



Laboratorio Nacional de  
Materiales y Modelos Estructurales

Proyecto: LM-PI-GM-11-14

# **Diagnóstico Unidad Técnica Gestión Vial: Municipalidad de Buenos Aires**

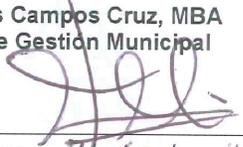
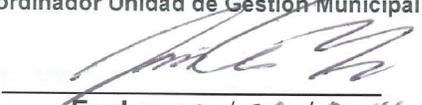
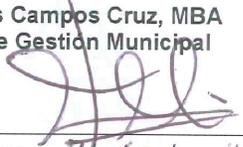
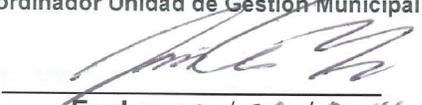
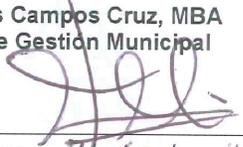
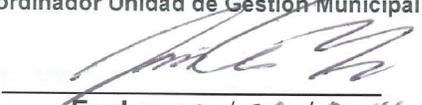
Preparado por:  
**Unidad de Gestión Municipal**

San José, Costa Rica  
Junio, 2014



Documento generado con base en el Art. 6, inciso j) de la ley 8114 según la reforma aprobada en la ley 8603. Reglamento al Art. 6 de la precitada ley, publicado mediante decreto DE-37016-MOPT.

Información técnica del documento

1. Informe LM-PI-GM-11-14		2. Copia No. 1		
3. Título y subtítulo: <b>Diagnóstico Unidad Técnica Gestión Vial: Municipalidad de Buenos Aires</b>		4. Fecha del Informe: Junio, 2014		
5. Organización y dirección Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica Tel: (506) 2511-2500 / Fax: (506) 2511-4440				
6. Notas complementarias				
7. Resumen  <i>Como parte de las actividades del Convenio de Cooperación entre la Municipalidad de Buenos Aires y el LanammeUCR para mejorar la gestión de la Red Vial Cantonal, se realizó un diagnóstico de la organización y funcionamiento de la UTGV.</i>  <i>Este diagnóstico aporta insumos necesarios para clarificar la estructura de la UTGV y fortalecer sus principales procesos de trabajo.</i>				
8. Palabras clave UTGV- Organización -Funcionamiento	9. Nivel de seguridad: Ninguno	10. Núm. de páginas 11		
11. Preparado por: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">                 Lic. Carlos Campos Cruz, MBA                  Unidad de Gestión Municipal                    Fecha: 31 6 1 14             </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">                 Ing. Jaime Allen Monge, MSc                  Coordinador Unidad de Gestión Municipal                    Fecha: 03 10 6 1 2014             </td> </tr> </table>			Lic. Carlos Campos Cruz, MBA Unidad de Gestión Municipal  Fecha: 31 6 1 14	Ing. Jaime Allen Monge, MSc Coordinador Unidad de Gestión Municipal  Fecha: 03 10 6 1 2014
Lic. Carlos Campos Cruz, MBA Unidad de Gestión Municipal  Fecha: 31 6 1 14	Ing. Jaime Allen Monge, MSc Coordinador Unidad de Gestión Municipal  Fecha: 03 10 6 1 2014			



## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>4</b>
1.1	ORGANIZACIÓN DE LA UTGV .....	4
1.1.1	Primera propuesta .....	5
1.1.2	Segunda propuesta .....	6
1.1.3	Tercera propuesta .....	7
1.2	PROCESOS DE TRABAJO EN LA UTGV.....	8
1.3	ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO .....	11

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1.</b>	<b>PROCESO DE DIRECCIÓN DE LA UTGV.....</b>	<b>9</b>
<b>CUADRO 2.</b>	<b>PROCESO TÉCNICO DE LA UTGV.....</b>	<b>10</b>
<b>CUADRO 3.</b>	<b>PROCESO DE PROMOCIÓN SOCIAL DE LA UTGV.....</b>	<b>10</b>
<b>CUADRO 4.</b>	<b>PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA UTGV.....</b>	<b>11</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.</b>	<b>FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE BUENOS AIRES.....</b>	<b>4</b>
<b>FIGURA 2.</b>	<b>ORGANIGRAMA DE LA PRIMER PROPUESTA.....</b>	<b>6</b>
<b>FIGURA 3.</b>	<b>ORGANIGRAMA DE LA SEGUNDA PROPUESTA.....</b>	<b>7</b>
<b>FIGURA 4.</b>	<b>ORGANIGRAMA PROPUESTO.....</b>	<b>8</b>

## 1 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico de la organización y funcionamiento de la UTGV se realizó como parte de las actividades del Convenio de Cooperación entre la Municipalidad de Buenos Aires y el LanammeUCR para mejorar la gestión de la Red Vial Cantonal (RVC).

