las disposiciones legales en la tramitación de los asuntos de su competencia.10) Preparar los textos de las circulares, oficios, boletines y otros de carácter legal que se proponga emitir la institución.11) Constatar la aprobación o no de los convenios por parte del Congreso Nacional por el Poder Ejecutivo.12) Representar a la entidad en asuntos legales ante tribunales.13) Representar al superior inmediato en actividades relacionadas con el cargo.14) Presentar informe de las labores realizadas.15) Cumplir las metas individuales

que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme la naturaleza del cargo.16) Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

Considerando que no existe un puesto en el Manual citado anteriormente llamado Encargado del Departamento Legal, se expone el de Consultor Jurídico ya que las funciones de este cargo se ajustan a las funciones expuestas por la actual Encargada, quien confirmó que actualmente se llevan a cabo todas las funciones anteriormente descritas.

Cargo: Analista de Proyectos

De acuerdo al Manual más arriba mencionado las funciones de este cargo son las siguientes: 1) Estudiar y analizar las propuestas de programas y proyectos presentados por diferentes unidades de la institución. 2) Determinar la factibilidad de los proyectos recibidos y opinar sobre la aprobación, rechazo o enmienda de los mismos. 3) Asesorar a las diferentes unidades de la institución en cuanto a la formulación de los programas y proyectos. 4) Participar en los estudios de factibilidad económica de los programas y proyectos recibidos. 5) Dar seguimiento a los proyectos en ejecución financiados por organismos nacionales e internacionales. 6) Recibir, evaluar y tramitar las solicitudes de participación en los proyectos de carácter social. 7) Ofrecer asistencia técnica en la formulación de proyectos de preinversión. 8) Participar en la coordinación y supervisión de todas las actividades concernientes a los proyectos a su cargo. 9) Formular proyectos diversos que conduzcan a convenios interinstitucionales, tanto nacionales como internacionales. 10) Actualizar los proyectos en ejecución y llevar cronograma de control de los mismos. 11) Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto de gastos de los proyectos y verificar que lo ejecutado va acorde con lo proyectado. 12) Elaborar y proponer

pautas para la elaboración y formulación de proyectos. 13) Elaborar presupuestos de gastos de los proyectos a ejecutar. 14) Elaborar cuadros estadísticos para controlar la ejecución de los proyectos. 15) Participar en la formulación del presupuesto de ingresos y gastos de la institución y evaluar su ejecución. 16) Seguir los lineamientos y las políticas adoptadas por la institución para la formulación de proyectos. 17) Opinar para la aprobación, rechazo o enmienda de los proyectos estudiados. 18) Presentar informes de las labores realizadas. 19) Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo. 20) Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

Considerando que no existe un puesto en el Manual citado anteriormente llamado Encargado del Departamento de Tramitación de Proyectos, se expone el de Analista de Proyectos ya que las funciones de este cargo se ajustan a las funciones expuestas por la actual Encargada. La misma confirmó que actualmente se llevan a cabo todas las funciones anteriormente descritas a excepción de las funciones número 9, 11 13, 14 y 15 ya que únicamente se encarga de los proyectos en la Zona Colonial y no interviene en asuntos financieros ni presupuestarios de los proyectos.

Cargo: Auxiliar de Relaciones Públicas

Según el Manual citado las funciones de este cargo son las siguientes: 1) Revisar, seleccionar y recortar artículos periodísticos relacionados con las actividades de la institución. 2) Elaborar síntesis diaria de las noticias de interés para la institución. 3) Fotocopiar recortes periodísticos específicos y distribuirlos según instrucciones. 4)

Participar en la elaboración del boletín informativo de la entidad. 5) Enviar y llevar notas de prensa a los medios de comunicación. 6) Participar en la coordinación de ruedas de prensa convocadas por la institución. 7) Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo. 8) Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

Tomando en cuenta que no existe un puesto en el Manual llamado Oficial de Protocolo, se expone el de Auxiliar de Relaciones Públicas ya que las funciones de este cargo se ajustan a las funciones expuestas por el actual Oficial. El mismo confirmó que actualmente se llevan a cabo todas las funciones anteriormente descritas a excepción de las funciones número 5 y 6 aclarando que de éstas se encarga directamente la Directora.

