

## 0 Introducción

El Reglamento de Funcionamiento de la Administración Municipal (RFAM) es una herramienta central de gestión municipal, desarrollado para servir a los funcionarios<sup>1</sup> municipales como referencia en su trabajo diario de generación de productos y servicios de la administración municipal en beneficio de la población del municipio.

El RFAM es la base para la organización y el funcionamiento de todos los procesos y todas las actividades que desarrollan los funcionarios del gobierno local para prestar los servicios en cumplimiento de su mandato, según las leyes vigentes. La estructura del RFAM y su estricta aplicación permite a la administración municipal alcanzar un nivel de calidad definido y comprobable en el desarrollo de los diferentes procesos, sus productos y servicios. Para este fin, el RFAM contiene todas las directrices generales y específicas, relevantes para los procesos a desarrollar en el ámbito de la administración municipal, lo que convierte al RFAM al mismo tiempo en un instructivo y un manual de referencia para los funcionarios en sus actividades diarias.

El RFAM es un documento vivo con una estructura modular, que permite su desarrollo paulatino y facilita su adaptación permanente en función de requerimientos que surgirán en el proceso de constante mejoramiento de los diferentes procesos, entre otros por la constante tecnificación de las actividades comprendidas en los mismos.

La aprobación de la primera versión del RFAM por la Corporación Municipal marca el inicio de un importante cambio en la gestión municipal hacia la modernización y el perfeccionamiento constante de sus procesos, la transparencia y confiabilidad de los mismos, con base en la responsabilidad social ante la población del municipio. La primera versión del RFAM aún no comprende todos los procesos que desarrolla la administración municipal. El enfoque está más bien en los procesos que se identificaron como más urgentes de reglamentar y que se calificaron como prioritarios por la Corporación Municipal. Igualmente los procesos descritos se orientan en su nivel de elaboración lo más cerca posible hacia los procesos que en el momento de la redacción de la primera versión del RFAM fueron aplicados por los funcionarios de la municipalidad. Para fines de perfeccionamiento de los procesos y actividades solamente se integraron algunos aspectos importantes, pero no muy complicados en su ejecución, los cuales ayudan a alcanzar un mayor nivel de la calidad de los mismos.

El proceso de desarrollo y mantenimiento del RFAM se basa en un análisis de los procesos, condiciones y exigencias, dadas por el marco normativo de referencia, tanto externo como interno, e implica las siguientes fases:

- a) Identificación participativa del funcionamiento actual, es decir de los procesos y actividades de generación de productos y servicios incluyendo subprocesos administrativos, financieros y otros, así como de las interfases para la coordinación y el intercambio de información entre diferentes unidades de la municipalidad que estos procesos implican.
- b) Documentación del funcionamiento actual de los procesos y actividades, a través del desarrollo de diagramas de flujo, incluyendo comentarios y explicaciones puntuales, y la posterior transcripción de estos en un procedimiento para cada proceso identificado, en forma de un

---

<sup>1</sup> En este documento se utiliza la forma masculina, con el fin de facilitar la lectura del mismo. De ninguna manera constituye una discriminación y/o exclusión, en alusión a la *Nueva Gramática de la Lengua Española (2009)*: "Cuando se hace referencia a sustantivos que designan seres animados, el masculino no solo se emplea para referirse a los individuos de sexo masculino, sino también para designar la clase que corresponde a todos los individuos de la especie, sin distinción de sexos."

manual de calidad (actividad, ejecución de la actividad, responsable, unidad de control, material de referencia y criterio de calidad).

- c) Una vez concertado cada proceso, se desarrollarán los materiales de referencia, como son formularios e instructivos específicos. La introducción de formularios no solamente hace más eficaz el desarrollo de las actividades, sino a la vez facilita la gestión de calidad en los procesos identificados, por estandarizar la forma de ejecución de las mismas y conducción de los procesos. Los instructivos específicos proporcionan al funcionario una guía precisa del como cumplir con los criterios de calidad definidos para cada subactividad del proceso.

