

REPÚBLICA DE PANAMÁ
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL ESTADO



**GUÍA TÉCNICA PARA LA
ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS
EN EL SECTOR
PÚBLICO PANAMEÑO**

Julio, 2009

**REPÚBLICA DE PANAMÁ
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL ESTADO**

**GUÍA TÉCNICA PARA LA
ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS
EN EL SECTOR
PÚBLICO PANAMEÑO**

TERCERA EDICIÓN REVISADA

2009

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL ESTADO

ALBERTO VALLARINO CLÉMENT
Ministro

FRANK DE LIMA
Viceministro de Economía

DULCIDIO DE LA GUARDIA
Viceministro de Finanzas

DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL ESTADO

DONACIANA ACOSTA

DIRECTORA

DEPARTAMENTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

SONIA DE TACK

JEFA DE DEPARTAMENTO

PERSONAL TÉCNICO

RENEIDA DE OTERO

AMINTA IGLESIAS

XIOMARA TEM

MERLIN C. DE ARCHIBOLD

Analista de Sistemas Informáticos

Unidad de Cómputo - DDIE

ROSA NAVARRO

Secretaria

INDICE

	PÁGINA
PRESENTACIÓN	vii
INTRODUCCIÓN	viii
I. ASPECTOS GENERALES	1
A. Definición y Significado del Término Organigrama	1
B. Finalidad	1
1. Como Medio de Información	1
2. Como Medio de Análisis	2
C. Importancia	2
1. En su Diseño	2
2. En su Representación Gráfica	2
D. Ventajas	3
II. MODALIDADES O TIPOS DE ESTRUCTURAS EXISTENTES	3
A. Jerárquica o de Línea	3
B. Funcional	4
C. Mixta (Jerárquica-Funcional)	5
III. CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS DE LOS ORGANIGRAMAS	5
A. Características	5
1. Precisión, Claridad, Exactitud, Comprensibilidad	5
B. Requisitos	5
1. Vigencia, Actualidad y Realidad	5
2. Uniformidad, Sencillez y Simplicidad	6
IV. TÉCNICAS DE DIAGRAMACIÓN	6
A. Simbología	6
1. Rectángulos	6
a) Distribución	6
b) Contenido	6
c) Dimensión	6
d) Distancia	7
2. Líneas de Conexión	7
3. Símbolos Usuales para Representar las Relaciones de Comunicación ..	7
4. Símbolos Usuales para Identificar el Tipo de Unidad Administrativa ..	8
a) Unidades o Tipos de Asesorías	8
b) Unidades Deliberantes	9
b.1 Símbolos a Emplear para Graficar la Condición de las	
Unidades Deliberantes	10
c) Unidades o Segmentos Administrativos de Operación	10

	PÁGINA
d) Unidades o Segmentos Administrativos de Operación	
Desconcentrados y Descentralizados	10
d.1 Desconcentrados	10
d.2 Descentralizados	10
B. Simbología para Identificar los Diversos Tipos de Relaciones	11
1. Relación Principal de Autoridad (Relación Lineal)	11
2. Relación de Autoridad Funcional	12
3. Relación de Asesoría	12
4. Relación de Coordinación y/o Colaboración	13
5. Separación entre Unidades Centrales y Órganos o Unidades Desconcentradas	14
6. Relación con las Unidades Desconcentradas	14
7. Separación entre Unidades Centrales y Órganos o Unidades Descentralizadas	15
- Modelo “A”	16
- Modelo “B” (Organización del Sector Público de la República de Panamá 2006)	17
8. Relación de las Comisiones	18
C. Características del Diagrama	18
1. Extensión	18
2. Encabezamiento	18
3. Niveles Jerárquicos de las Unidades Administrativas	19
- Organigrama Jerárquico de las Unidades Administrativas	20
4. Recuadro de Niveles Estructurales	20
- Organigrama Estructural	21
D. Criterios para Graficar Figuras dentro de un mismo Nivel Jerárquico	22
V. FORMAS USUALES DE REPRESENTAR LOS ORGANIGRAMAS	22
A. Según su Forma	22
1. Organigrama Circular	22
2. Organigrama Bloque	23
3. Organigrama Escalar	24
4. Organigrama Horizontal	24
5. Organigrama Mixto	25
6. Organigrama Semicircular	26
7. Organigrama Vertical	27
B. Según su Contenido	28
1. Organigrama Estructural	28
2. Organigrama Funcional	28
3. Organigrama de Puestos o Personal	29
C. Según su Ámbito de Acción	30
1. Organigrama General o Sintético y Específico o Analítico	30
1.1 Organigrama General o Sintético	31

	PÁGINA
1.2 Organigrama Específico o Analítico	32
D. Alcance de los Organigramas Generales y Complementarios	32
1. Generales	32
2. Complementarios	32
E. Extensión del Diagrama de Organización u Organigrama	34
VI. PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS	35
A. Aspectos Preliminares para la Elaboración de Organigramas	35
1. Autorización y Apoyo de los Niveles Superiores	35
B. Pasos Básicos a Seguir en el Proceso de Elaboración de Organigramas ...	35
1. La Recopilación de Información	35
2. Las Fuentes de Información	36
a) La Investigación Documental	36
b) La Investigación de Campo	36
3. El Ordenamiento y Análisis de la Información	36
4. Diseño del Organigrama	36
C. Divulgación, Revisión y Actualización	37
1. Divulgación	37
2. Revisión y Actualización	37
ANEXOS	39
Anexo No. 1: Criterios Utilizados para la Estratificación de Niveles en el Sector Público Panameño	40
Anexo No. 2: Cuestionario e Instructivo para la Recopilación de la Información Necesaria para la Elaboración de la Estructura Administrativa	43
GLOSARIO	55
BIBLIOGRAFÍA	62

Reconocimiento

La actualización de esta Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas en el Sector Público Panameño 2009 se inició bajo la responsabilidad de la Licda. Gloria Zúniga, con el apoyo secretarial de la Sra. Sonia Gallardo y la revisión del Licdo. Cecilio Gadpaille. Nuestro reconocimiento a los funcionarios por el esfuerzo realizado.

INTRODUCCIÓN

El Departamento de Fortalecimiento Institucional de la Dirección de Desarrollo Institucional del Estado del Ministerio de Economía y Finanzas tiene dentro de sus funciones la elaboración de manuales y guías administrativas. Cumpliendo con esta responsabilidad y considerando la necesidad e importancia de revisar y/o actualizar algunos documentos elaborados anteriormente, hemos revisado y ajustado la versión del año 1984 de la Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas en el Sector Público.

El propósito de esta tercera edición es el de corregir, aclarar, ampliar y actualizar algunos conceptos y lineamientos técnicos sobre el diseño de organigramas, a fin de que la comprensión e interpretación de la guía sea más clara y sencilla para los usuarios de la misma.

Esta Guía Técnica está dirigida a los analistas administrativos, estudiantes de Administración Pública y a todas aquellas personas que de una u otra forma se relacionan con esta área temática.

Esperamos que las modificaciones y conceptos agregados al documento faciliten el uso de este instrumento técnico en el diseño de estructuras organizativas.

I. ASPECTOS GENERALES

A. Definición y Significado del Término Organigrama

El organigrama es una representación gráfica simplificada de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas. Se identifican en algunos casos, sus componentes, características de las dependencias, funciones, niveles jerárquicos, niveles de coordinación, canales de supervisión, autoridad relativa a cada empleado y servicio, así como las conexiones y/o relaciones que guardan entre sí las diversas unidades que la integran. Constituye un elemento necesario para la disposición sistemática de las áreas de control en una organización.

Además, se conoce con otras denominaciones, tales como: organigrama, diagrama de organización, pirámide de cargos. Sin embargo el más común de los términos utilizados es el de ORGANIGRAMA.

De acuerdo a la definición antes descrita el organigrama muestra:

1. Un elemento (cuadro, gráfico, carta, expresión, figura, etc.).
2. La estructura de la organización.
3. Las funciones.
4. Las relaciones entre las diversas unidades administrativas y grados de interdependencia funcional.
5. La supervisión y las vías de comunicación.
6. Los niveles y estratos jerárquicos.
7. Los niveles de autoridad y responsabilidad y su área de acción dentro de la organización.
8. Los cargos existentes en la organización y los nombres de las personas que los ocupan.
9. Los sueldos y salarios.
10. Las características de la unidad (unipersonal o pluripersonal).
11. La condición de la unidad en cuanto a estabilidad (definitiva, provisional, etc.).
12. La regionalización o posición geográfica de la unidad (desconcentración, descentralización u otra).
13. Las proyecciones para el desarrollo de la estructura (unidades futuras).

B. Finalidad

Los organigramas son un medio de información y análisis que permite visualizar claramente la imagen de la organización en un período determinado; en este sentido sus finalidades básicas son las siguientes:

1. Como Medio de Información

- Ubican la posición de cada participante y su relación con el resto.
- Facilitan la instrucción de quienes ingresan en la organización.

- Muestran los puestos, sectores y departamentos y los órganos colectivos.
- Identifican las relaciones de autoridad lineal y de asesoramiento.
- Especifican divisiones geográficas, por productos o mercados.

2. Como Medio de Análisis

- Proveen una visión global de la organización.
- Permiten relevar la estructura vigente y proyectar nuevas estructuras.
- Facilitan la comparación de distintas estructuras.
- Ponen de manifiesto debilidades estructurales.

La importancia de la finalidad de los organigramas, de información y/o análisis, varía de acuerdo al tipo de usuario:

- Para los Directivos: Es un instrumento que facilita el conocimiento de su campo de acción y de los lineamientos por medio de los cuales deben desarrollar sus relaciones con el resto de las unidades que componen la organización.
- Para los Funcionarios: Es un medio que permite conocer en forma sencilla su posición dentro de la estructura.
- Para los Expertos en Organización y Métodos: Es el punto inicial para hacer una apreciación real de la entidad. Su análisis permite detectar posibles duplicaciones, dispersiones o lagunas, multiplicidad de relaciones de dependencia, insuficiente coordinación y un grado de supervisión inadecuado.
- Para el Público: Es el documento necesario para obtener una visión general de toda la organización.

C. **Importancia**

1. En su Diseño

El organigrama permite el análisis profundo de la estructura, debido a que en el levantamiento de la información para su elaboración obliga a una investigación minuciosa.

2. En su Representación Gráfica

Suministra la definición de los niveles de cada una de las unidades administrativas, muestra la relación de su autoridad, de dependencia definida y departamentalización adecuada. Además presenta una definición sobre el tipo de autoridad y responsabilidad asignada a determinado cargo.

D. Ventajas

En general pueden enunciarse las siguientes ventajas que representan los organigramas:

1. Permiten la presentación de la organización, mediante el empleo de símbolos.
2. Facilitan una eficaz comunicación, coordinación y el efectivo análisis de la institución; así como determinar los límites de supervisión funcional en la organización.
3. Ayudan a localizar con celeridad, errores, dualidades, incoherencias, fallas de control interno, departamentalización inadecuada, falta de unidad de mando, superposición de funciones, relación de dependencia confusa, falta de una clara definición de los niveles jerárquicos y otros problemas organizacionales que se presentan en las entidades.
4. Reflejan los niveles jerárquicos de mayor o menor grado que existen en la organización.
5. Representan áreas de control.

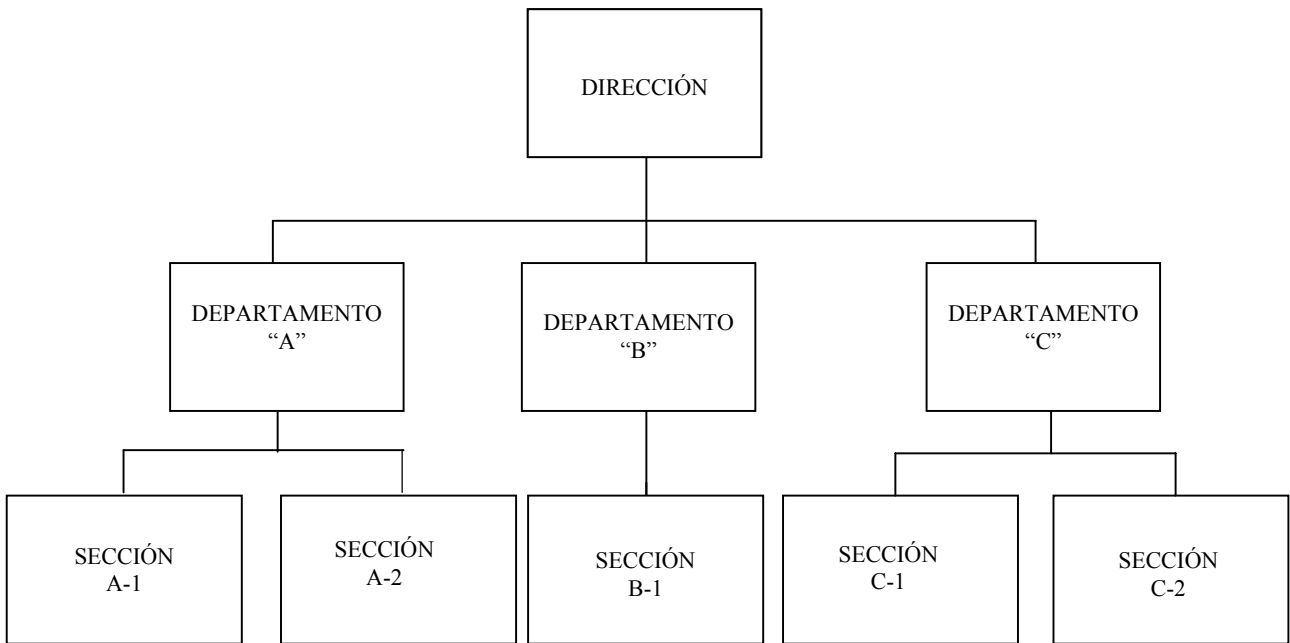
II. MODALIDADES O TIPOS DE ESTRUCTURAS EXISTENTES

- A. Jerárquica o de Línea
- B. Funcional
- C. Mixta (Jerárquica-Funcional)

A continuación se describen los tres tipos de estructuras más convencionales:

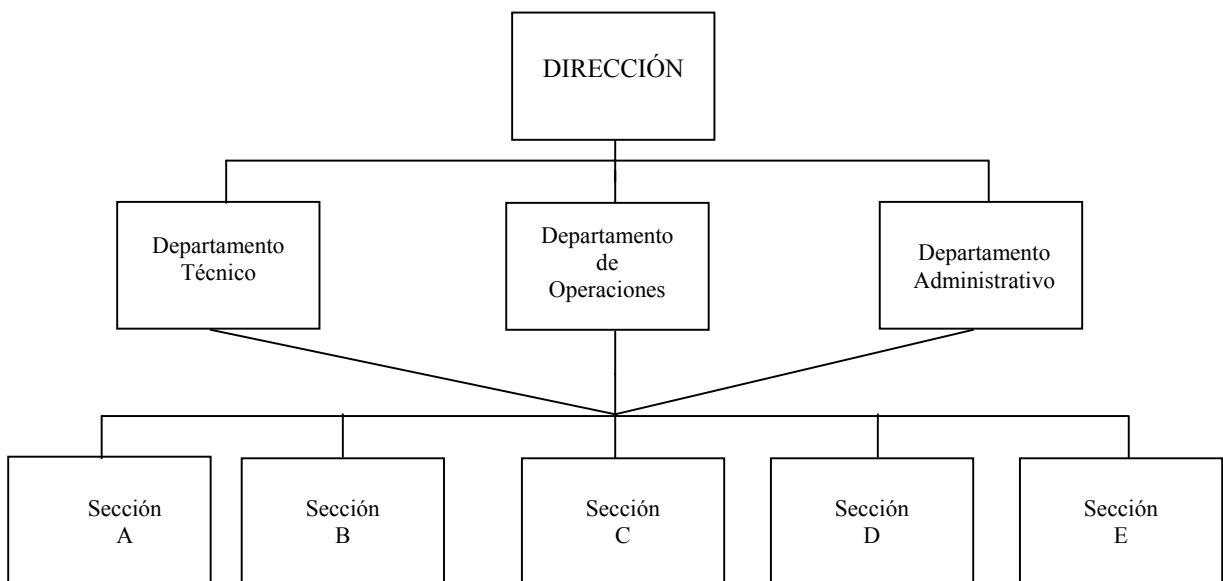
A. Jerárquica o de Línea

Es la estructura de organización especialmente lineal o jerárquica, que corresponde a la simbolización gráfica del principio de la unidad de mando. Las líneas graficadas que enlazan entre sí las distintas unidades administrativas corresponden exclusivamente a las de autoridad y responsabilidad. Se fundamentan en el principio de la unidad de mando, por tanto en ningún caso existirá más que una línea de enlace entre dos unidades para que no se de duplicidad del mismo.