En esta actividad participaron 8 funcionarios de la UTGV, y consistió en una sesión guiada con el apoyo de personal del LanammeUCR, donde se analizaron los aspectos que se detallan a continuación.



**Figura 1.** Funcionarios de la Municipalidad de Buenos Aires.

### 1.1 Organización de la UTGV

La Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Buenos Aires está conformada por 1 Director, 1 Asistente Técnico, 1 Administradora, 1 Asistente Administrativo, 1 Promotor Social, 1 Asistente de Promoción Social, 1 Secretaria, 2 Inspectores, 1 Encargado de Maquinaria, 8 operadores de maquinaria y 2 peones.



Dado que la UTGV no cuenta con un organigrama formal que represente la forma en que está organizada, se solicitó a los funcionarios realizar su elaboración a partir de la percepción y el conocimiento que tienen sobre la forma en que se organizan y funcionan en la práctica; los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**1.1.1 Primera propuesta:** El primer organigrama propuesto corresponde a una estructura vertical conformada por 5 niveles jerárquicos, destacándose lo siguiente:

- Corresponde al Director la dirección general de la UTGV, colocándolo a la cabeza de la unidad por debajo del Alcalde.
- Se incluye al Asistente dentro la línea de mando, lo que no es congruente con las labores de carácter asistencial que realiza.
- Se presenta una gran concentración de funciones y responsabilidades en el puesto de Administradora, asignándole la coordinación de todas las actividades operativas de carácter administrativo y técnico dentro de la UTGV.
- En el caso de la Promoción Social se representa como un área dependiente de la coordinación de la Administradora.

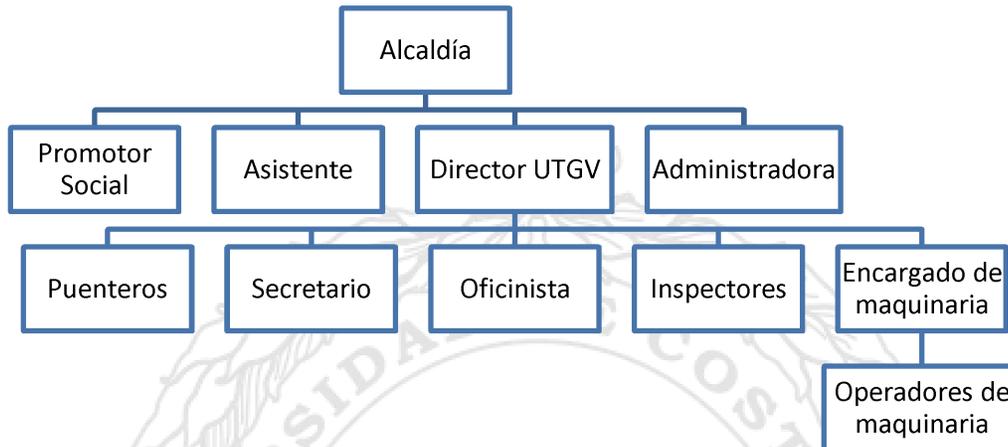


**Figura 2.** Organigrama de la primera propuesta.

**1.1.2 Segunda propuesta:** El segundo organigrama propuesto corresponde a una estructura horizontal conformada por tres niveles jerárquicos, destacándose lo siguiente:

- El primer nivel jerárquico corresponde a la dirección y coordinación general de la UTGV, en el que se involucran el Director, el Asistente, la Administradora y el Promotor Social.
- El segundo nivel corresponde al personal de apoyo para la realización de las actividades técnicas, administrativas y de promoción social.
- En el tercer nivel se ubican los operadores de maquinaria y el personal operativo.