El desarrollo del RFAM puede resultar en recomendaciones orientadas hacia cambios en la estructura organizativa de la municipalidad, basado en la identificación de nuevos requerimientos para su funcionamiento, conforme a la definición de los procesos. De todas formas, la implementación del RFAM representa un proceso de cambio con respecto al funcionamiento de procesos, una circunstancia que tiende a requerir de mediadas que promuevan el desarrollo organizacional de la administración municipal y el fortalecimiento del personal integrado. Puede resultar necesario que la Corporación Municipal consiga el acompañamiento por profesionales en esta área, quienes apoyen el desarrollo de un plan de implementación, que considere los diferentes aspectos y ámbitos del proceso de cambio, y asesoren a las autoridades durante la implementación del mismo.

El RFAM pretende comprender las respuestas detalladas a los preguntas principales del funcionamiento de la administración municipal, como son: qué productos y servicios se generarán; cómo se generarán de una calidad definida; y cómo está organizada la administración municipal para desarrollar los procesos respectivos de su generación.

En el marco del RFAM la generación de los productos y servicios se describe mediante la definición detallada de cada actividad comprendida en el respectivo proceso. La descripción de los procesos consiste de los siguientes elementos:

- a) Una ilustración que visualiza la secuencia y relación de la ejecución de las actividades comprendidas en el proceso, el flujograma (ver Figura 1 y Figura 2).
- b) Un manual de calidad, como procedimiento y/o instructivo para la implementación de actividades y subactividades, que guíe el proceso de generación del producto requerido en la calidad predeterminada. El instructivo detalla las actividades y subactividades en una matriz que de manera intuitiva explica la actividad, de qué subactividades consiste, cómo realizarla, quién la realiza, quién controla la realización, qué documentos de referencia y formularios hay que aplicar, y cuál es el criterio de calidad para el producto intermedio en cada actividad o subactividad. El criterio de calidad determina, cómo se puede comprobar si la actividad o subactividad respectiva ha sido desarrollada en la manera descrita en el instructivo (ver Figura 3).
- c) Los documentos de referencia y formularios a aplicar en las diferentes actividades y subactividades del proceso. (ver Figura 4). Los documentos de referencia contienen explicaciones aún más detalladas e instructivos o información adicional, útil para la ejecución de la actividad respectiva. Los formularios están diseñados de una forma que facilite su uso intuitivo y contenga además explicaciones para cada campo a llenar, lo que es especialmente útil para funcionarios nuevos en su cargo. Para la descripción de cada proceso identificado se aplica esta misma metodología y se utiliza el mismo formato, así facilitando el entendimiento y su aplicación por parte de los servidores públicos de la municipalidad.

El contenido de RFAM no pretende cubrir todos los aspectos posibles relacionados con los diferentes procesos, sino busca documentar estos aspectos más importantes para asegurar la transparencia y confiabilidad de los procesos y productos.

La intención con la cual se crea el RFAM es proveer a los funcionarios de la municipalidad una estructura de funcionamiento que les sirva a la vez de orientación, instructivo, referencia y respaldo en sus actividades diarias que desarrollen como parte de la administración local en beneficio de la población.