Conclusiones y Recomendaciones

Mediante el estudio de la estructura organizacional de esta entidad pública se podría destacar que de manera general se cumplen los objetivos principales de la institución, sin embargo pueden mejorarse sustancialmente los procesos y esquemas de trabajo actuales, incrementando la calidad de los productos entregados por las áreas y cumpliendo con el marco legal actual del país y las buenas prácticas internacionales.

Se puede notar que existen documentos aprobados y normativas preestablecidas por la institución que rigen los propósitos de las diferentes unidades administrativas. Se hace evidente que estos parámetros y disposiciones de la institución son alcanzados en su mayoría por los departamentos y sus dirigentes.

No obstante, se recomienda analizar las necesidades de adiestramiento en cada uno de los departamentos de la institución y coordinar programas de capacitación a los dirigentes departamentales con el objetivo de que éstos conozcan y comprendan los objetivos y funciones departamentales así como también las tareas propias de sus puestos. También se recomienda programar futuras orientaciones y formación en el aspecto legal de la función pública, con la finalidad de que los empleados conozcan las disposiciones que rigen la administración pública.

En el aspecto de transparencia, la institución no posee una Oficina de Libre Acceso a la Información (OAI) ni ningún proceso que facilite al ciudadano la obtención libre de información institucional. Se sugiere elaborar una normativa y un Manual de Procedimientos, lo cual se encuentra claramente descrito en la Ley General de Libre

Acceso a la Información y su reglamento. Actualmente la institución se encuentra violando el principio de transparencia, el cual es básico y muy relevante en el accionar de las entidades públicas; el mismo esta contemplado en la Constitución Dominicana y en diferentes leyes del derecho administrativo.

Por otro lado, la institución carece de sistema estructurado para realizar sus compras y contrataciones. Es por esto que se recomienda implementar una nueva estructura incluyendo una Dirección Administrativa y Financiera y el Departamento de Compras y Contrataciones, de conformidad con la normativa vigente. De igual manera, elaborar el instructivo para el funcionamiento del Comité de Licitaciones, para luego realizar Planes y Programaciones Anuales de las Compras y Contrataciones.

Considerando que el Ministerio de Administración Pública (MAP), en su calidad de órgano rector, se encuentra actualmente en un proceso de orientación y asesoría a esta institución con el objetivo de mejorar y reestructurar su modelo organizativo, todavía existen áreas con oportunidades de mejora como lo es el organigrama de la institución. Es conveniente que se enfatizara en la modificación de la jerarquización de las unidades administrativas y de la denominación tanto de las unidades como de los puestos directivos.

A manera de resumen, se recomienda elaborar Manuales de Procedimientos en todas las áreas de trabajo, que garanticen los aspectos Administrativo, Jurídico, Económico y Ético en cada etapa, así como también la elaboración de Manuales de Organización que asignen el papel de cada uno de los involucrados en los proceso a los fines de garantizar la toma de decisiones de manera oportuna y eficiente.

Finalmente se sugiere tomar esta investigación como punto de referencia para futuras exploraciones más rigurosas abarcando un diagnóstico en la institución completa para así conformar una base para posteriores cambios y mejoramientos en la estructura del organismo, teniendo en cuenta que de su organización depende la eficacia de sus procesos y el logro de sus objetivos institucionales.

Bibliografía

- Beckhard, R. (1969). Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias. Miami. Editorial Addison – Wesley.
- Burke, W. y Robertson, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica. Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
- Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. (Segunda Edición) Colombia. Editora Atlas, S.A.
- Newton, M. y Raia, A. (1972). Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos. New York. McGraw-Hill.
- Porras, J. y Robertson, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
- Strauss, S. (1999). administración de Personal. McGraw-Hill.
- Tamayo, M. (1998). El Proceso de la Investigación Científica. (Tercera Edición) Colombia. Noriega Editores.
- Wendell, F y Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional. (Quinta Edición). México. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Gómez Ceja, G., 1994, Planificación y Organización de Empresas Octava Edición, México, D.F., McGraw-Hill
- Guizar, R., 1998, Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones, México, D.F., McGraw-Hill
- Chiavenato, I., Gestión de Recursos Humanos,
- Ley N° 41-08 Función Pública, 16 enero 2008, Distrito Nacional, República Dominicana