B. Funcional

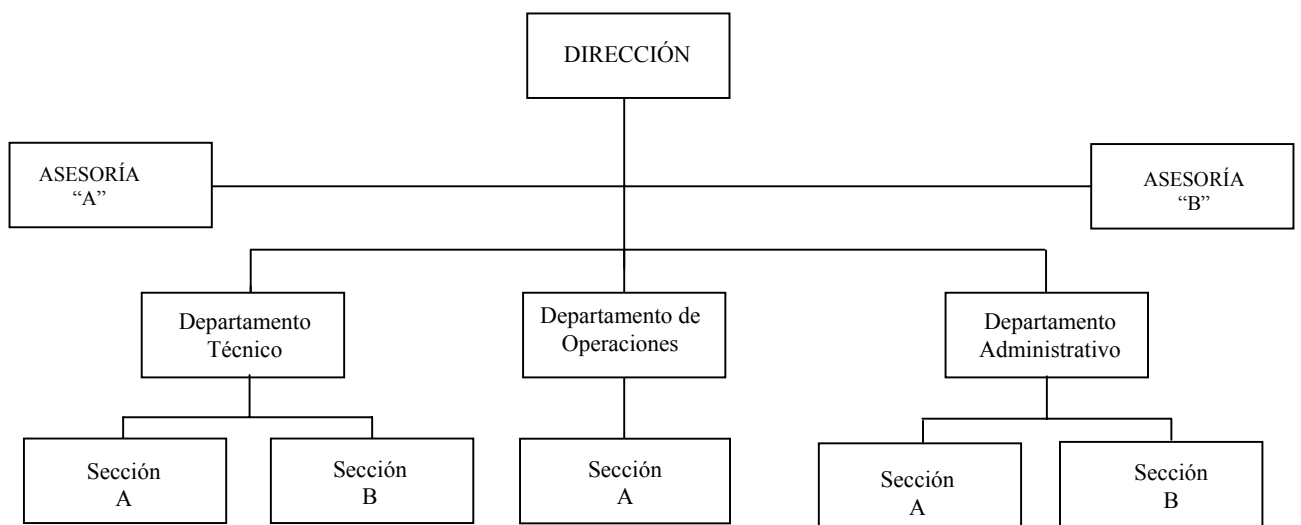
En este tipo de estructura, una unidad administrativa o una persona puede tener dos o más jefes, en una materia, especialidad o función específica. El Organigrama que refleja esta organización presenta una multiplicidad de líneas de autoridad y responsabilidad. Entre las unidades de mando, la jerarquía de cada jefe queda limitada a una de las funciones o grupos de actividades comunes.



C. Mixta (Jerárquica-Funcional)

La estructura mixta es una combinación de las dos anteriores, pero distinguiéndose y separándolas claramente. La línea de autoridad y responsabilidad enlaza las unidades operativas en sentido vertical, como es el caso de la organización puramente jerárquica, mientras que las unidades consultivas se entrelazan horizontalmente a la unidad que asesoran o a la línea de mando.

Se pueden dibujar otras líneas que reflejen las relaciones de control, coordinación, etc. diferenciándolas para que puedan distinguirse fácilmente.



III. CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS DE LOS ORGANIGRAMAS

A. Características

1. Precisión, Claridad, Exactitud, Comprensibilidad

Todo organigrama debe reflejar la estructura de la organización o las unidades que la integran y presentar información exacta a quien se sirva de él, ya sea que se trate del personal de la organización o empresa, o de los usuarios del servicio.

B. Requisitos

1. Vigencia, Actualidad y Realidad

Debido a los constantes cambios que se producen en las instituciones, es necesario revisar periódicamente su estructura a fin de mantener actualizado su organigrama formal.

2. Uniformidad, Sencillez y Simplicidad

Para evitar la disparidad de criterios y de modos de representar los organigramas, la confección de éstos debe ajustarse a reglas generales que normalicen la utilización de nomenclaturas, líneas y figuras en su diseño.

IV. TÉCNICAS DE DIAGRAMACIÓN

A. **Simbología**

Normalmente los organigramas se representan a través de figuras geométricas, unidas entre sí por líneas para reflejar los órganos y las relaciones de dependencia existentes entre las unidades administrativas de la institución. La figura utilizada es el rectángulo, aún cuando también se puede emplear el cuadrado y el círculo. Sin embargo, se sugiere que al dibujar organigramas se utilice el rectángulo para graficar las unidades administrativas que los integren.

1. Rectángulos

a) Distribución

En base a la distribución de los rectángulos se representarán los niveles de autoridad y responsabilidad de toda la organización. Por tal razón, debe tomarse en cuenta que, al colocar un rectángulo en una posición superior a otro, equivale a una relación de autoridad con respecto al nivel siguiente.

Los rectángulos que representan unidades de igual categoría deben ubicarse al mismo nivel. Esta situación se da con los organigramas verticales, horizontales, o de otro tipo.

b) Contenido

Los rectángulos contienen la información relativa a la estructura de la organización, así como la nomenclatura y denominación (nombre) de la unidad administrativa. Existen, además, otras modalidades o tipos, las cuales pueden comprender: los cargos, funciones y/o personas, código de los puestos, números de la cuenta presupuestaria, número de personas asignadas a cada unidad, etc.

c) Dimensión

Se recomienda que los rectángulos sean de igual tamaño, aunque representen niveles jerárquicos diferentes en la organización. Además los nombres y/o nomenclaturas de las unidades deben ser legibles, correctos y completos para que faciliten su comprensión.

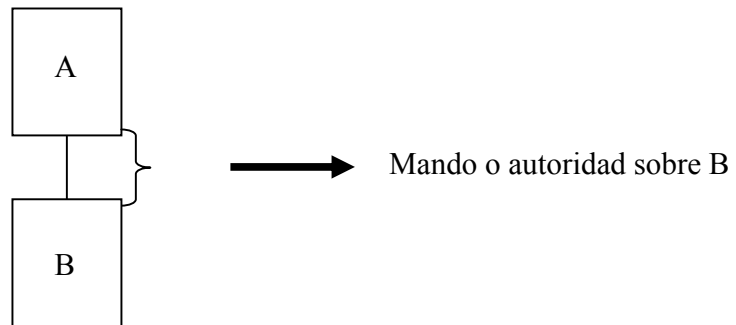
d) Distancia

En la representación vertical como horizontal o de otra clase es conveniente mantener uniformidad de la distancia entre los rectángulos, con el objeto de lograr la simetría de la gráfica.

2. Líneas de Conexión

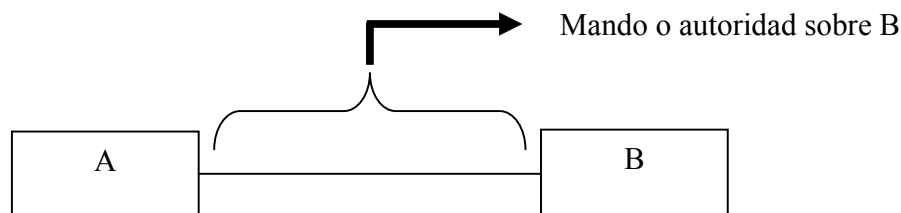
El grueso de las líneas de conexión debe ser igual a través de todo el organigrama. Las líneas de conexión se trazan vertical u horizontalmente, de forma tal que al unirse a otra línea o rectángulo, forme un ángulo de noventa grados. En los organigramas verticales, la línea debe partir del punto medio de la línea inferior del rectángulo de mayor jerarquía, y terminar en el punto medio de la línea superior del rectángulo que le sigue en jerarquía.

Ejemplo:



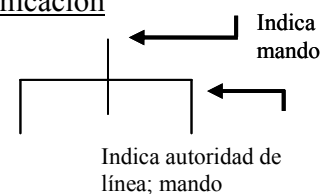
En cuanto a los organigramas horizontales, la línea partirá del punto medio del lado derecho del rectángulo de mayor autoridad y se conectará al punto medio izquierdo del rectángulo siguiente.

Ejemplo:

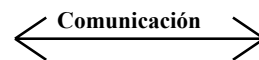


3. Símbolos Usuales para Representar las Relaciones de Comunicación

- Relación de autoridad, mando y comunicación:



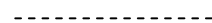
- Líneas llenas sin interrupción.



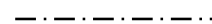
- Relación de coordinación y/o colaboración:
Líneas largas de trazo discontinuo.



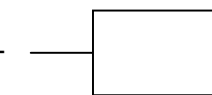
- Relación con las unidades de mando especializado:
Líneas cortas de trazo discontinuo.



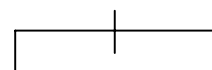
- Separación entre unidades centrales y desconcentradas:
Líneas largas de trazo discontinuo y un punto intermedio.



- Relación de apoyo de asesorías:
Línea llena sin interrupciones, de trazo suave, colocada perpendicularmente a la unidad administrativa.



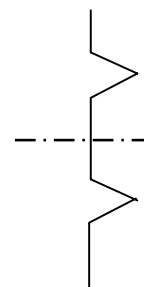
- Relación de especialización y correlación:
Líneas Horizontales.



- Descentralización:
Líneas quebradas en forma de "Z".



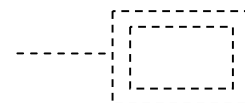
- Desconcentración:
Líneas quebradas en forma de dos triángulos laterales, atravesadas por líneas largas de trazo discontinuo con puntos intermedios.

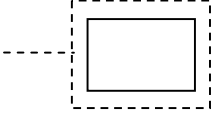
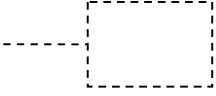
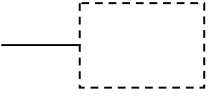
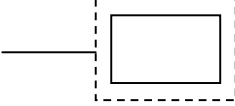
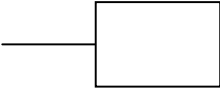
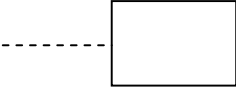


4. Símbolos Usuales para Identificar el Tipo de Unidad Administrativa

a) Unidades o Tipos de Asesorías

- Asesoría externa que involucra varias asesorías, que se dan en forma periódica y que no es conveniente (por razones prácticas) detallar dentro de la unidad.



- Asesoría externa en un área específica, pero de intervención periódica. 
- Unidad de asesoría, comité o comisión de trabajo de reuniones periódicas. 
- Asesoría externa específica, pero esporádica. 
- Asesoría externa permanente. 
- Asesoría interna permanente de la entidad. 
- Asesoría de intervención obligatoria. La entidad es intervenida legalmente, con el propósito de asesorar, fiscalizar y dar seguimiento a los lineamientos del Ejecutivo en materia de control financiero, contable o de otro tipo. 

b) Unidades Deliberantes:

Comisión, Comité.

Toda entidad se vale de ciertas unidades administrativas, representadas por grupos de trabajo internos y/o externos, con el fin de dar seguimiento a ciertos programas o actividades que necesitan de un mayor apoyo o decisión (examinar, discutir, debatir, decidir, resolver o determinar un asunto).

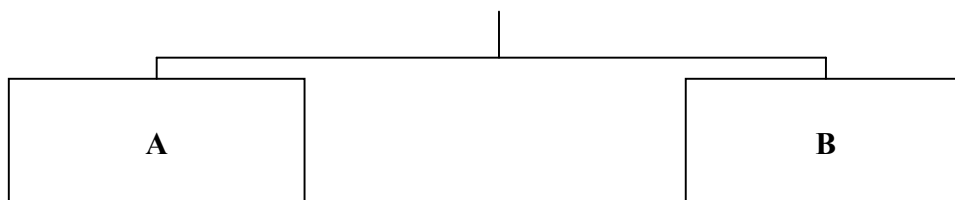
b.1 Símbolos a Emplear para Graficar la Condición de las Unidades Deliberantes

Semi-Permanente

Transitorio

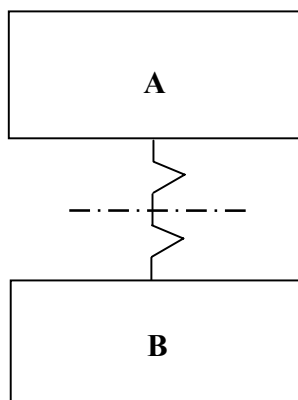


c) Unidades o Segmentos Administrativos de Operación:



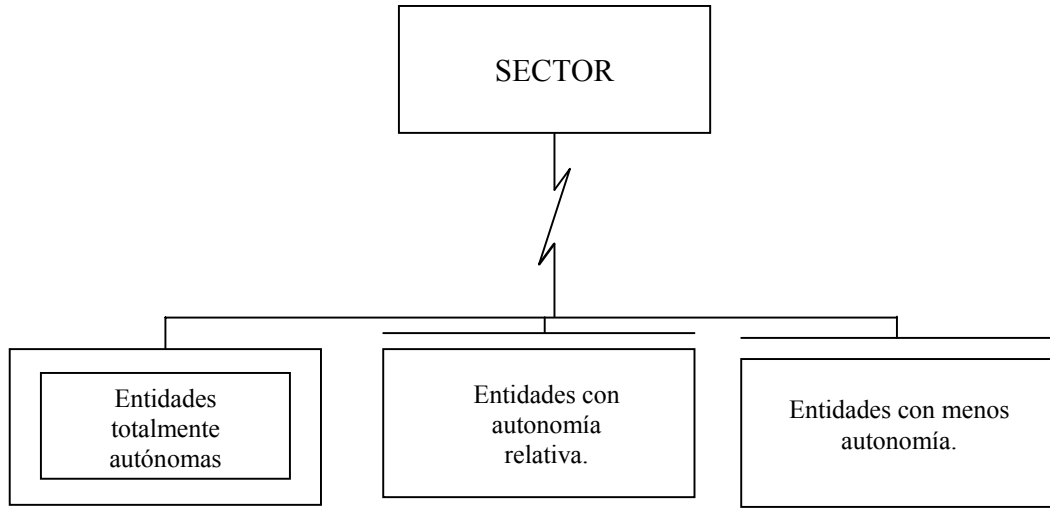
d) Unidades o Segmentos Administrativos de Operación Desconcentrados y Descentralizados

d.1 Desconcentrados:



d.2 Descentralizados: (Entidades o segmentos administrativos descentralizados que conforman el Sector o la Institución).

Las unidades descentralizadas o autónomas, no son todas igualmente “autónomas”, por lo que se deberá indicar los diferentes grados de autonomía de la siguiente manera:

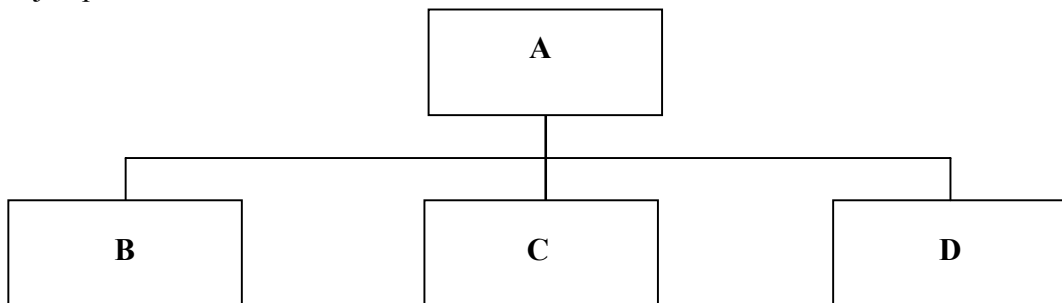


B. Simbología para Identificar los Diversos Tipos de Relaciones

1. Relación Principal de Autoridad (Relación Lineal).

Implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades administrativas y sus subalternos.

Ejemplo:



El gráfico debe disponerse de manera que todas las unidades administrativas que dependen de un superior queden ligadas a él por una sola línea. (En el ejemplo anterior, se observa que las unidades administrativas B, C, y D dependen directamente de A.).