- En este caso la concentración de funciones se da en el puesto de Director, quien sería el responsable de la coordinación del personal técnico y administrativo de la UTGV.



**Figura 3.** Organigrama de la segunda propuesta.

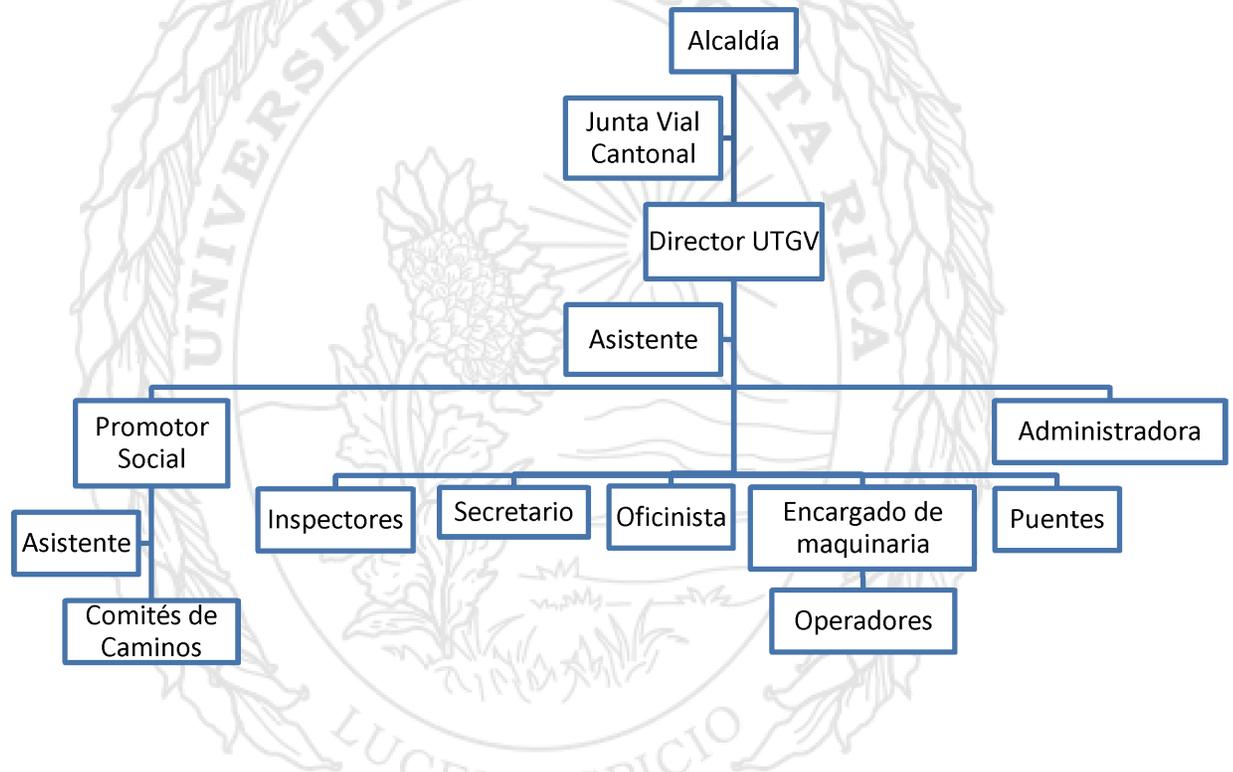
**1.1.3 Tercera propuesta:** Después de analizar las dos propuestas anteriores se concluye que ninguna de ellas representa de forma adecuada la organización y funcionamiento de la UTGV actual, evidenciando la necesidad de contar con una estructura formal que oriente e integre a los funcionarios en el logro de los objetivos comunes, mediante una adecuada clarificación de sus roles y funciones.

Con el propósito de avanzar en la definición y adopción de esta estructura formal, se elaboró una tercera propuesta de organigrama con base en lo establecido en el reglamento a la Ley N° 8114 en relación a la conformación de la UTGV y las funciones que les corresponden.

Los principales aspectos que destacan en este organigrama son:

- El Director de la UTGV se encuentra a la cabeza de la organización, como el responsable de la dirección y coordinación general.