- Ley No. 340-06, sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones, del 18 de agosto del 2006, Distrito Nacional, República Dominicana
- Ley No. 200-04, sobre Libre Acceso a la Información Pública, del 28 de julio 2004, Distrito Nacional, República Dominicana
- Ley No.318, Patrimonio Cultural de la Nación, 14 junio 1968, Distrito Nacional, República Dominicana
- Decreto No. 586-96, Manual General de Cargos Civiles Clasificados del Poder Ejecutivo, 19 noviembre 1996, Distrito Nacional, República Dominicana
- Resolución Núm. 78-06, Instructivo para el Análisis y Diseño de Estructuras Organizativas en el Sector Público, 23 noviembre 2006, Distrito Nacional, República Dominicana
- Dirección Nacional de Patrimonio Monumental, 2005, Descripción de los Objetivos y Funciones de las Unidades Administrativas, Distrito Nacional, República Dominicana
- Diciembre 8, 2006, ¿Qué modelo de diagnostico organizacional debemos considerar el mejor?, Recuperado el 16 de mayo 2009, <http://psicologiaorganizacional.wordpress.com/2006/12/08/%c3%a1que-modelo-de-diagnostico-organizacional-debemos-considerar-como-el-mejor/>
- Meza, A. y Carballada González, P., 2003, El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas, Recuperado el 12 de febrero 2009, <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>

Anexos

ANEXO 1

Guía de Entrevista

NOMBRE:

PUESTO:

DEPARTAMENTO:

A quién se reporta:

de personas: Nombre de los puestos de los subordinados:

PROPÓSITO/ RESPONSABILIDAD/OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

DESCRIPCIÓN DE SUS FUNCIONES DEPARTAMENTALES:

FUNCIONES DEL PUESTO:

ANEXO 2

Lista de Cotejos basada en el Manual de Cargos Civiles Comunes del Poder Ejecutivo

Cargo: Encargado de Contabilidad

- ___ Dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo.
- ___ Velar porque se mantengan actualizados los registros y controles de las operaciones contables de la entidad.
- ___ Realizar análisis contables y financieros.
- ___ Participar en la elaboración anual del anteproyecto de presupuesto de la entidad, de acuerdo con las normas establecidas. Llevar control de los cheques expedidos y compromisos pendientes de pago de la institución.
- ___ Solicitar, controlar y tramitar libramientos, asignaciones de fondos y otras operaciones, a la Oficina Nacional de Presupuesto.
- ___ Verificar la preparación de las conciliaciones bancarias.
- ___ Controlar gastos correspondientes a diferentes partidas presupuestarias.
- ___ Revisar los documentos soporte de los cheques y libramientos a ser tramitados.
- ___ Revisar, firmar y tramitar las nóminas de pago del personal y solicitar las asignaciones correspondientes.
- ___ Realizar las coordinaciones de los fondos asignados y aprobados.
- ___ Elaborar la memoria anual del departamento.
- ___ Elaborar y presentar informe de las labores realizadas.
- ___ Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme la naturaleza del cargo. ___ Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

Cargo: Encargado de Recursos Humanos

- ___ Dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo.
- ___ Coordinar y controlar la asistencia, puntualidad y dedicación del personal de la institución.
- ___ Velar porque se aplique el régimen ético y disciplinario. 4) Coordinar y ejecutar con la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), la aplicación de los procedimientos en materia de Registro y Control de Personal.
- ___ Asesorar al ejecutivo y encargados de las diferentes unidades en la aplicación de sanciones y medidas disciplinarias, así como en los demás procedimientos de personal.
- ___ Mantener actualizado el Manual de Cargos Clasificados, el sistema de sueldos y otros factores necesarios para la elaboración de la tabla de sueldos.
- ___ Determinar y analizar necesidades de adiestramiento y coordinar los programas de adiestramiento.
- ___ Coordinar y ejecutar con la ONAP concursos de oposición para cubrir cargos del servicio civil y de la carrera administrativa.
- ___ Coordinar acciones pertinentes con la Comisión de Personal correspondiente.
- ___ Coordinar con la ONAP los cargos que conforman la carrera administrativa y los cargos de carreras especiales.
- ___ Presentar informes de las labores realizadas.
- ___ Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme la naturaleza del cargo.