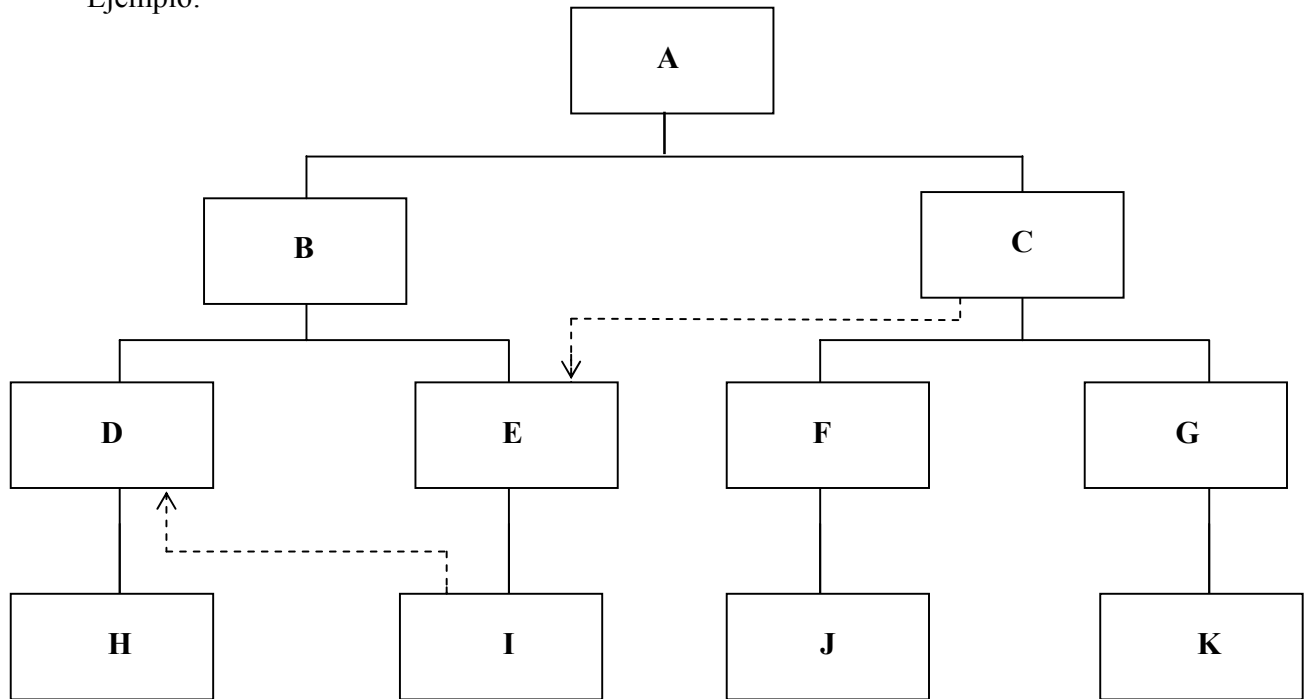
En el diseño deben rechazarse las ramificaciones que incluyan tramos injustificados, por ejemplo, al dibujar las líneas debe evitarse el cruce de dos de ellas. Por lo tanto,

es conveniente ensayar diferentes colocaciones hasta hallar la que permita suprimir los cruces, o reducirlos al mínimo.

2. Relación de Autoridad Funcional

Representa la relación de mando especializado y se identifica por medio de líneas cortas de trazo discontinuo, con una flecha al final que indique a dónde se dirige la relación funcional, a fin de que quede clara la dirección de dicha relación. Cabe la posibilidad de que una unidad administrativa de rango inferior preste funciones de asesoría a otra de rango superior. Aquí la autoridad funcional está limitada a la ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad de línea entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea.

Ejemplo:



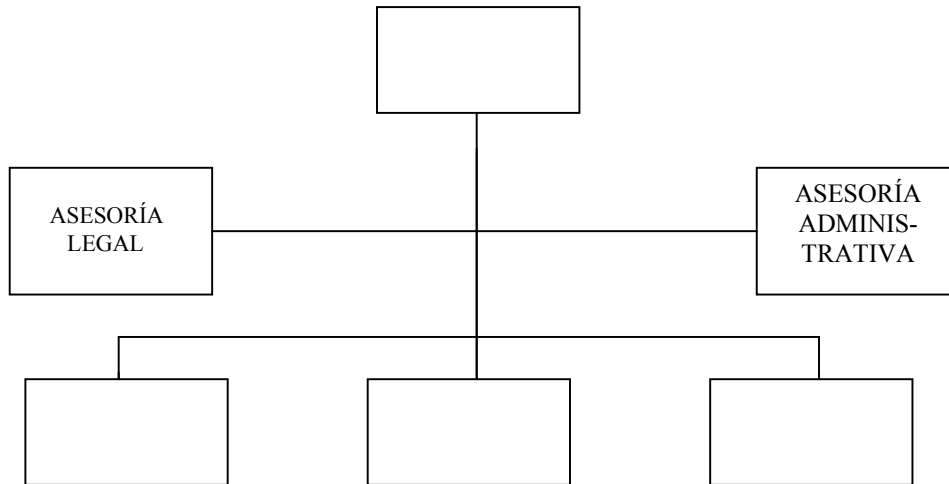
Puede observarse en este ejemplo, que a pesar de que las unidades administrativas **D** y **E** dependen de **B**, existe una relación de mando especializado de la unidad administrativa **C** con **E**; así como también la relación de **I** con **D** o viceversa.

3. Relación de Asesoría

Es la relación existente entre los órganos que tienen por objetivo aconsejar e informar a los órganos de línea, en aquellos campos que requieren conocimientos y

experiencia técnica especializada. Se grafica por medio de líneas continuas de trazo fino, colocadas perpendicularmente a la línea de autoridad principal del órgano al que asesoran.

Ejemplo:

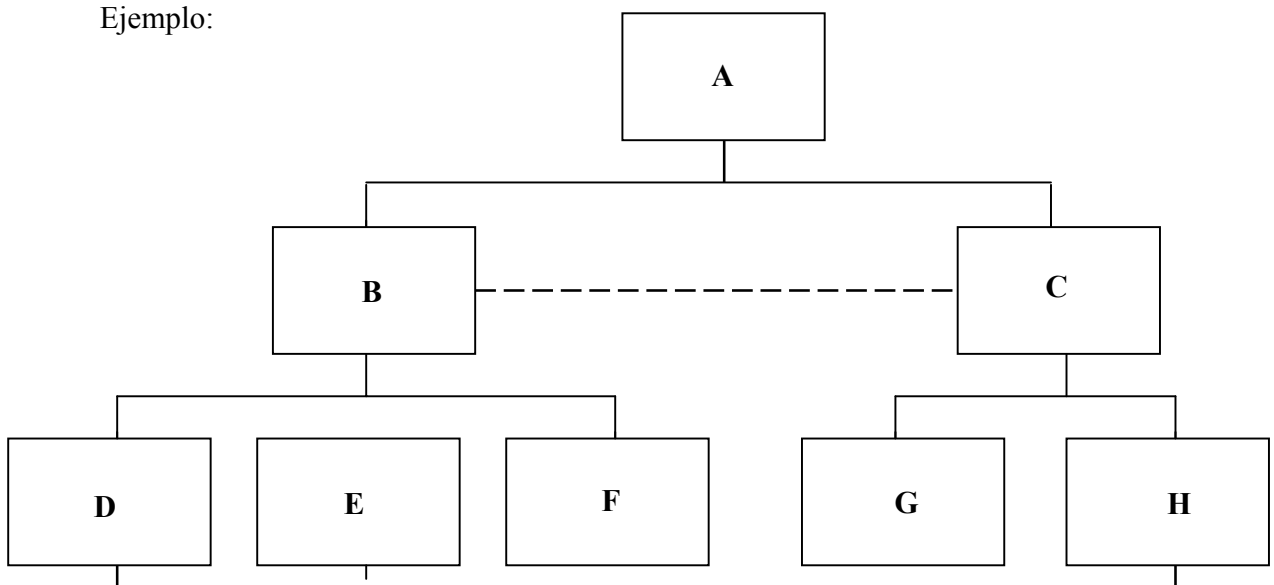


4. Relación de Coordinación y/o Colaboración

Tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas unidades de la institución o entre unidades de un mismo nivel jerárquico o entre unidades del Gobierno Central y otros organismos públicos.

Esta relación de coordinación se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo.

Ejemplo:

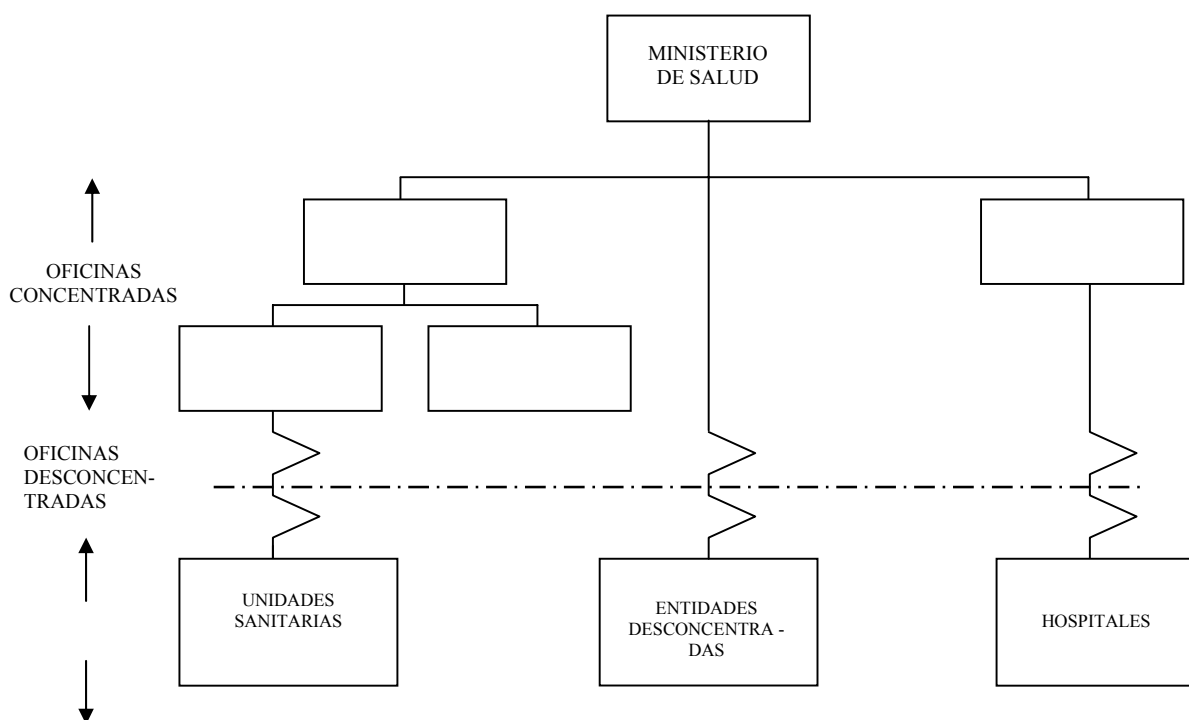


Puede observarse en este ejemplo, que existe una relación directa de coordinación y/o colaboración entre las unidades B y C, como también entre D, E y H.

5. Separación entre Unidades Centrales y Órganos o Unidades Desconcentradas

Es la relación existente entre los órganos desconcentrados de otras instituciones públicas. Es decir, aquella relación que se da entre las unidades de campo que se crean a nivel de provincia o lugar (para que los interesados no tengan que concurrir a la capital a resolver los problemas locales) y las oficinas supervisoras.

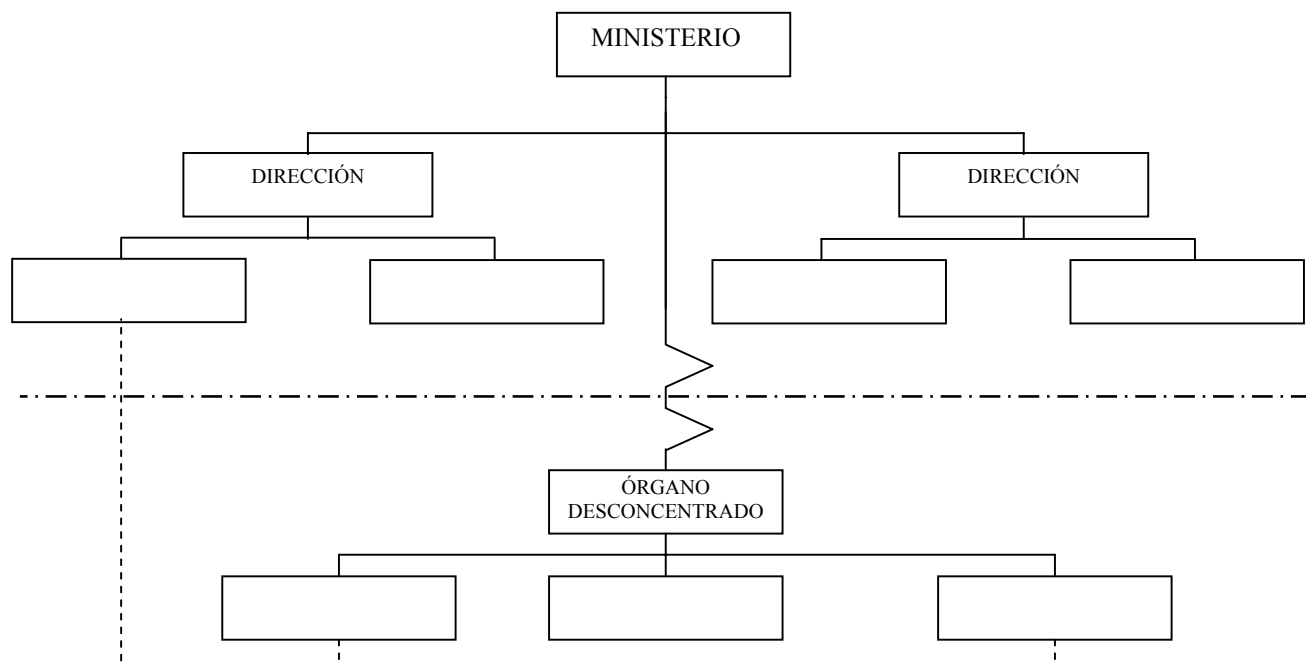
Por lo tanto, es conveniente incluir los órganos desconcentrados en un cuadro que irá colocado en el último nivel del organigrama. Entre esta última representación y el gráfico de la institución, deberá trazarse una línea larga de trazo discontinuo con puntos intermedios (tal como se presenta en el ejemplo) que permita establecer esta distinción.



6. Relación con las Unidades Desconcentradas

Es la relación que guardan las unidades administrativas de los órganos desconcentrados con las oficinas de las unidades centrales.

Esta relación se grafica mediante líneas cortas de trazo discontinuo, tal como se observa en el modelo inmediato.



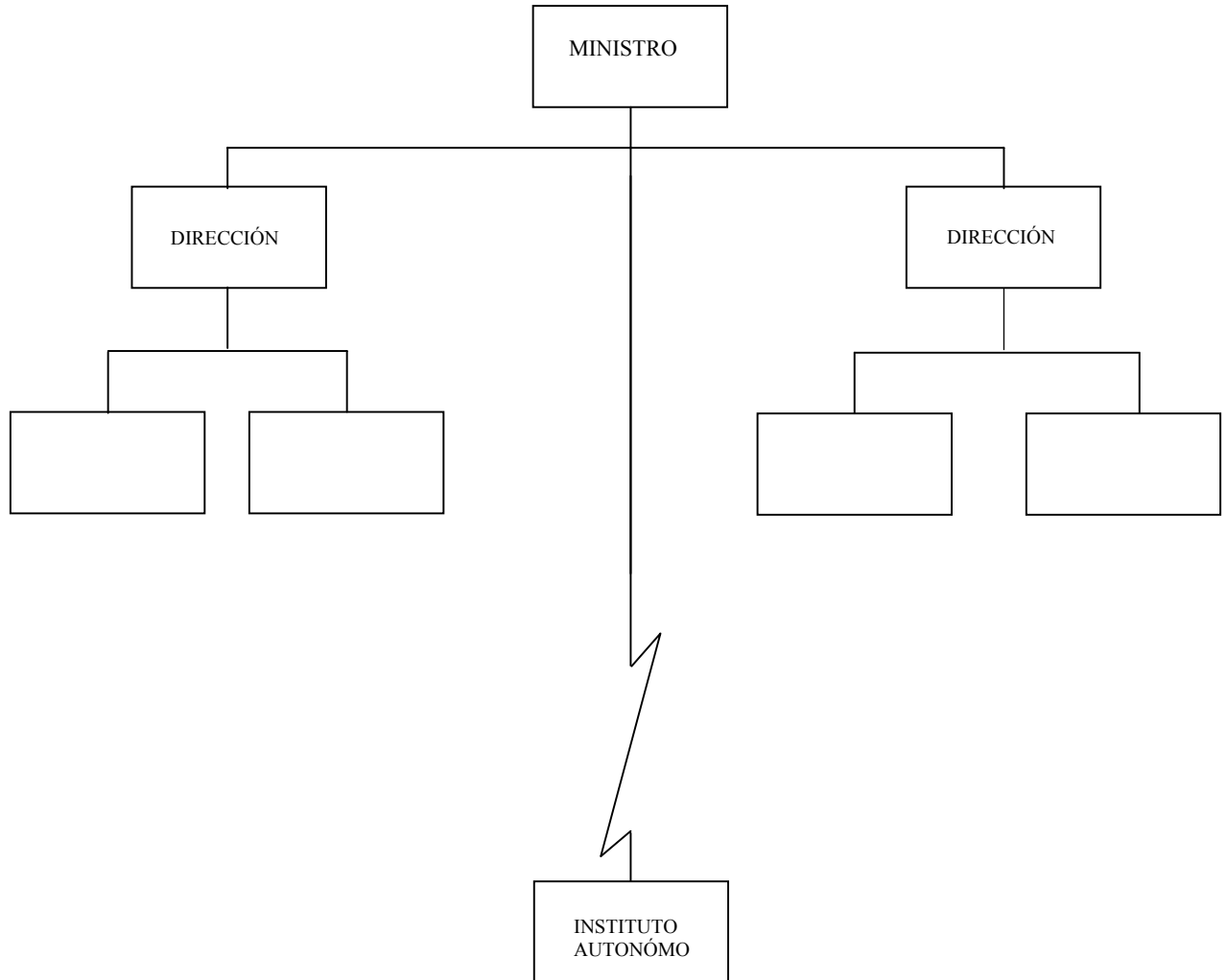
7. Separación entre Unidades Centrales y Órganos o Unidades Descentralizadas

Es la relación existente entre los órganos descentralizados o dependencias autónomas con los Ministerios u Oficinas Centrales.