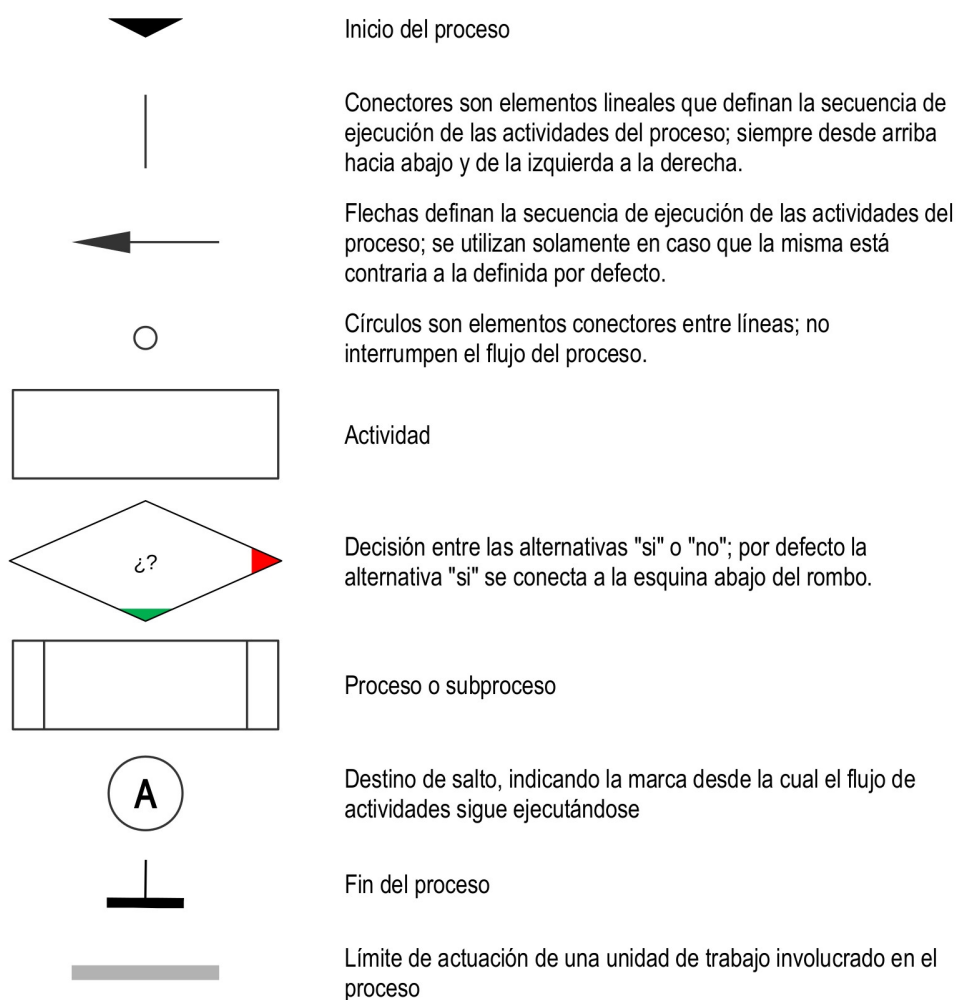


Figura 1: Simbología para el diagrama de flujo

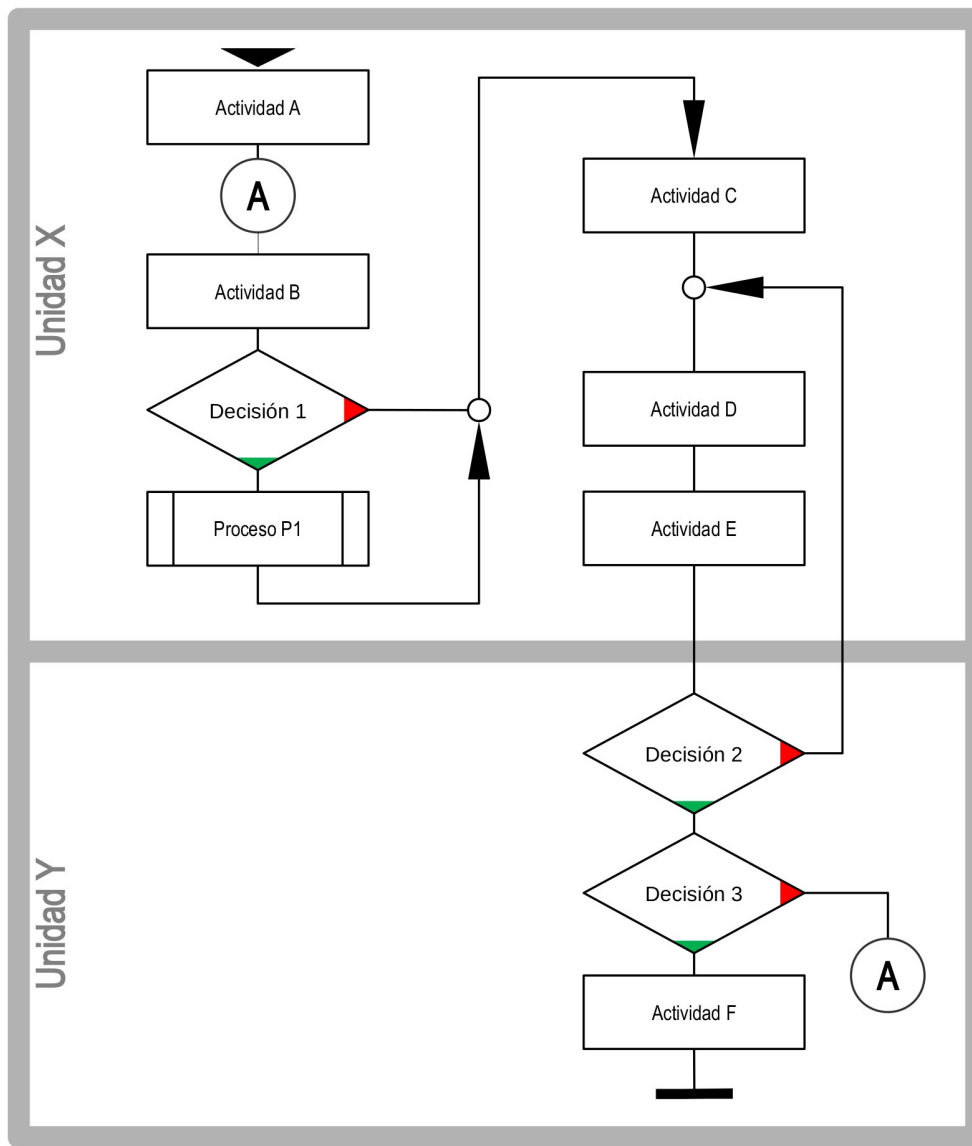


Figura 2: Ejemplo de la aplicación de la simbología para el diagrama de flujo

Proceso 1				RFAM – Municipalidad de ...		
#	Actividad/Sub-Actividad	Responsable	Control	Referencias		Requerimiento de Calidad
0	Actividad 0					
0.1	Descripción de la subactividad 0.1	Nombre del responsable	Nombre del responsable	D01.01	Nombre de documento de referencia D01.01	Descripción del criterio de la calidad para la actividad 0.1 <i>(indicación del como comprobar que la actividad y/o subactividad se ha realizado conforme a este instructivo)</i>
				F01.01	Nombre de formulario F01.01	
1	Actividad 1					
1.1	Descripción de la subactividad 1.1	Nombre del responsable	Nombre del responsable	D01.02	Nombre de documento de referencia D01.02	Descripción del criterio de la calidad para la subactividades 1.1 <i>(indicación del como comprobar que la actividad y/o subactividad se ha realizado conforme a este instructivo)</i>
				D01.05	Nombre de documento de referencia D01.05	
1.2	Descripción de la subactividad 1.2	Nombre del responsable	Nombre del responsable	F01.02	Nombre de formulario F01.02	Descripción del criterio de la calidad para la subactividades 1.2 <i>(indicación del como comprobar que la actividad y/o subactividad se ha realizado conforme a este instructivo)</i>
				F01.03	Nombre de formulario F01.03	