Cargo: Consultor Jurídico

- ___ Dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo.
- ___ Asesorar al Ejecutivo máximo y demás funcionarios de la entidad en la aplicación de toda la legislación referente a las actividades que le competen a la institución.
- ___ Realizar y revisar estudios jurídicos, resoluciones, reglamentos, convenios, proyectos de ley, y otros documentos legales relacionados con la institución.
- ___ Estudiar casos de orden legal y emitir su opinión sobre los mismos.
- ___ Elaborar y/o rescindir los contratos suscritos por la institución con personas físicas o morales, y mantener registro y control de los mismos.
- ___ Velar por la actualización del registro y archivo de leyes, decretos, convenios, contratos de préstamos y demás documentos jurídicos de la institución.
- ___ Intervenir en las reclamaciones y litigios que puedan afectar los intereses de la institución.
- ___ Dar seguimiento a los contratos suscritos por el Estado a través de la institución con organismos internacionales.
- ___ Velar por la correcta aplicación de las disposiciones legales en la tramitación de los asuntos de su competencia.
- ___ Preparar los textos de las circulares, oficios, boletines y otros de carácter legal que se proponga emitir la institución.
- ___ Constatar la aprobación o no de los convenios por parte del Congreso Nacional por el Poder Ejecutivo.
- ___ Representar a la entidad en asuntos legales ante tribunales.
- ___ Representar al superior inmediato en actividades relacionadas con el cargo.
- ___ Presentar informe de las labores realizadas.

___ Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme la naturaleza del cargo.

___ Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

Cargo: Analista de Proyectos

___ Estudiar y analizar las propuestas de programas y proyectos presentados por diferentes unidades de la institución.

___ Determinar la factibilidad de los proyectos recibidos y opinar sobre la aprobación, rechazo o enmienda de los mismos.

___ Asesorar a las diferentes unidades de la institución en cuanto a la formulación de los programas y proyectos.

___ Participar en los estudios de factibilidad económica de los programas y proyectos recibidos.

___ Dar seguimiento a los proyectos en ejecución financiados por organismos nacionales e internacionales.

___ Recibir, evaluar y tramitar las solicitudes de participación en los proyectos de carácter social.

___ Ofrecer asistencia técnica en la formulación de proyectos de preinversión.

___ Participar en la coordinación y supervisión de todas las actividades concernientes a los proyectos a su cargo.

___ Formular proyectos diversos que conduzcan a convenios interinstitucionales, tanto nacionales como internacionales.

___ Actualizar los proyectos en ejecución y llevar cronograma de control de los mismos.

- ___ Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto de gastos de los proyectos y verificar que lo ejecutado va acorde con lo proyectado.
- ___ Elaborar y proponer pautas para la elaboración y formulación de proyectos.
- ___ Elaborar presupuestos de gastos de los proyectos a ejecutar.
- ___ Elaborar cuadros estadísticos para controlar la ejecución de los proyectos.
- ___ Participar en la formulación del presupuesto de ingresos y gastos de la institución y evaluar su ejecución.
- ___ Seguir los lineamientos y las políticas adoptadas por la institución para la formulación de proyectos.
- ___ Opinar para la aprobación, rechazo o enmienda de los proyectos estudiados.
- ___ Presentar informes de las labores realizadas.
- ___ Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo.
- ___ Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

Cargo: Auxiliar de Relaciones Públicas

- ___ Revisar, seleccionar y recortar artículos periodísticos relacionados con las actividades de la institución.
- ___ Elaborar síntesis diaria de las noticias de interés para la institución.
- ___ Fotocopiar recortes periodísticos específicos y distribuirlos según instrucciones.
- ___ Participar en la elaboración del boletín informativo de la entidad.
- ___ Enviar y llevar notas de prensa a los medios de comunicación.
- ___ Participar en la coordinación de ruedas de prensa convocadas por la institución.

___ Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo.

___ Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

ANEXO 3

Reseña de Revisión documental de la legislación

Ley No. 41-08 de Función Pública

La Ley No. 41-08 de Función Pública y crea la Secretaría de Estado de Administración Pública, hoy Ministerio, que sustituye la Ley 14-91 sobre Servicio Civil y Carrera Administrativa se creó en el Distrito Nacional, República Dominicana, el 16 de enero del año 2008.

La presente ley tiene por objeto regular las relaciones de trabajo de las personas designadas por autoridad competente para desempeñar los cargos presupuestados para la realización de funciones públicas en el Estado, los municipios y las entidades autónomas, en un marco de profesionalización y dignificación laboral de sus servidores. La ley incluye el sistema de carreras al personal del Poder Legislativo, municipal e instituciones descentralizadas. Establece la responsabilidad de los funcionarios públicos, elimina la aplicación discrecional de la carrera administrativa y ordena la creación del Ministerio de Administración Pública.

El Ministerio de Administración Pública se crea como órgano rector del empleo público y de los distintos sistemas y regímenes previstos por la presente ley, del institucional de la Administración Pública, del desarrollo del gobierno electrónico y de los procesos de evaluación de la gestión institucional. La misma intenta crear todas las estructuras orgánicas de los Ministerios y Direcciones Generales, así como establecer el orden en los cargos públicos y crear los perfiles de quienes ocuparán esos puestos.

El Instituto Nacional de Administración Pública, tendrá a su cargo la ejecución, coordinación, seguimiento y evaluación de los procesos de inducción, formación y capacitación del personal de los órganos y entidades sujetos a la presente ley, de

conformidad con las políticas, planes, estrategias y programas que apruebe el Ministerio de Administración Pública. Asimismo, que realizará los estudios e investigaciones para la mejora del funcionamiento de la administración pública que le sean encomendados.

Decreto No. 586-96, Manual General de Cargos Civiles Clasificados del Poder Ejecutivo

El Manual General de Cargos Civiles Clasificados del Poder Ejecutivo, Decreto No. 586-96, de fecha 19 de noviembre de 1996 se crea como base técnica del Sistema de Servicios Civil y Carrera Administrativa elaborado por la Oficina Nacional de **Administración** y Personal de Conformidad con los Artículos 13, 14 y 15 de la Ley No. 14-91 y el Artículo 34 del Reglamento No.81-94, del 29 de Marzo de 1994.

Este Manual constituye el elemento esencial para la aplicación del régimen de Servicio Civil y Carrera Administrativa, que permitirá elaborar y desarrollar entre otros elementos un sistema uniforme y equitativo de clasificación y valoración de cargos, y de fijación de sueldos, compensaciones e incentivos, para todos los cargos y servidores civiles del Poder Ejecutivo. Las principales finalidades del manual son:

- a) Facilitar el conocimiento de las labores, responsabilidades y demás características de los cargos, por parte de las personas que los ocupen y de sus superiores.
- b) Servir de apoyo a un mejor ejercicio de las funciones de dirección, supervisión, coordinación y disciplina del personal civil del Poder Ejecutivo.
- c) Propiciar el desarrollo gradual de un sistema uniforme y equitativo de remuneración del personal civil del poder Ejecutivo.
- d) Sentar bases racionales para el proceso de reclutamiento, selección y vinculación de dicho personal, en base a méritos de idoneidad personal.

- e) Contribuir al desarrollo de un sistema eficiente de evaluación, retención, promoción y cambios de los servidores civiles sujetos al régimen de carrera administrativa.
- f) Constituir un factor básico para la detección de necesidades de capacitación así como para el desarrollo de escalafones y carreras.