Descentralizar es la delegación de una atribución por el Gobierno Central a favor de una entidad autónoma, autoridad estatal o municipal.

Esta relación se dibuja mediante una línea quebrada en forma de “Z” que contacta a las unidades descentralizadas con las oficinas centrales, tal como se puede observar en los modelos “A” y “B” que se incluyen a continuación:

MODELO "A"



8. Relación de las Comisiones

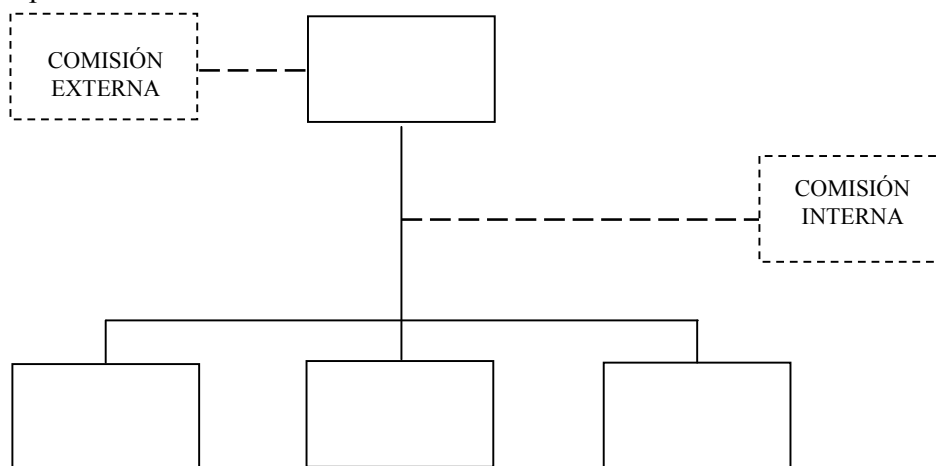
Las relaciones que se dan en las diferentes comisiones existentes dentro del Gobierno Central, pueden ser clasificadas en:

- a) Comisiones Internas.
- b) Comisiones Externas (interinstitucionales).

Estas últimas son las integradas por los representantes de diversas instituciones gubernamentales que tienen por objeto coordinar determinadas acciones de dos o más organismos durante un período transitorio.

Al incluir estas comisiones en el organigrama de una institución, deberán colocarse en un rectángulo, de trazo discontinuo, que estará ligado por una línea de coordinación, dispuesta perpendicularmente a la línea principal de mando de la organización, si es interna, o a la unidad administrativa a la cual coordina directamente, en este caso, la autoridad principal, si es externa (interinstitucional).

Ejemplo:



C. Características del Diagrama

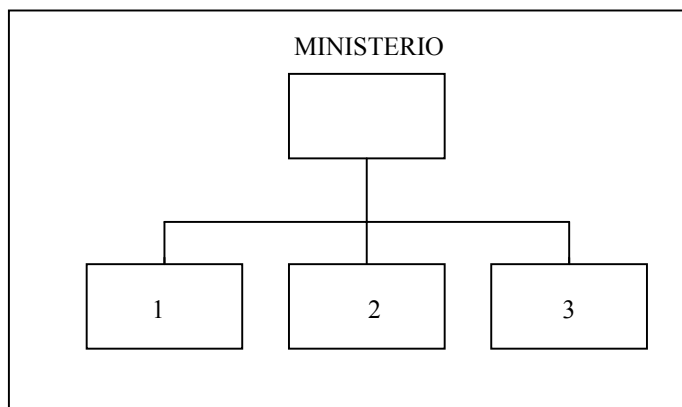
1. Extensión

Dependiendo del tipo de diagrama u organigrama que se vaya a diseñar, se utilizará una hoja de proporción relativa que permita incluir, en forma legible, a todas las unidades administrativas deseadas.

2. Encabezamiento

El encabezamiento del organigrama debe aparecer en la parte superior central del diseño.

Ejemplo:



El nombre de la institución y de la unidad administrativa que confecciona la gráfica, la fecha de elaboración y el nombre del funcionario que la diseñó, deben aparecer en letra pequeña en la parte inferior derecha del dibujo.

Ejemplo:

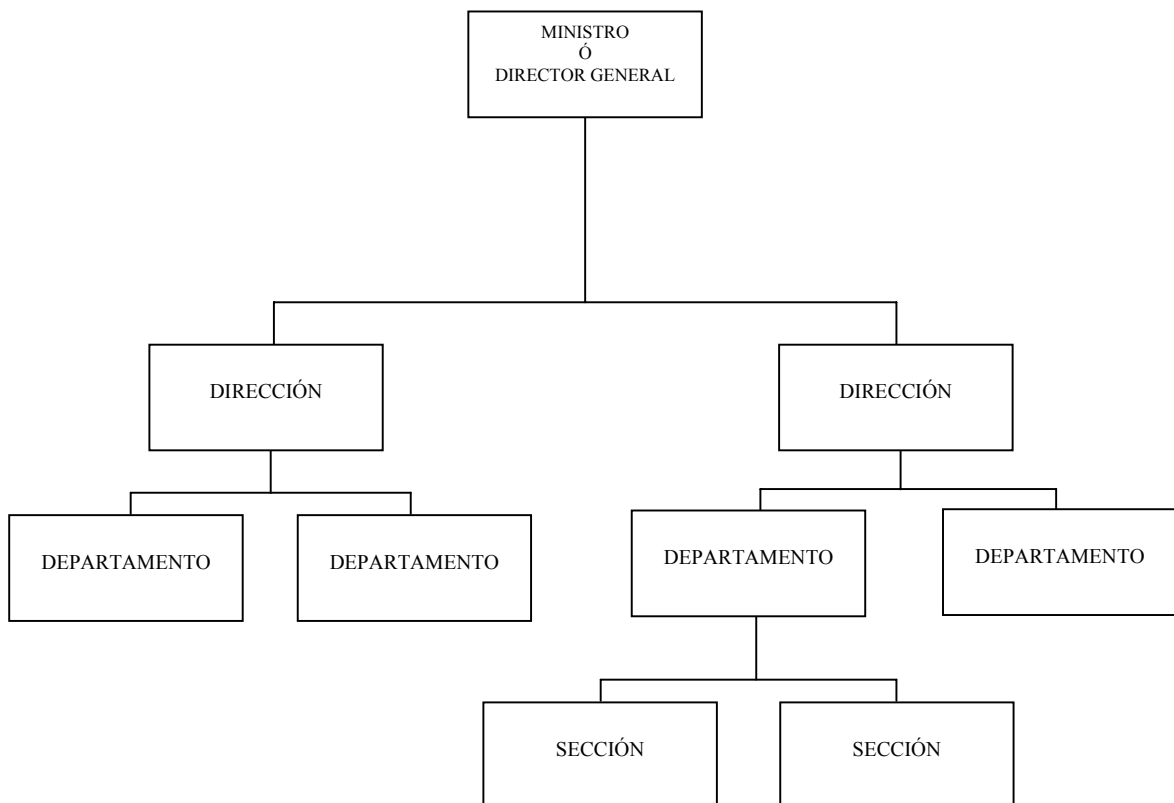
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	
NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA	
FECHA:	REALIZADO POR:

3. Niveles Jerárquicos de las Unidades Administrativas

Son los diversos escalones o posiciones que ocupan en la estructura organizativa las unidades administrativas o cargos que las ejercen en forma descendente. Los niveles jerárquicos son fundamentales para determinar el grado de importancia de las unidades administrativas y en consecuencia, ubicarlas dentro de la estructura organizativa. Deben ser producto de las necesidades de la organización. Las estructuras organizativas de las instituciones del sector público comprenden tres (3) niveles: Dirección, Departamento y Sección.

Organigrama Jerárquico de las Unidades Administrativas

Estos organigramas representan a las estructuras de organización esencialmente lineal o jerárquica por lo que corresponde a la simbolización gráfica del principio de la unidad de mando. Las líneas que enlazan entre sí las distintas unidades -servicios, órganos o departamentos de la entidad- son exclusivamente las de autoridad y responsabilidad.

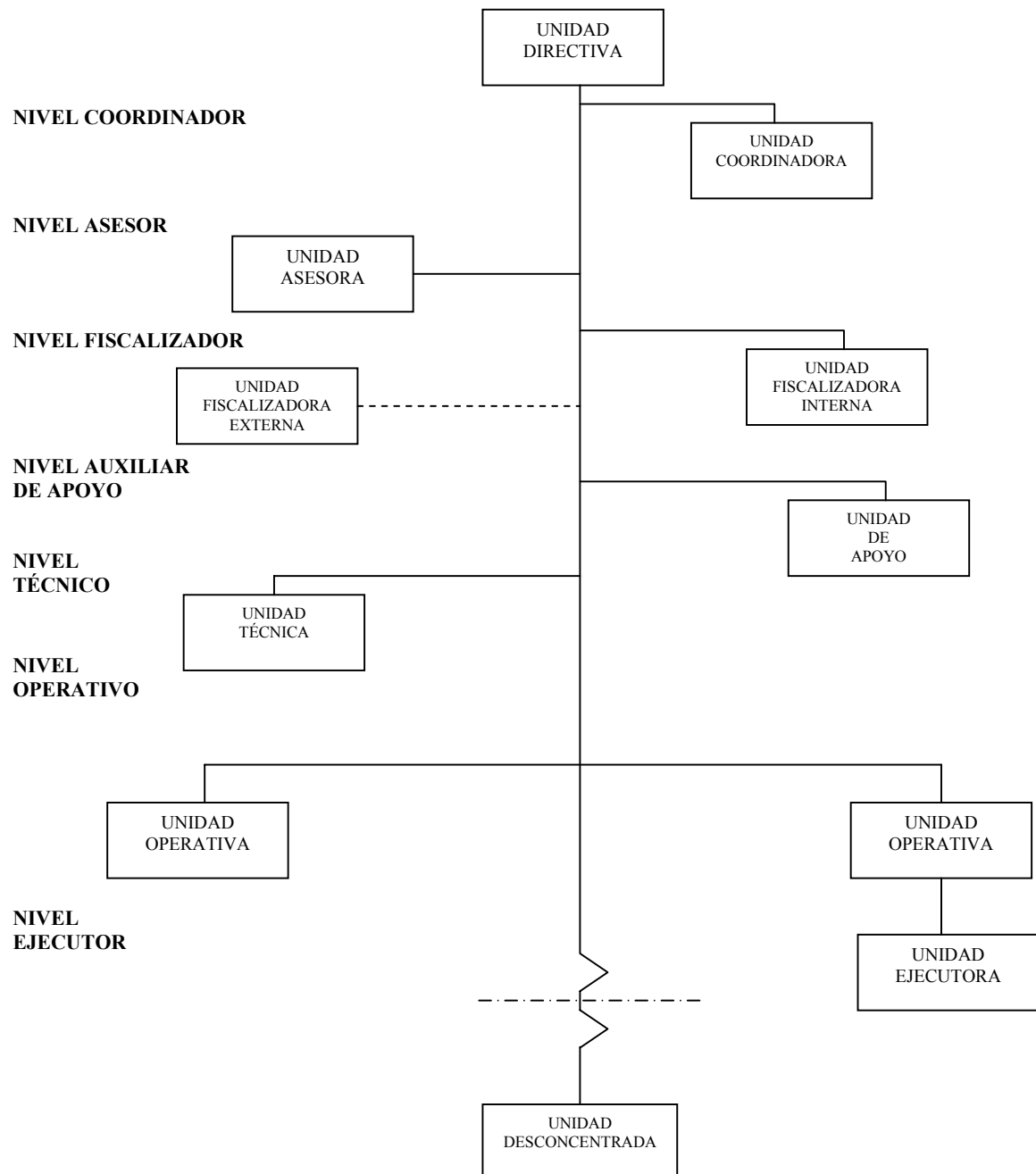


4. Recuadro de Niveles Estructurales (Ver Anexo No. 1)

Los organigramas estructurales reflejan los niveles estructurales o sea, los que identifican de manera general el tipo de función que realizan las unidades administrativas ordenadas jerárquicamente. Es el tipo de organigrama más utilizado en nuestra Administración Pública.

Organigrama Estructural

NIVEL POLÍTICO Y DIRECTIVO



D. Criterios para Graficar Figuras dentro de un mismo Nivel Jerárquico

Para la ubicación de las distintas figuras que hayan de aparecer en el organigrama dentro de un mismo nivel jerárquico, es recomendable atender los siguientes criterios:

1. La enumeración utilizada en la estructura orgánica. Se presentarán en su orden las unidades normativas, directivas, coordinadoras, asesoras, fiscalizadoras, de apoyo, técnicas, operativas y ejecutoras.
2. La participación o secuencia de actividades. La organización estructurada con arreglo a la división por procedimientos, se graficará por secuencia de actividades.
3. El orden en que las unidades orgánicas pueden sustituir al órgano del nivel superior.

Se dibujarán atendiendo el orden en que cada oficina puede sustituir o representar a otra de nivel jerárquico superior.

V. FORMAS USUALES DE REPRESENTAR LOS ORGANIGRAMAS

A continuación se detallan algunas formas, tipos o modalidades de representación de organigramas dependiendo de su forma, contenido y ámbito de aplicación o alcance.

A. Según su Forma

1. Organigrama Circular

Se representa a través de círculos, ubicando en el centro de la figura a la unidad máxima jerárquica; luego del centro hacia fuera se colocará el resto de las unidades, siguiendo el mismo patrón de acuerdo a los niveles jerárquicos que existen.

Este tipo de graficación es de poco uso en nuestro medio.



2. Organigrama de Bloque

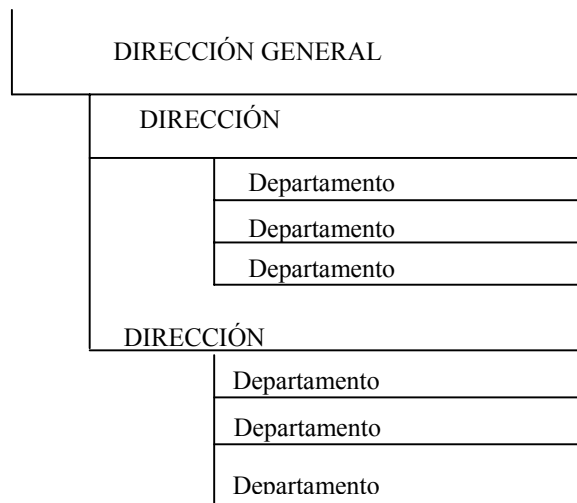
Esta clase de diseño es una modalidad del organigrama vertical. En él es posible representar un mayor número de unidades administrativas en espacios reducidos, dando así lugar a que se puedan reflejar los niveles de menor jerarquía de la entidad.



3. Organigrama Escalar

En este modelo de organigrama se muestran las unidades administrativas, de acuerdo a sus respectivos niveles jerárquicos escalonadas en forma vertical y horizontal. Se grafica utilizando líneas y sangrías de izquierda a derecha, contra el margen izquierdo, resaltando así los niveles jerárquicos.

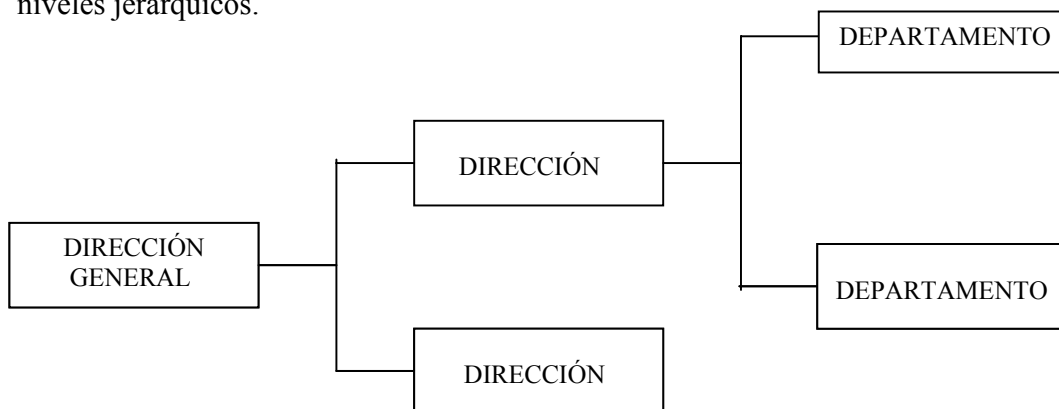
Este organigrama se usa muy poco en nuestras organizaciones.