				F01.12	Nombre de formulario F01.12	
1.3	Descripción de la subactividad 1.3	Nombre del responsable		F01.01	Nombre de formulario F01.01	Descripción del criterio de la calidad para la subactividad 1.3 <i>(indicación del como comprobar que la actividad y/o subactividad se ha realizado conforme a este instructivo)</i>
2	...	...	...	...	...	...

Figura 3: Formato del Manual de Calidad para los procesos de generación de productos y servicios

**Explicaciones para todos los campos del formulario**

<b>Oficina</b>			
<b>Número</b>	1		
<b>Código Catastral</b>	2	<b>CUF</b>	3
<b>Nombre/s de Solicitante/s</b>	4		
<b>Fecha</b>	5	<b>Nombre</b>	6

	Observación	Fecha	Nomb
<b>Comprobante para Solicitante</b>	24	25	21
<b>Dictamen OM</b>	24	15	21
<b>Firma</b>	24	16	21
			21

File: 20140609\_Ejemplo\_Formulario.odt - Rev. 24/05/2012

**Explicaciones**

- 1 Número de Expediente según nomenclatura establecida, número corriente oficina.
- 2 Código catastral según normativa nacional [DD MM SSSS nnnnn].
- 3 Si el/la/los poseedor/a/es firmaron un CUF con AFE/COHDEFOR (ICF) sobre predios dentro de la RHBRP y/o otra área protegida.
- 4 Nombre/s de la/las persona/s que presentan la solicitud. En caso de actuación que actúa.
- 5 Fecha de la creación del expediente.
- 6 Nombre del funcionario que crea el expediente.
- 7 Firma del funcionario que crea el expediente.

Documento al expediente, s

Figura 4: Ejemplo de un formulario a aplicar en el proceso y sus explicaciones