Ley No.318, Patrimonio Cultural de la Nación

La Oficina de Patrimonio Cultural tendrá como función principal la realización, coordinación y ejecución de las iniciativas y planes que se llevan a la práctica en la República Dominicana, relacionadas con el Patrimonio Monumental y el Patrimonio Artístico de la Nación, ambos definidos en la Ley No.318, del 14 de junio de 1968.

A fin de que la Oficina de Patrimonio Cultural pueda alcanzar los objetivos para los cuales fue creada y los que se le señalan en el presente Reglamento, la misma quedará estructurada en la siguiente forma:

- Una sección encargada de la conservación de monumentos, conjuntos monumentales urbanos y rurales; parajes pintoresco, parques y jardines, declarados o no Monumentos Nacionales.
- Una sección encargada de las excavaciones arqueológicas los estudios y la realización de la Carta Arqueológica del país.
- Una sección encargada de realizar el Inventario y Catalogación de las obras de arte del país, del Fichero de Artes y del catálogo Monumental del Patrimonio Artístico de la Nación, y de intervenir en la posesión y traspaso de las obras de arte.

Será misión de la Oficina de Patrimonio Cultural, la elaboración de los planes de conservación, consolidación y presentación de los monumentos y conjuntos monumentales

del país y edificios que sin estar declarados monumentos nacionales puedan afectar la realización de los planes elaborados, así como la inspección de éstos. La Oficina de Patrimonio Cultural realizará anualmente planes nacionales para la realización de obras de conservación de monumentos y yacimientos arqueológicos, así como excavaciones periódicas en lugares conocidos por descubrir, en cuya elaboración intervendrá la Comisión Ejecutiva. Es asimismo misión de la Oficina de Patrimonio Cultural la realización del inventario de la riqueza monumental, artística y arqueológica del país debiendo realizar en etapas sucesivas el inventario, el catálogo monumental y la carta arqueológica.

Resolución Núm. 78-06, Instructivo para el Análisis y Diseño de Estructuras Organizativas en el Sector Público

La Resolución Núm. 78-06, del 23 de noviembre del 2006, aprueba el Instructivo para el Análisis y Diseño de Estructuras Organizativas en el Sector Público.

El Sistema de Análisis y Diseño de Estructuras Organizativas es el conjunto de normas que regulan el proceso de estructuración organizacional de las instituciones gubernamentales, contribuyendo al logro de los objetivos de reforma y modernización del Estado. Este sistema tiene como objetivo optimizar el aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

Este proceso busca específicamente:

- a) Alinear las estructuras con las estrategias institucionales a fin de viabilizar el logro de los objetivos de la misma.
- b) Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- c) Evitar la duplicación y dispersión de funciones.