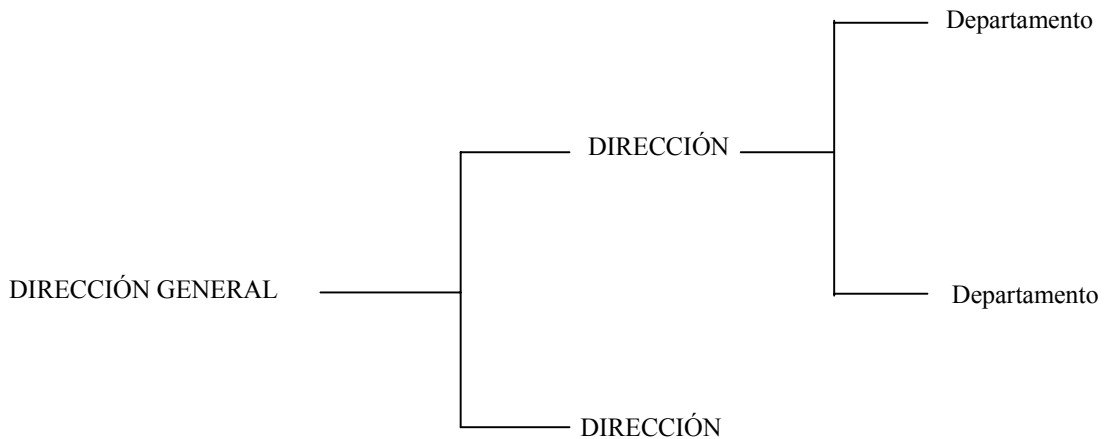
4. Organigrama Horizontal

En este modelo de organigrama se representan las unidades de izquierda a derecha, en forma horizontal, reflejando siempre al órgano superior de la entidad al lado izquierdo. El resto de los niveles jerárquicos son colocados sucesivamente en columnas en el lado derecho y las relaciones internas son igualmente trazadas por líneas horizontales.

Esta forma se utiliza para representar estructuras que cuentan con gran número de niveles jerárquicos.

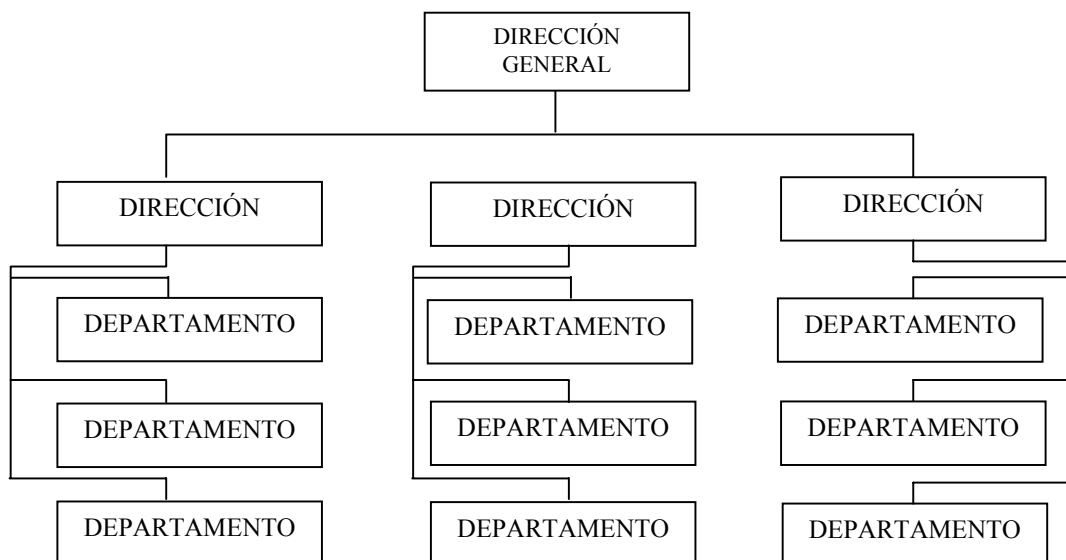


También puede representarse ubicando los nombres de las unidades administrativas en el dibujo, sin recuadros o figuras geométricas (rectángulos o cuadrados).

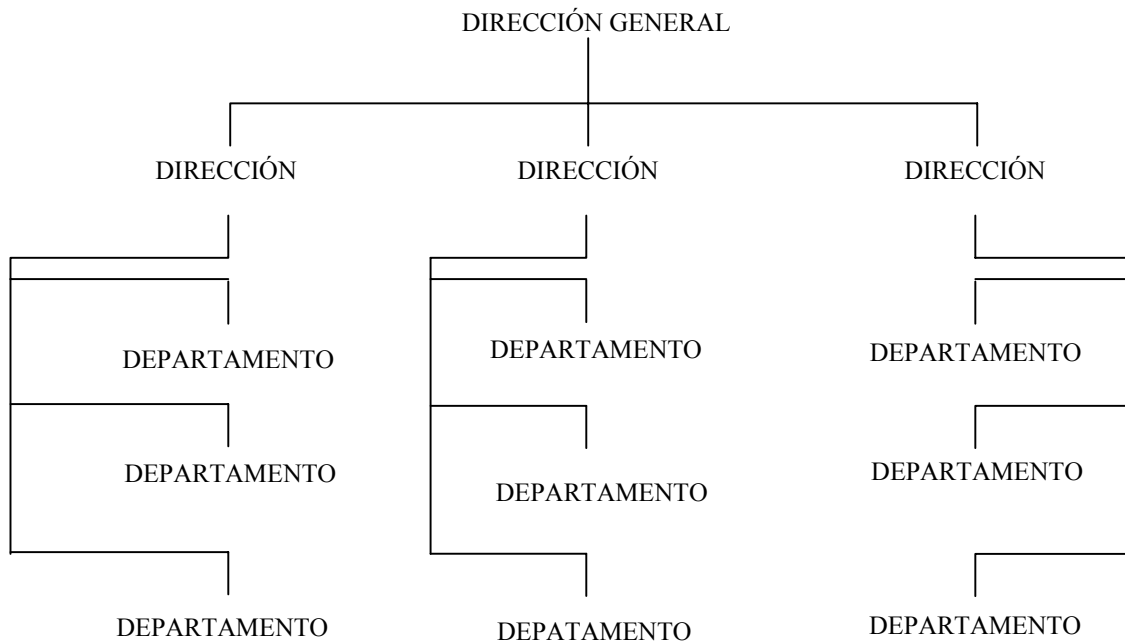


5. Organigrama Mixto

El Organigrama Mixto, combina los modelos vertical y horizontal mientras que los niveles inferiores en forma vertical, trazando las líneas de autoridad claramente, con el objeto de detallar los niveles de dependencia de cada una de las unidades administrativas dentro de la institución. Esta forma surge con el propósito de lograr una mejor distribución de espacio, cuando existe un gran número de unidades administrativas.



También puede representarse ubicando los nombres de las unidades administrativas en el dibujo, sin recuadros o figuras geométricas (rectángulos o cuadrados).



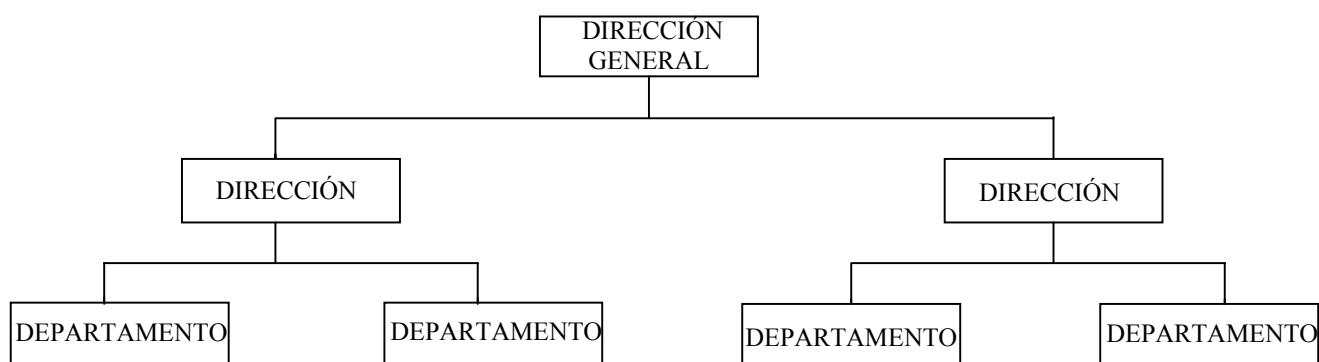
6. Organigrama Semicircular

Se presenta a través de semicírculos ubicando en la parte superior la figura de mayor jerarquía; luego en los espacios inferiores se colocará el resto de las unidades administrativas, siguiendo el mismo patrón de acuerdo a los niveles jerárquicos que existan.

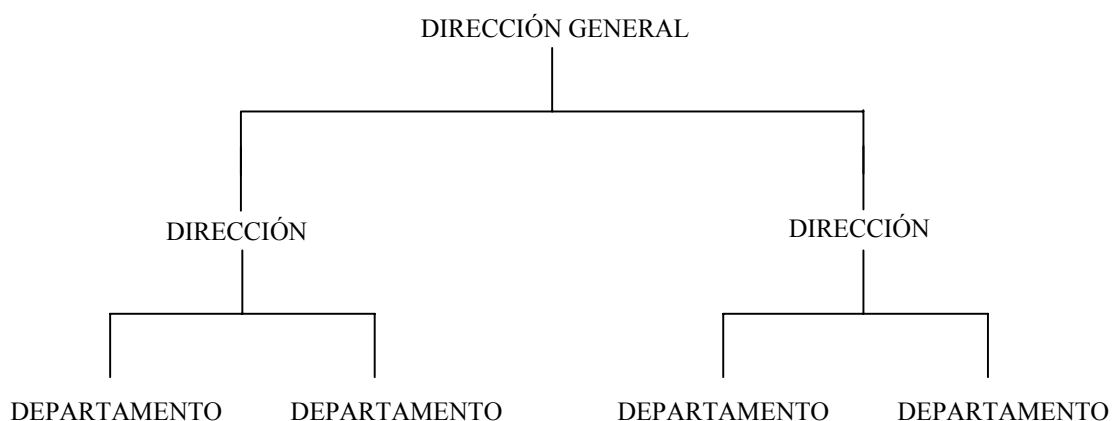


7. Organigrama Vertical

Este tipo de organigrama es de uso frecuente por la facilidad que ofrece en su presentación y comprensión. En este modelo las unidades administrativas se distribuyen o representan de arriba hacia abajo (verticalmente), colocando a la unidad de mayor jerarquía en el nivel superior y descendiendo sucesivamente en la escala hasta llegar a la unidad de menor jerarquía dentro de la institución, tomando siempre en cuenta que las de igual categoría deben ubicarse al mismo nivel.



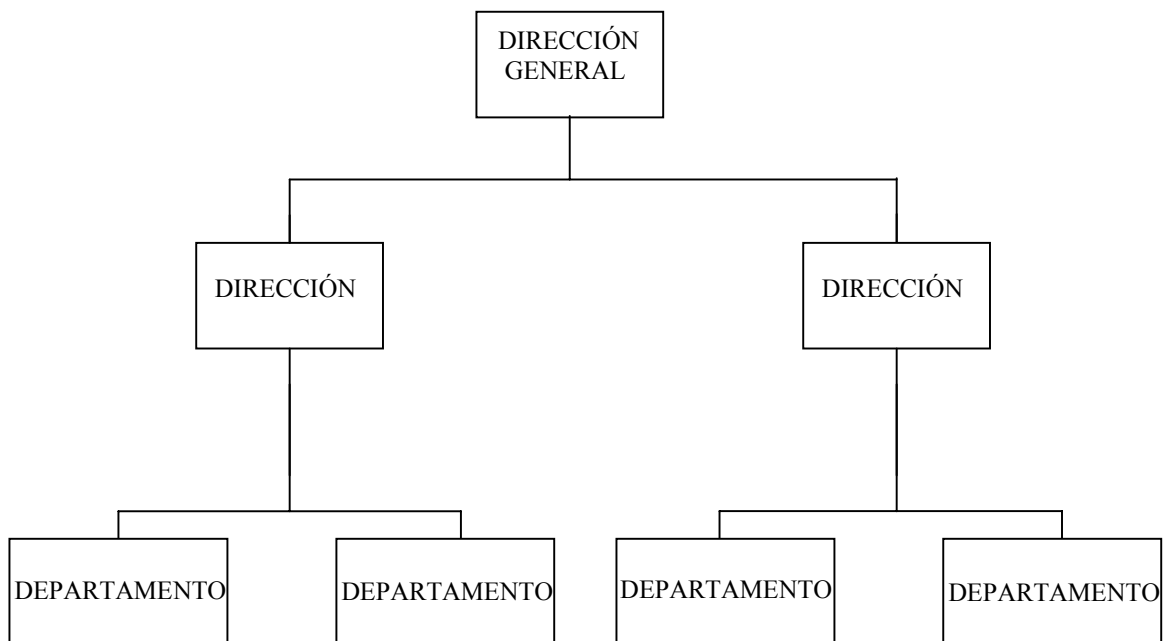
También puede representarse ubicando los nombres de las unidades administrativas en el dibujo, sin recuadros o figuras geométricas (rectángulos o cuadrados).



B. Según su Contenido

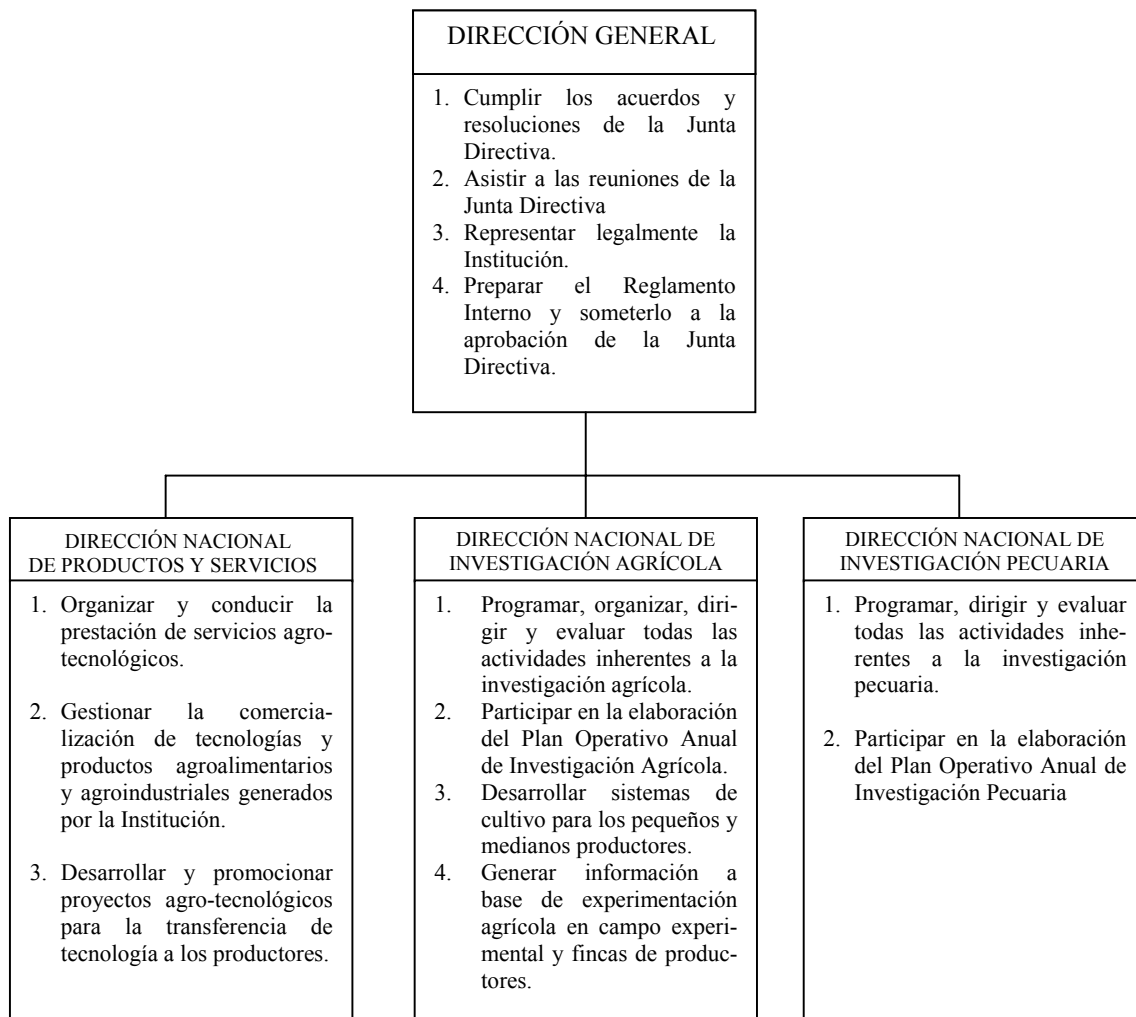
1. Organigrama Estructural

Representa gráficamente la estructura organizativa formal de una institución y/o de uno de sus segmentos administrativos; y por ende las relaciones de dependencia y jerarquía. Es decir, sus órganos o servicios ordenados jerárquicamente y, eventualmente las conexiones o enlaces de coordinación, control, etc. entre dichos servicios. Es el tipo de organigrama más frecuente.