- Se incluye la Junta Vial Cantonal como órgano de consulta, y los Comités de Caminos como órganos de apoyo.
- Se diferencian claramente las actividades de administrativas y de promoción social.
- Se establece una línea de mando con el Director en el primer nivel y el Promotor y la Administradora en el segundo nivel
- Se continúa representando una importante concentración de funciones en el Director de la UTGV, quien tendría a su cargo la coordinación del trabajo de todo el personal técnico y administrativo de carácter asistencial y operativo.



**Figura 4.** Organigrama propuesto.

## 1.2 Procesos de trabajo en la UTGV

Con base en el organigrama anterior se identificaron y analizaron los 4 procesos principales que conforman la dinámica de trabajo de la UTGV, estos son: Proceso de Dirección; Proceso Técnico; Proceso de Promoción Social y Proceso Administrativo.

Seguidamente se presenta un resumen del objetivo y las principales actividades de cada uno de estos procesos:

**Cuadro 1.** Proceso de dirección de la UTGV.

<p style="text-align: center;"><b>Proceso de dirección:</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Asegurar el adecuado funcionamiento de la UTGV y el cumplimiento de las responsabilidades asignadas en el Reglamento de la Ley N° 8114.</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Responsable:</b> Director de la UTGV</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo, dirección y coordinación general de la UTGV; incluyendo las relaciones con la JVC, la Alcaldía y el Concejo Municipal.</li><li>• Posicionamiento de la UTGV dentro de la municipalidad y su relación con las demás dependencias municipales.</li><li>• Relaciones externas de la UTGV, especialmente con instituciones estatales, comunidades y empresarios.</li><li>• Elaboración de Plan Quinquenal y otras herramientas de planificación.</li></ul>

### Cuadro 2. Proceso técnico de la UTGV.

**Proceso técnico:**

- Implementar un sistema de gestión que asegure una eficiente inversión de los recursos provenientes de la Ley N° 8114.
- Garantizar la ejecución de obras de buena calidad, con estricto apego a la normativa técnica y las buenas prácticas.

**Responsable:** Director de la UTGV

- Realización y actualización del inventario vial.
- Creación y manejo de bases de datos con información técnica de la RVC.
- Diseño y presupuestación de obras.
- Programación y/o licitación de obras.
- Administración de maquinaria y/o contratos.
- Ejecución e inspección de obras.
- Control de calidad en la ejecución de obras.

### Cuadro 3. Proceso de promoción social de la UTGV.

**Proceso de promoción social:**

- Promover la participación activa y efectiva de las comunidades, empresas y grupos organizados en el mantenimiento de la RVC.
- Realizar actividades de coordinación institucional que permitan la consecución de fondos de contrapartida para el mantenimiento de la RVC.

**Responsable:** Promotor social

- Conformación, capacitación y puesta en acción de comités de caminos.
- Elaborar e implementar un plan de información y divulgación de las actividades de la UTGV.
- Ejecutar programas de formación escolar.
- Brindar apoyo durante la planificación y ejecución de obras.
- Elaborar y negociar propuestas para generar fondos de contrapartida a nivel institucional, empresarial y comunal.

#### Cuadro 4. Proceso administrativo de la UTGV.

<p style="text-align: center;"><b>Proceso administrativo:</b></p> <p style="text-align: center;"><i>-Garantizar la disponibilidad de recursos de forma oportuna y ágil para la ejecución de obras en la RVC.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>- Garantizar una correcta ejecución de los recursos, cumpliendo con los procedimientos, normas y buenas prácticas vigentes</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Responsable: Administradora</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar, tramitar y administrar el presupuesto de la UTGV.</li><li>• Desarrollar procedimientos y trámites para la adquisición de bienes y servicios.</li><li>• Apoyar en la administración del personal.</li><li>• Realizar actividades de archivo y registro de información.</li></ul>

### 1.3 Actividades de seguimiento

Para dar seguimiento a este ejercicio de análisis de la organización y funcionamiento de la UTGV se propone la realización de las siguientes actividades:

- Definir un organigrama que refleje adecuadamente la organización de la UTGV, formalizarlo y comunicarlo a todo el personal y demás dependencias de la municipalidad.
- Definir las funciones de cada puesto dentro de la UTGV, comunicarlo y revisar con todo el personal.
- Realizar un diagnóstico de cada uno de los procesos de trabajo dentro de la UTGV, analizando la situación actual e identificando las acciones requeridas para mejorarlo, acorde con el organigrama y funciones definidas.

-----UL-----