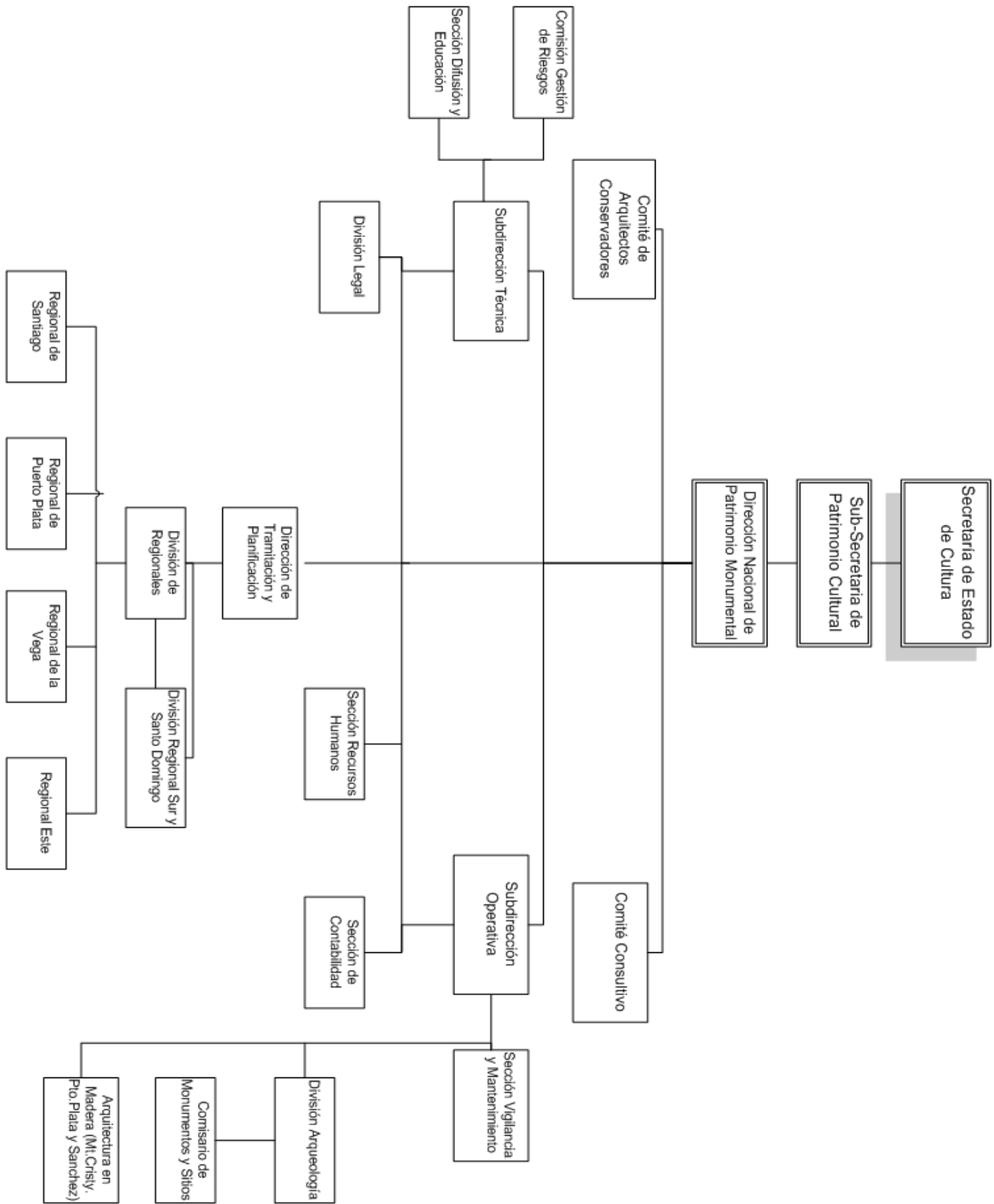
- d) Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- e) Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- f) Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

Se ha establecido un procedimiento estandarizado para la aplicación del proceso de análisis y diseño de estructuras organizacionales dentro de las dependencias del Poder Ejecutivo con el fin de:

- a) Proporcionar los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de cada entidad.
- b) Lograr que la estructura organizacional de las entidades del sector público sea conformada bajo criterios de orden técnico.

Este Instructivo es de aplicación obligatoria para todas las dependencias del Poder Ejecutivo y servirá de base a la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), para la aprobación de las estructuras organizativas que le son sometidas, evaluando si fueron considerados los elementos técnicos requeridos en el proceso de diseño organizacional.

ANEXO 4



ANEXO 5

CLASIFICADOR DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS ONAP

UNIDAD	RESPONSABILIDAD SOBRE EL CAPITAL HUMANO
1. Dirección General u Oficina Nacional	En forma directa o indirecta la totalidad de los empleados
2. Dirección de Área o Dirección Regional	• Si es sustantiva o de apoyo administrativo tiene asignado entre 30 y 100 puestos • Si es de staff entre 10 y 30 puestos
3. Departamento u Oficina Provincial	• Si es sustantiva o de apoyo administrativo tiene asignado entre 6 y 20 puestos • Si es de staff entre 3 y 10 puestos
4. División	• Si es sustantiva o de apoyo administrativo tiene asignado entre 3 y 10 puestos • Si es de staff entre 2 y 8 puestos
5. Sección	• Si es sustantiva o de apoyo administrativo tiene asignado entre 3 y 7 puestos • Si es de staff entre 5 y 9 puestos