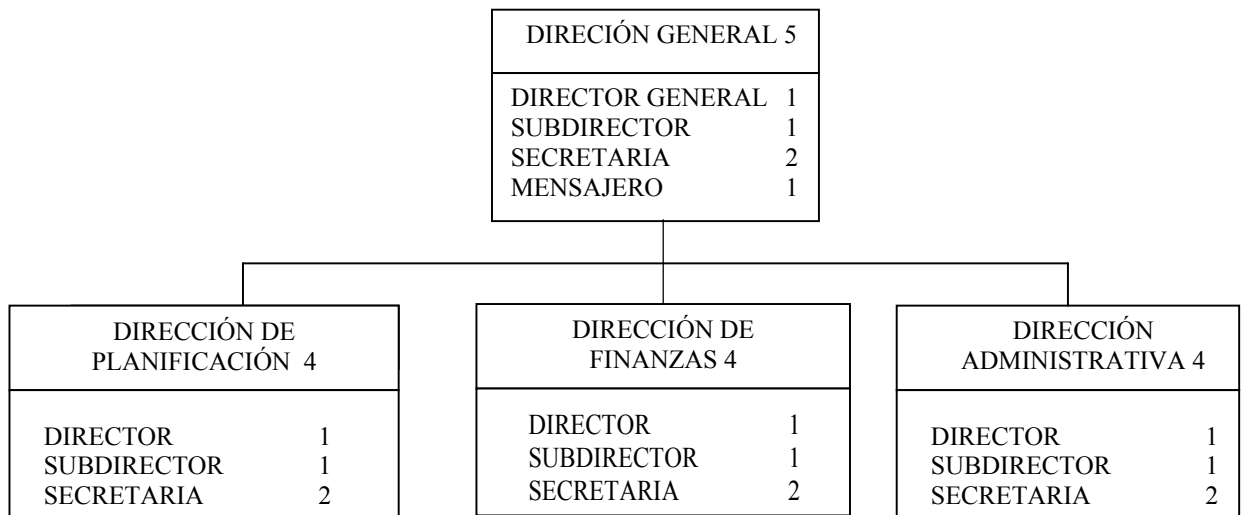
2. Organigrama Funcional

En el organigrama funcional se complementa el organigrama estructural con la indicación de las actividades o funciones que realiza cada órgano o servicio, es decir, añade la información relativa a las actividades de cada unidad de la institución, sus relaciones de dependencia y jerarquía.



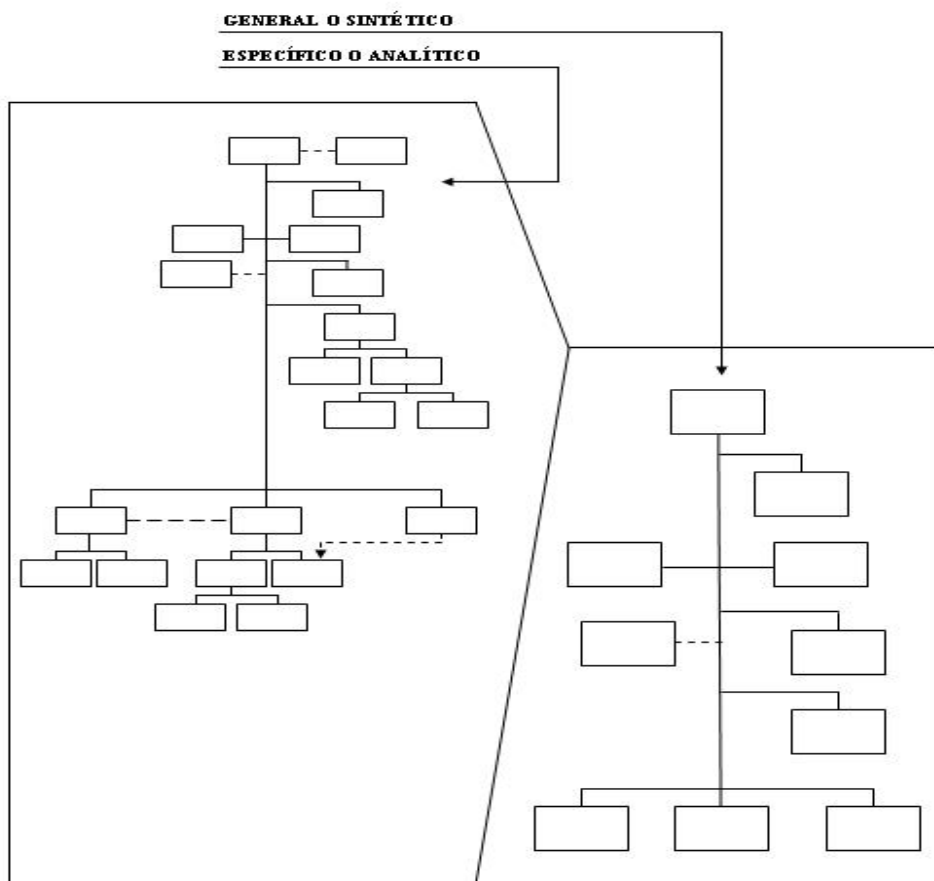
3. Organigrama de Puestos o Personal

Este modelo de organigrama refleja, dentro de cada unidad administrativa de la institución los tipos de puestos y cantidad de personal de cada una de ellas en un momento dado, para el cumplimiento de las funciones adscritas a ellas.



C. Según su Ámbito de Acción

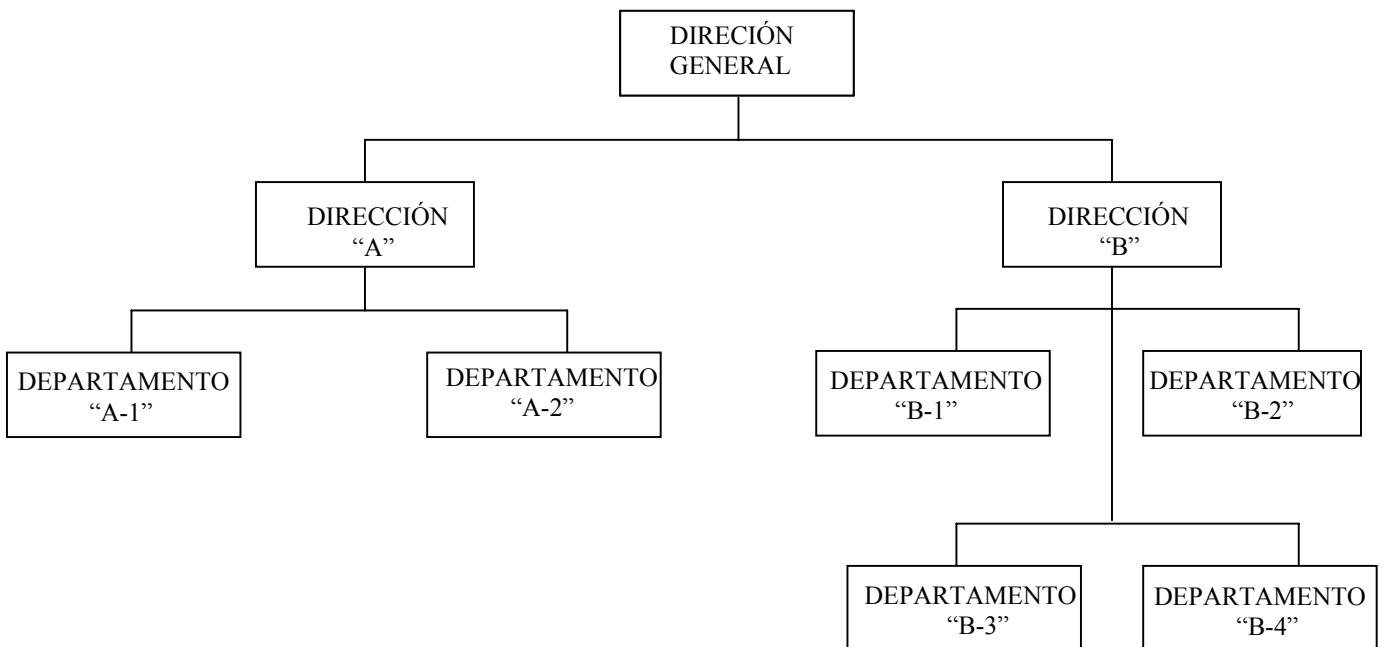
1. Organigrama General o Sintético; y Organigrama Específico o Analítico.



1.1 Organigrama General o Sintético

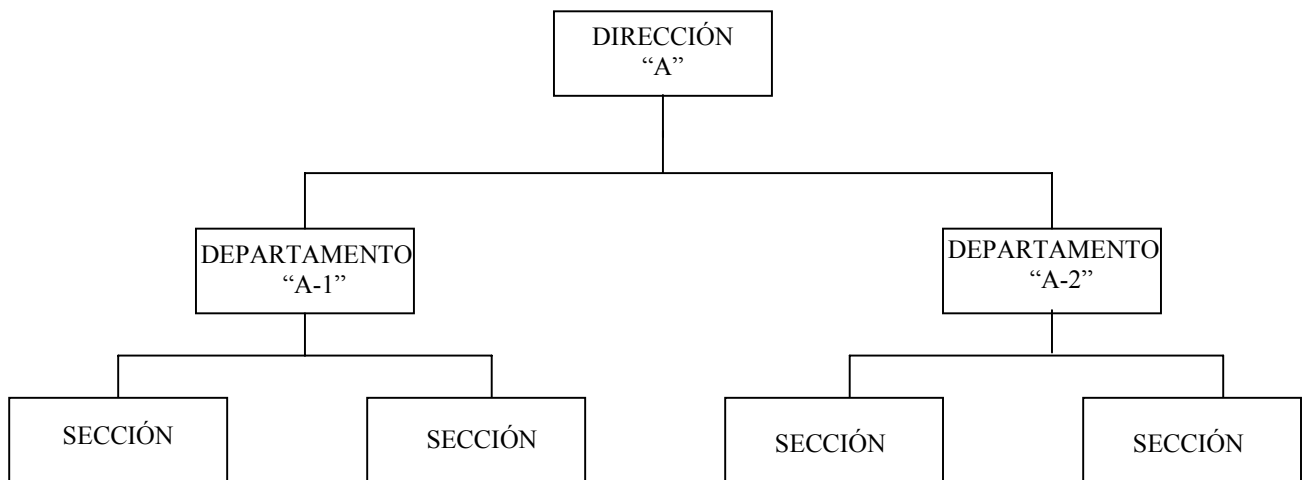
En este gráfico se presentan únicamente las principales unidades administrativas y/o básicas que conforman la institución.

Es para el “gran público”. Contiene solamente lo que es indispensable informar y no entrar en detalles. Se limitan a indicar las relaciones más simples e incluyen sólo las unidades principales. Son los más corrientes. En los organigramas sintéticos rara vez se incluyen las líneas punteadas que representan las relaciones informales (---). Se dejan más bien para los analíticos.



1.2 Organigrama Específico o Analítico

En este tipo de organigrama se ofrece en detalles la conformación de las principales unidades administrativas y/o básicas de la institución o de uno de sus segmentos. Es para uso de técnicos y sirve para encontrar defectos y explicar modificaciones. Es más detallado y más completo dentro de lo práctico.



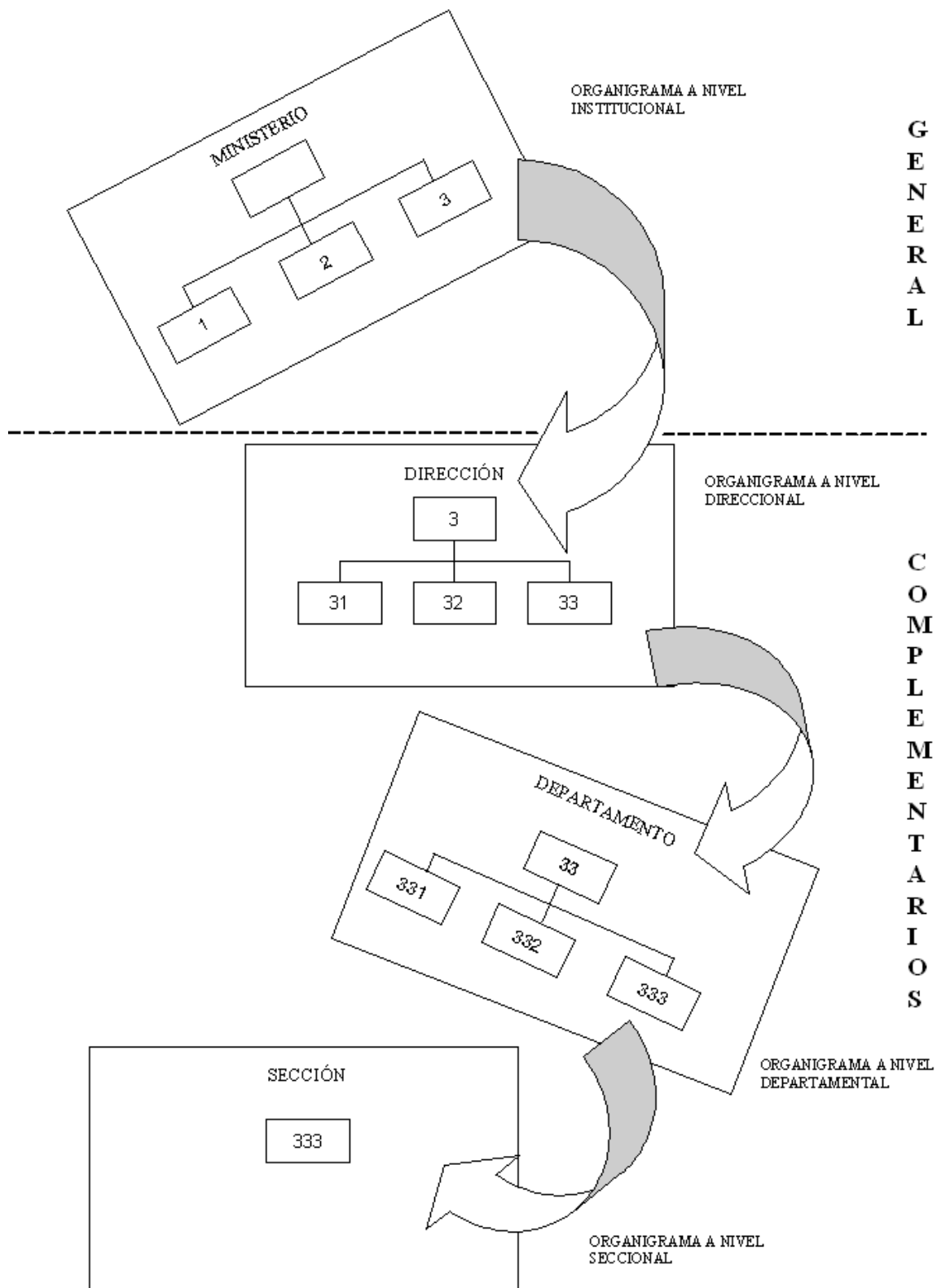
D. Alcance de los Organigramas Generales y Complementarios

1. Generales

En este tipo de organigrama aparecen representadas las unidades administrativas de la institución; la ubicación de dichas unidades dependerá de la estratificación de niveles.

2. Complementarios

En dicho organigrama se debe considerar su propósito; en tal sentido se puede resaltar las relaciones entre las unidades administrativas, el manejo de personal, funcional, presupuesto, etc.



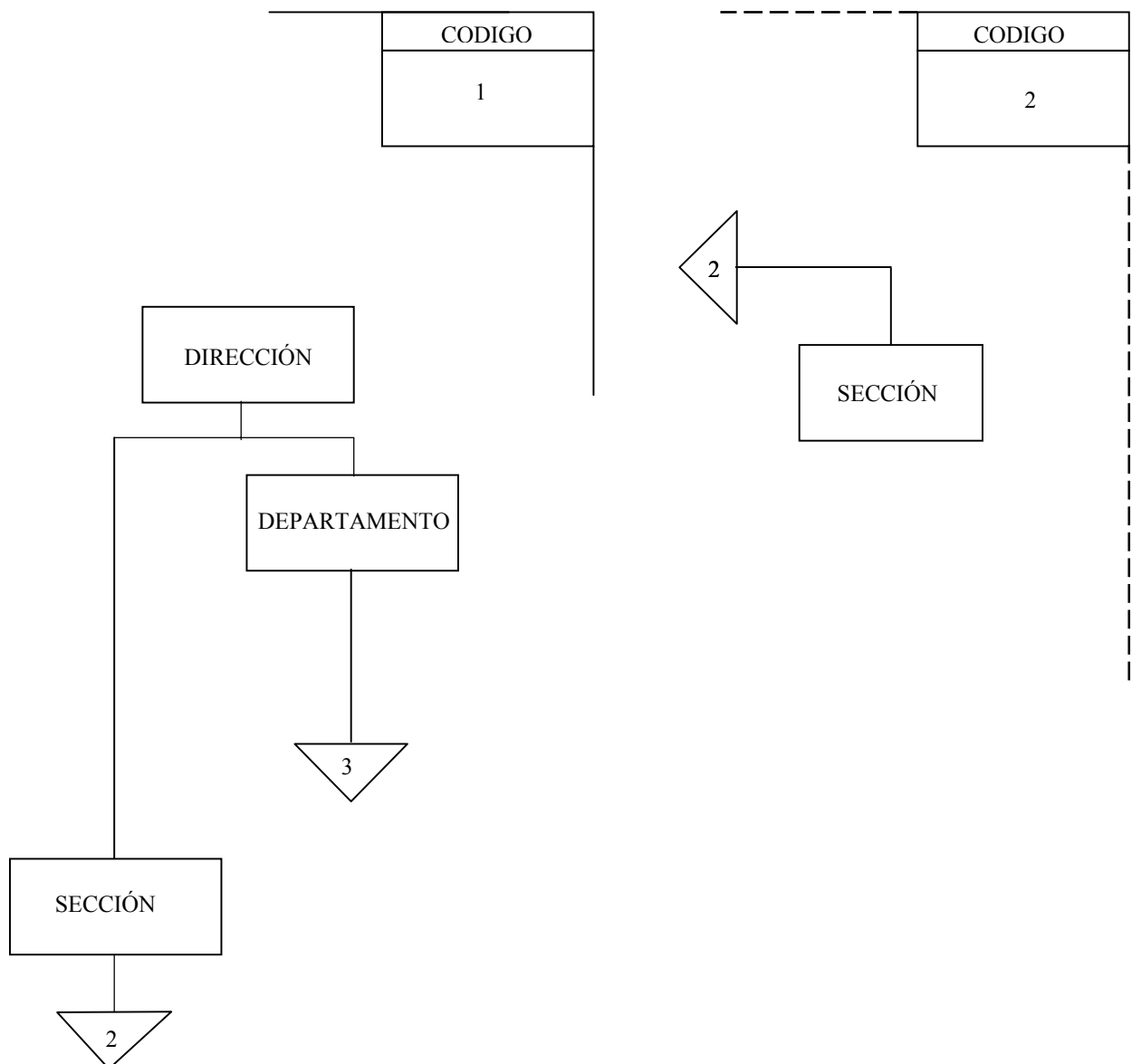
G
E
N
E
R
A
L

C
O
M
P
L
E
M
E
N
T
A
R
I
O
S

E. Extensión del Diagrama de Organización u Organigrama

En algunos casos, no es necesario que se represente en un solo organigrama la totalidad de las unidades administrativas de la entidad. Las razones de claridad o las limitaciones en la dimensión del papel obligan a dividir en dos o más partes la graficación de la estructura. En tales situaciones se procede a relacionar los organigramas que son continuación de otros mediante “conectores” o “conexiones”, éstos son pequeños triángulos con un número en el centro, que indican el número de código asignado a los respectivos organigramas en un recuadro al margen derecho.

Esta representación se observa en los modelos siguientes:



VI. PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS

A. Aspectos Preliminares para la Elaboración de Organigramas

1. Autorización y Apoyo de los Niveles Superiores

El paso preliminar a la elaboración de los organigramas, es la consecución de la autorización correspondiente de los niveles superiores.

La oficina encargada de elaborar los organigramas de la entidad o empresa puede intervenir, por propia iniciativa, a solicitud de parte interesada o por órdenes superiores.

La autorización de los niveles superiores se traduce también en el apoyo y/o la colaboración con que debe contar dicha oficina básica sobre el diseño del diagrama de la estructura.

El Departamento de Fortalecimiento Institucional de la Dirección de Desarrollo Institucional del Estado del Ministerio de Economía y Finanzas, es la unidad administrativa que tiene la facultad de revisar y asesorar todo cambio que se proponga en las estructuras organizativas oficiales de las instituciones públicas, con el propósito de unificar y compatibilizar criterios dentro del Sector Público.

B. Pasos Básicos a Seguir en el Proceso de Elaboración de Organigramas

El proceso de elaboración de los organigramas involucra una serie de pasos básicos, entre los cuales se encuentran:

1. La Recopilación de Información

Los datos que se recopilen deberán estar en relación directa con las líneas o unidades que se desean representar en la estructura. Especificando y aclarando este aspecto se procederá a la recopilación correspondiente a:

- a. Las unidades administrativas que integran cada una de las áreas.
- b. El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- c. Las relaciones que se mantienen en las áreas de:
 - Supervisión
 - Coordinación
 - Comunicación
- d. Las funciones que realizan;
- e. La denominación de los puestos y número de éstos en cada unidad administrativa.

2. Las Fuentes de Información

Para la obtención de la información se tendrán en consideración las siguientes fuentes:

a) La Investigación Documental

Se deberá consultar la base legal de la institución o reglamento orgánico funcional y otras disposiciones que impliquen cambios en la estructura organizativa, tales como: decretos ejecutivos, resoluciones, resoluciones ministeriales, etc. con el objeto de definir la estructura administrativa.

Se revisarán además, las políticas y objetivos institucionales, los manuales administrativos, los memorandos y circulares internas y aquellos estudios de índole administrativo realizados en la entidad que contienen información relacionada con la organización.

b) La Investigación de Campo

Se aplicarán cuestionarios mediante entrevistas a funcionarios que se desempeñan en los distintos niveles jerárquicos y que actúan como titulares de las diversas unidades administrativas.

En el Anexo No.2 se incluye un cuestionario que recoge los diferentes aspectos que debe reunir el mismo para obtener la información necesaria.

3. El Ordenamiento y Análisis de la Información

La información recopilada y clasificada se someterá a un análisis minucioso con el fin de detectar las contradicciones o duplicaciones existentes. Los resultados obtenidos en el proceso de análisis deberán ser confirmados con los funcionarios responsables de las áreas objeto de estudio.

4. Diseño del Organigrama

Para diseñar el organigrama se recomienda realizar las siguientes acciones:

- a) Determinar los objetivos de la unidad administrativa analizada.
- b) Definir el nivel jerárquico de la unidad administrativa, en base a las características que debe reunir la unidad administrativa (Junta Directiva, Dirección General, Dirección, Departamento, Sección) y de acuerdo al cumplimiento de variables tales como: ámbito de acción, grado de

responsabilidad, complejidad de las acciones, toma de decisiones y tipo de personal. *

- c) Fusionar y/o agrupar dos o más actividades homogéneas en una sola unidad administrativa y bajo una sola autoridad de mando con el propósito de establecer las unidades administrativas que conforman los diferentes niveles jerárquicos.

c.1 Determinar el nivel estructural de las unidades administrativas.

- d) Dibujar el organigrama ajustándose a las técnicas contempladas en esta guía y la Guía para Determinar los Niveles Jerárquicos de las Unidades Administrativas de las Instituciones del Órgano Ejecutivo.
- e) Definir el nivel de integración y/o coordinación de la unidad administrativa con el resto de la organización.
- f) Incorporar aquellos datos que se desean representar en un organigrama complementario (funciones, personal, partidas presupuestarias, etc.).

C. Divulgación, Revisión y Actualización

1. Divulgación

Periódicamente las instituciones deberán divulgar los organigramas referentes a su estructura administrativa para que sirvan como instrumento de orientación e información a su personal, al público en general y a aquellas personas u organismos con las que mantiene alguna relación.

Para estos efectos, los mismos deberán estar disponibles a todo el personal y a los usuarios, de la institución de manera que sea de fácil acceso su conocimiento o consulta.

Se recomienda que las Oficinas de Relaciones Públicas y las de Organización y Métodos coordinen acciones para la divulgación de folletos sobre la materia.

2. Revisión y Actualización

La fase de revisión de los organigramas tendrá lugar periódicamente o de manera continua y en función de los cambios que adopte la entidad en su estructura organizativa.

* Ver Guía Técnica para Determinar Niveles Jerárquicos de las Unidades Administrativas de las Instituciones del Órganos Ejecutivo del Ministerio de Economía y Finanzas.

Entre los criterios que prevalecen con mayor énfasis para revisar y actualizar los organigramas encontramos:

- a) Crecimiento de los efectos de la supervisión de personal, susceptible de imponer una reforma de mando;
- b) Variaciones en la distribución de las actividades, que exigen la creación o eliminación de unidades administrativas;
- c) Incremento de los objetivos administrativos, que revelan el interés de la gestión pública.

El titular de cada unidad administrativa participará conjuntamente con oficinas responsables en la revisión y ajuste de los cambios correspondientes a su área.

Una vez revisados y actualizados los organigramas sintéticos y analíticos deberán presentarse a la dirección superior de la entidad para su conocimiento y aprobación.

Posteriormente serán remitidos al Departamento de Fortalecimiento Institucional de la Dirección de Desarrollo Institucional del Estado del Ministerio de Economía y Finanzas, para su análisis y aprobación final.

ANEXOS

ANEXO No. 1

CRITERIOS UTILIZADOS PARA LA ESTRATIFICACIÓN DE NIVELES EN EL SECTOR PÚBLICO PANAMEÑO

Los niveles estructurales son las divisiones que se hacen a la estructura de la organización de una entidad. A través de ellas se ubican o se identifican las unidades administrativas de acuerdo al tipo de función que de manera general realizan las mismas dentro de la institución. Estas divisiones se hacen en concordancia con los niveles jerárquicos, que aunque los mismos son diferentes, se relacionan. La parte estructural se refiere a la función y la jerárquica a la autoridad. Este tipo de organigrama ayuda a identificar rápidamente las responsabilidades de determinada unidad administrativa y a ubicarla en el nivel jerárquico apropiado al momento de elaborar dichos organigramas. Esto permite además, una mejor visión del acercamiento de las funciones de las unidades administrativas a las áreas de decisiones o del objetivo de la Institución. El propósito de utilizar este modelo es el de uniformar la presentación de los organigramas para cualquier tipo de análisis sectorial o general y también, para su presentación en el Manual de Organización del Gobierno de la República de Panamá.

A continuación se describen los diferentes niveles:

Nivel Político y Directivo

Es aquel establecido a través de una conformación jurídica en donde se norma y se exige el cumplimiento de las políticas, objetivos, estrategias, planes, programas y leyes de la entidad; además en él se ejerce la orientación, dirección de la misma y delegación de facultades. Es a su vez, la autoridad máxima de la institución, y por ende le corresponde ejercer la representación legal y la administración de la entidad. Es el responsable directo de la buena marcha de la organización.

Ejemplo:

Ministro, Junta Directiva, Administrador, Dirección General, Comité Ejecutivo, Gerencia General, Consejo Directivo, Consejo Nacional.

Nivel Coordinador

En este nivel se ubican las unidades administrativas que tienen como funciones principales propiciar y lograr la interrelación de las labores y actividades que ejecuta la institución en la búsqueda y logro de un objetivo común, procurando que en el desarrollo de esas actividades el mismo se cumpla en forma armoniosa, ordenada y racional. En este nivel se ubican las unidades administrativas que desempeñan acciones de planificación,

organización, dirección, y control de forma general en la entidad, así como también las comisiones de trabajo creadas para un fin específico.

Ejemplo:

Secretaría General, Comité de Coordinación, Consejo de Coordinación.

Nivel Asesor

Las unidades administrativas que corresponden a este nivel ejercen orientación, aclaran, aconsejan, proponen y recomiendan acciones a seguir a cualquier unidad administrativa que conforman la dependencia, a fin de conseguir los fines adscritos a la institución, siendo sus funciones de asesoramiento y asistencia técnica específicamente.

Ejemplo:

Asesoría Legal, Asesoría Económica, Asesoría de Proyectos, Asesoría Financiera, Asesoría Administrativa, Oficina de Planificación, Oficina de Relaciones Públicas.

Nivel Fiscalizador

Se incluyen en este nivel todas aquellas unidades administrativas que desarrollan actividades de fiscalización, regulación y control de todos los actos de manejo de fondos y otros bienes públicos a nivel interno de la institución o instituciones que ejerzan estas funciones para todo el Sector Público.

Ejemplo:

Auditoría Interna, Oficina de Fiscalización de la Contraloría General de la República (¹).

Nivel Auxiliar de Apoyo

Se incluyen en este nivel, todas aquellas unidades administrativas de las cuales la organización procura la disposición y administración de recursos humanos, materiales, financieros, estructurales y que además prestan a la misma los servicios indispensables para el desarrollo de actividades, programas y funciones encomendadas y asignadas a cada unidad administrativa o en su conjunto.

Ejemplo:

Dirección Administrativa, Dirección de Finanzas, Dirección de Administración y Finanzas, Gerencia Administrativa, Departamento de Administración, Dirección de Informática.

¹ Esta entidad no es parte de la organización, pero por costumbre, se refleja en este nivel.

Nivel Técnico

Las unidades administrativas que se incluyen en este nivel desarrollan actividades relacionadas con investigaciones en áreas específicas; diseño de metodologías, normas y estándares aplicables a los procesos de trabajo de las unidades de línea (para que ajusten sus actividades a las novedades científicas en los aspectos de producción y gestión) y para las unidades de apoyo con la debida coordinación con los organismos rectores de los sistemas administrativos.

Ejemplo: Dirección de Planificación.

Nivel Operativo

Agrupar las unidades administrativas que dentro de las instituciones hacen posible alcanzar los objetivos institucionales y gubernamentales en beneficio de la comunidad en general (son unidades fines).

Este nivel contempla los subniveles Ejecutivo y Ejecutor.

Subnivel Ejecutivo

Es responsable directo ante el Nivel Político y Directivo de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades sustantivas institucionales dirigidas al logro y éxito de los objetivos de la institución con productos de alta calidad y costos aceptables.

Ejemplo:

Dirección Nacional, Dirección, Gerencia.

Subnivel Ejecutor

Es el nivel más amplio e importante de la institución, ya que en él se identifican las unidades administrativas responsables del éxito o no, de la satisfacción de la demanda. Sobre este nivel recae la responsabilidad de elaborar y procesar el producto final que se presenta a la clientela.

Ejemplo:

Departamento, Sección.

Se señala como recomendación general al elaborar los organigramas de los organismos del gobierno, la conveniencia de dar a cada unidad administrativa la nomenclatura y denominación completa, de acuerdo a lo establecido en sus respectivas disposiciones legales (del Órgano Ejecutivo o internas de las entidades) que las crearon y/o por la Ley de Presupuesto de la Nación.

ANEXO No. 2

CUESTIONARIO E INSTRUCTIVO PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

A. ASPECTOS GENERALES

1. Nombre de la entidad _____
2. Nombre de la unidad administrativa _____

3. Nombre de la unidad administrativa inmediatamente superior.

4. Nombre de las unidades administrativas subordinadas a esta unidad.

5. Nombre de las unidades asesoras a esta unidad administrativa.

6. Recibe órdenes e instrucciones directas:
 - 6.1 ¿Del jefe superior inmediato? _____; ¿Cómo? _____

 - ¿Cuándo? _____

 - ¿Por qué? _____

6.2 ¿De otras unidades? _____; ¿Cuáles? _____

¿Cómo? _____

¿Cuándo? _____

¿Por qué? _____

7. Rinde informes:

7.1. Al superior inmediato? _____; ¿Cómo? _____

¿Cuándo? _____

¿Por qué? _____

8. Observaciones: _____

B. ASPECTOS JURÍDICOS

9. Anote a continuación el título, nombre, número y fecha de la(s) Ley(es) Decreto(s) o Reglamento(s), (solamente los vigentes), relativos a las funciones de la unidad administrativa:

Ordenamiento Legal

Fecha

Leyes (L/)

Decretos (D/)

Reglamentos (R/)

Adjunte copia(s) de la(s) ley(es), decreto(s) o reglamento(s)

10. Indicar por orden de importancia o gravedad los problemas provenientes de fallas, vaguedades u omisiones en los aspectos jurídicos, que regulan las actividades de esta unidad administrativa.

11. Se establece en la legislación autoridad necesaria para el desarrollo adecuado de las funciones, que se le asigna a esta unidad?

Si _____; No _____, explique brevemente _____

Especifique la reglamentación _____

12. Indicar si en el ordenamiento legal de la organización se incluyen procedimientos engorrosos o difíciles de cumplir o cuyo cumplimiento origina demoras o problemas de otra índole (mencione en qué reglamentación).

13. ¿Qué recomendaciones puede hacer o ha hecho usted o su unidad administrativa para efectuar enmiendas a la reglamentación?

C. POLÍTICAS, OBJETIVOS Y PLANES

14. ¿Existen políticas que sirvan de lineamientos para establecer los objetivos y planes de esta unidad? _____;
Explique _____

15. ¿Se establece en algún documento de la institución los objetivos de la unidad administrativa? _____

16. Enumere los objetivos básicos de la unidad administrativa.

-
-
17. ¿Son precisos los objetivos? _____; Explique _____
-
-
-
18. Enumere los planes y/o programas de la unidad administrativa.
-
-
-
-
-
19. ¿Contribuyen los planes y los programas a la consecución de los objetivos de la unidad administrativa?
Explique _____
-
-
-
20. Participa usted en la formulación de los planes de la unidad administrativa donde labora? _____; Explique _____
-
-
-
-
21. Observaciones _____
-
-
-

D. ORGANIZACIÓN

22. Enumere las funciones de esta unidad (orden de importancia).

26. ¿Esta unidad efectúa funciones que no le corresponden y que también realizan otras unidades? Si _____, No _____ ¿Cuáles son esas funciones? _____

¿Qué unidades las realizan?

¿Por qué?

27. ¿Realizan otras unidades funciones que deberían ejecutarse en esta unidad? _____

¿Cuáles son esas funciones? _____

¿Qué unidades las realizan? _____

Por qué? _____

28. ¿Se presentan cargas de trabajo durante alguna época del año?

Período _____

Causas _____

29. Está bien ubicada la unidad dentro de la estructura administrativa de la entidad? _____; En caso negativo, ¿Cuál sería la ubicación apropiada?

¿Por qué? _____

30. Observaciones _____

E. COORDINACIÓN

31. Detalle a continuación las unidades administrativas internas de la entidad con las cuales esta unidad mantiene estrecha coordinación y cooperación. _____

Mencione en qué programa o actividades _____

31.1 ¿En qué forma se lleva a cabo la coordinación y cooperación anterior?
¿Escrita? ____ ¿Oral? ____.

31.2 Es efectiva la coordinación y cooperación anterior?

Explique _____

31.3 ¿Se han tomado medidas para corregirlas? _____; en caso afirmativo ¿qué medidas? Si es negativo sugiera _____

32. Detalle a continuación las entidades gubernamentales con las cuales esta unidad mantiene estrecha coordinación y cooperación.

Institución

Actividad

32.1 ¿En qué forma se lleva a cabo la coordinación y cooperación anterior?

32.2 ¿Es efectiva la coordinación y cooperación anterior? _____
Explique _____

32.3 ¿Se han tomado las medidas para corregirlas? _____; en caso afirmativo,
¿qué medidas? Si es negativo sugiera _____

33. Detalle a continuación las entidades del sector privado con las cuales mantiene estrecha coordinación o cooperación.

Institución

Actividad

33.1 ¿En qué forma se lleva a cabo la coordinación y cooperación anterior?

33.2 ¿Es efectiva la coordinación y cooperación anterior? _____ Explique _____

33.3 ¿Se han tomado las medidas para mejorarlas? _____; En caso afirmativo,
¿qué medidas, si es negativo, sugiera.

34. ¿Qué problemas administrativos requieren soluciones inmediatas? Anotarlos en orden de importancia.

35. Observaciones Generales

Nombre del Analista

Nombre del Entrevistado

Fecha

Cargo que Ocupa

INSTRUCTIVO

Instrucciones Generales para el Entrevistador

1. El presente cuestionario se aplicará de preferencia a los jefes de las unidades administrativas, ya sea a nivel de Dirección, Departamento o Sección de la institución objeto del estudio.
2. Será recomendable realizar una reunión previa con los jefes de las unidades administrativas, para darles a conocer los objetivos y procedimientos a seguir en el desarrollo de la actividad; así como también comunicarles cual va a ser la información que se va a requerir al llenar el formulario.
3. Deberá leerse con cuidado cada pregunta siguiendo el orden en que están presentadas las mismas.
4. Se escribirá con letra clara, de ser posible tipo imprenta.
5. En cada una de las preguntas si se necesita espacio adicional se usará el reverso de la hoja, identificando la respuesta con el número que le corresponde.
6. En las preguntas abiertas, si la persona entrevistada notifica sobre demasiado detalle, deberá hacerse un resumen destacando los aspectos más importantes de la información suministrada.
7. En cada una de las preguntas en las que el entrevistado responda “no”, se procurará llenar el espacio correspondiente indicando o explicando el por qué del mismo.
8. Se anotará en los renglones destinados para observaciones toda información adicional que sea de interés y que sirva para aclarar cualquier respuesta registrada, o aclaración que el entrevistado considere importante. Dichas anotaciones serán de utilidad en la fase del análisis de la información.
9. Por la importancia en la validez de la información, será necesario que el entrevistado y el analista anoten sus respectivos nombres y firmen el cuestionario, así como la fecha en que se realizó la entrevista.

GLOSARIO

ANÁLISIS

Revisión, estudio, diagnóstico y recomendación que se hace a un documento. Separación de cualquier cosa en sus partes o elementos integrantes, para un estudio y para tomar decisiones.

AUTONOMÍA

Condición de ciertas instituciones del Estado que se rigen por sus propias disposiciones, poseyendo capacidad para elegir sus autoridades, siendo además, autárquicas.

AUTORIDAD

Facultad de actuar o de mandar a otros miembros del organismo administrativo.

AUTORIDAD FUNCIONAL

Es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, prácticas, políticas u otras cuestiones relacionadas con las actividades emprendidas por las personas en otros departamentos.

El subordinado recibe órdenes o influencias formales desde dos puestos o funcionarios superiores diferentes.

AUTORIDAD LINEAL

Es la autoridad clásica, vertical o que se transfiere de superiores a subordinados y que deja en claro la ubicación jerárquica de los individuos en la organización.

BASE LEGAL (Véase Reglamento Orgánico Funcional).

Fundamento jurídico y administrativo que constituye el marco normativo en el que se fundamentan los actos de una institución pública cualquiera.

CENTRALIZACIÓN

Asumir el Poder Público mediante facultades atribuidas a organismos locales o regionales. Concentración de autoridad en un nivel jerárquico particular, la cual reúne en una sola institución o persona el poder de tomar las decisiones más importantes.

CONCENTRACIÓN

Acción y efecto de concentrar o concentrarse.

Reunir en una unidad administrativa actividades regionales y la correspondiente autoridad y responsabilidad de las mismas.

CONEXIÓN

Enlace, concatenación de una cosa con otra.

COORDINACIÓN

Es una función individual del gerente. Esencia de la habilidad gerencial, ya que armoniza los esfuerzos individuales en la consecución de las metas de grupo que es el propósito de la organización.

DESCENTRALIZACIÓN

Delegación de autoridad y responsabilidad a un grupo de individuos con base en el principio de la división del trabajo.

Suspensión de las actividades regionales y traspaso de ellas con la correspondiente autoridad y responsabilidad a las unidades periféricas.

DESCENTRALIZACIÓN DE AUTORIDAD

La descentralización de la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Es un aspecto fundamental de la delegación.

DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA

Proceso jurídico-administrativo que permite al titular de una institución, por una parte, delegar en sus funcionarios u órganos subalternos la responsabilidad del ejercicio de una o varias funciones que le son legalmente encomendadas, y por otra, transferir los recursos presupuestales y apoyos administrativos necesarios para el desempeño de tales responsabilidades.

DIAGRAMA (Véase Gráfico).

Tipo de auxiliar visual. Dispositivo que describe gráficamente la representación de datos sobre alguna materia específica, de manera que los mismos se puedan interpretar más fácilmente.

ESTRATO JERÁRQUICO (Véase Nivel Jerárquico)

Jerarquías en que se divide horizontalmente una institución y en cada una de las cuales hay funciones específicas que cumplir.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Configuración administrativa que representa las unidades operacionales de la administración o de una institución, identificando la relación que guardan dichas unidades entre sí.

ESTRUCTURA JERÁRQUICA

Distintos niveles de autoridad y responsabilidad comprendidos dentro de una organización.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Conjunto de órganos ordenados e interrelacionados racionalmente entre sí, para cumplir funciones pre-establecidas que permiten el logro de la misión asignada, determinando y adjudicando grados de autoridad y responsabilidad.

FORMULAR

Reducir a términos claros y precisos un mandato, una proposición o un cargo. Expresar, manifestar.

FUNCIÓN

Grupo de actividades afines, ejecutadas con base a un plan o esquema general para la consecución de él o los objetivos trazados.

GRAFICAR

Acción y efecto de dibujar, graficar o trazar, alguna representación para que sea más fácil su interpretación.

GRÁFICO (véase Diagrama)

Dispositivo que describe gráficamente la representación de datos, de manera que los mismos se puedan interpretar más fácilmente.

JERARQUÍA

Es el orden de los elementos de una serie según su valor.

NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Jerarquías en que se divide horizontalmente una organización y en cada una de las cuales hay funciones específicas que desarrollar.

NIVEL DE COORDINACIÓN

Grado jerárquico encargado de propiciar la interrelación de las labores y actividades que ejecuta la institución en la búsqueda y logro de un objetivo común, para los cuales se establecen las responsabilidades a ejercer en cada nivel competitivo.

NIVELES ESTRUCTURALES

División que se hace a la estructura organizativa de una entidad gubernamental en cuanto a su representación gráfica. Estos niveles determinan el tipo de función que de manera general realiza una unidad administrativa dentro de la entidad.

NIVELES JERÁRQUICOS

Son los diversos escalones o posiciones que ocupan en la estructura organizativa las unidades administrativas o cargos que las ejercen en forma descendente, con lo que se delimita la responsabilidad de los mismos ante el funcionario o unidad administrativa inmediatamente superior y su autoridad en relación con el funcionario o unidad administrativa inmediatamente inferior.

Grado de autoridad en orden descendente, a través de los diversos niveles existentes en una organización, con lo que se delimita la responsabilidad de cada funcionario ante el superior inmediato y su autoridad en relación con los que le reportan.

NOMENCLATURA

Término con que se identifican las unidades administrativas en forma rápida y consistente por medio del título de la unidad, para conocer el nivel estructural en que se localiza un elemento dado en la organización (dirección, departamento, Sección y otras).

OBJETIVO

Fin o resultado hacia el cual se encamina la organización.

ORGANIGRAMA

Representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización.

ORGANIGRAMA ANALÍTICO

Es para uso de técnicos y sirve para encontrar defectos y explicar modificaciones. Es más detallado y más completo, dentro de lo práctico. Mediante signos convencionales trata de expresar todas las relaciones y unidades.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Son los que representan la estructura formal de la entidad, es decir, ser órganos o servicios ordenados jerárquicamente y, eventualmente, las conexiones o enlaces de coordinación, control, etc. entre dichos servicios.

ORGANIGRAMA JERÁRQUICO

Estos organigramas representan a las estructuras de organización esencialmente lineal o jerárquica, por lo que corresponde a la simbolización gráfica del principio de la unidad de mando. Las líneas que enlazan entre sí las distintas unidades -servicios, órganos o departamentos de la entidad -son exclusivamente las de autoridad y responsabilidad.

ORGANIGRAMA SINTÉTICO

Es para el gran público. Contiene exclusivamente lo indispensable para informar y no entrar en detalles. Se limita a indicar las relaciones más simples, e incluye solo las unidades principales.

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Forma de organizar y establecer los puestos y actividades necesarios dentro de una organización, departamento o grupo, disponiéndolos según sus mejores relaciones funcionales, definiendo claramente la autoridad, las responsabilidades y los deberes de cada una de las unidades que la conforman.

PATRÓN O MODELO

Forma que se propone y sigue la ejecución de alguna cosa. Muestra que se utiliza para dibujar otra igual.

PIRÁMIDE DE CARGOS

Representación gráfica de los distintos niveles de la organización. Establece las relaciones y funciones de los miembros de la institución desde los grados mayor al inferior.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO

Principio que postula que sólo debe existir una autoridad formal en cada unidad administrativa, de manera que se reciban instrucciones de un solo jefe y ante él se informe de los deberes asignados y cumplidos.

REGIONALIZACIÓN

Ubicación de las actividades de una institución, de acuerdo al lugar o región en que se necesita el servicio.

REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL (Véase Base Legal)

Declaración explícita que define la práctica y el procedimiento que ha de seguirse en la acción individual y colectiva dentro de una organización.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA

Interacción existente entre una unidad superior y aquellas que le son directamente dependientes.

RELACIÓN INTRASECTORIAL

Relación más directa que guarda una institución con otra dentro de un sector.

RELACIÓN INTERSECTORIAL

Relación existente entre instituciones que no pertenecen al mismo sector, pero que sus programaciones involucren una acción de coordinación con instituciones vinculadas a estos programas.

RESPONSABILIDAD

Obligación que tiene todo miembro de un órgano administrativo de cumplir sus deberes como tal.

SECTOR

Ámbito político funcional y operativo interinstitucional que puede utilizar el Gobierno para coordinar y racionalizar el uso de sus recursos.

Grupo de entidades públicas que responden a determinada actividad económica, social y/o productiva. En cada sector las atribuciones o responsabilidades políticas del gobierno las ejerce un ministro de estado.

SEGMENTO

Cualquiera de las partes en que se divide una estructura administrativa o porción de un todo, que al ser colocados en forma continuada hacen un conjunto.

SÍMBOLO

Letra, cifra, signo gráfico, emblema, señal, prenda o marca utilizados para representar algo, por ser considerados como representativos, sustantivos o distintos.

SUPERVISIÓN

Guía y dirección prestada a uno, o más, individuos que lleva a cabo tareas u operaciones que se les han asignado.

UNIDAD ADMINISTRATIVA

Término geográfico que se utiliza para identificar todos los segmentos estructurales que componen una institución, ejemplo: dirección, departamento, sección, etc.

UNIDAD DE MANDO

Principios que determina que debe existir una sola autoridad formal que da las órdenes, toma decisiones y recibe los informes sobre el cumplimiento de los deberes de otra u otras unidades de menor jerarquía. Se refiere a la ejecución de una actividad cualquiera para la cual el agente que la ejecuta recibe órdenes de un solo jefe.

BIBLIOGRAFÍA

1. Campero, Gildardo H. *Diagrama para el Estudio de la Organización*. San José, Costa Rica: Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 1974.
2. Centro de Cultura por Correspondencia. *Los Organigramas*. San Sebastián, España: s.e., s.f.
3. De Lucas O., Ramón. *Instrumentos Auxiliares de la Organización*/ tomado de su libro "La Dirección y la Estructura de la Empresa". Madrid, España: s.e., 1974. (Colección de temas empresariales).
4. Dessler, Gary. "*Organización y Administración*". México, México: Imprenta Azteca, 1979.
5. Hall, Richard H., "*Organización, Estructura y Proceso*". México, México: Prentice Hall, 1991.
6. Harold Koontz-Heinz, Weihrich, "*Administración*". 9a. Ed. México, México: McGraw-Hill/Interamericana, 1990.
7. Litterer, Joseph A. "*Análisis de las Organizaciones*". 2a. Ed. México, México: Editorial LIMUSA, 1979.
8. Melinkoff, Ramón V. *Los Organigramas*/ tomado de su libro "La Estructura de la Organización: "Los Organigramas". Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela (U.C.V.), División de Publicaciones de la Facultad de Economía, 1974.
9. Panamá. Ministerio de Planificación y Política Económica. Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional. Departamento de Planificación Administrativa. *Glosario Administrativo*. Panamá: MIPPE, 1981-1982.
10. Panamá. Ministerio de Planificación y Política Económica. Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional. Departamento de Planificación Administrativa. *Manual de Organización del Gobierno de Panamá*. Panamá: Litho Impresora Panamá, 1978.
11. México. Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. *Organigramas, Guía para su Elaboración*. México, México: Talleres Gráficos de la Nación, 1979. (Colección: Guías, Serie: Organización y Métodos).
12. Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*. 2da. parte. México: Editorial LIMUSA, 1976.

13. Riccardi, Ricardo. El Manual del Director: Organización y Organigramas. Madrid, España: Ediciones Interciencia, 1965.
14. Robbins, Stephen P. "Administración, Teoría y Práctica". México, México: Fuentes Impresores, 1987.
15. Saroka, Raúl H. y Carlos A. Ferrari Etchetto. Organigramas, Diseño e Interpretación. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi, 1973.
16. Tejera P., E. Organogramas. 4a. Reimpresión. San José, Costa Rica: Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 1969.

Primera Edición 1982
Segunda Edición 1984
Tercera Edición 2009