

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



**LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE  
PROPUESTAS DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN  
EL SECTOR PÚBLICO PANAMEÑO**

**INSTRUCTIVO**

**POR:**

**MSc. Carlos A. Cortés**  
**Licda. Lucrecia de Cortez**

Panamá, febrero del 2004

**MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL ESTADO  
DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL**

NORBERTO DELGADO DURÁN  
Ministro

AURELIO MEJÍA  
Viceministro de Economía

PUBLIO CORTÉS  
Viceministro de Finanzas

ROBERTO RUÍZ DÍAZ  
Director de Desarrollo Institucional del Estado

DONACIANA ACOSTA  
Subdirectora de Desarrollo Institucional del Estado

**DOCUMENTO ELABORADO POR:**

**MSc. Carlos A. Cortés**  
**Licda. Lucrecia de Cortez**

## **CONTENIDO**

### **INTRODUCCIÓN**

- I. Atención de solicitudes de asesoría para la definición o reestructuración de estructuras administrativas en el sector público.
- II. Acciones a seguir para la elaboración de la propuesta de estructura organizacional.
- III. Aspectos a considerar en la etapa de análisis en materia de reestructuración administrativa, a nivel institucional.
- IV. Elementos básicos que debe contener un Manual de Organización y Funciones.

### **ANEXOS**

1. Glosario de Términos
2. Niveles Estructurales
3. Criterios generales para definir niveles jerárquicos de las unidades administrativas
4. Algunas limitaciones que pueden afectar la realización de un Estudio Administrativo
5. Procesos a seguir en la Elaboración de Organigramas
6. Registro, Análisis de Datos y Formulación de Propuestas
7. Modelo de un Plan de Trabajo
8. Modelo de Cronograma de Trabajo
9. Modelo de Formulario para el levantamiento de datos

## INTRODUCCIÓN

Experiencias recientes, indican que a nivel del sector público, el personal técnico que se desempeña en el área de análisis organizacional, requiere contar con parámetros que le permitan efectuar una evaluación real y objetiva de las estructuras administrativas institucionales y proponer la adopción oportuna de medidas, que garanticen una adecuada definición de la misión, los objetivos y las funciones que deben cumplir las instituciones gubernamentales.

Por lo antes señalado, la Dirección de Desarrollo Institucional del Estado, como ente rector y responsable de la orientación y ejecución de planes relativos a la política y organización del Estado, que le consigna la Ley No. 97 de 1998 que crea el Ministerio de Economía y Finanzas, ha planteado la necesidad de iniciar acciones dirigidas a lograr el fortalecimiento institucional de la Administración Pública. Como parte de ese reto, ha preparado el presente instructivo, para que sea utilizado como *marco de referencia y material de apoyo en los procesos de elaboración de las propuestas de reorganización administrativa que realicen los entes públicos*.

El instructivo propuesto se encamina a orientar a los diferentes actores que participan en el proceso de modernización de la gestión institucional, para que puedan tener una visión integral de cómo enfrentar una reestructuración organizacional y lograr que los estudios que se lleven a cabo muestren en forma clara y precisa los objetivos institucionales, las principales funciones, los mecanismos de coordinación y las relaciones jerárquicas, en función de los recursos disponibles y de los productos y servicios que las instituciones públicas deben entregar a la sociedad.

En este sentido, queremos destacar que el documento en cuestión en ningún momento pretende ser una Guía Metodológica para la elaboración de Manuales Organizacionales Administrativos; constituye una guía orientadora que puede o no ser seguida al pie de la letra, su nivel de aplicación dependerá de cada caso en particular y de la complejidad del problema que se pretenda resolver.

El documento, *elaborado en el año 2002*, presenta los procedimientos que deben prevalecer al momento de solicitar y realizar una asesoría en materia organizacional al Ministerio de Economía y Finanzas; señala la documentación e insumos requeridos para el análisis sobre la configuración de la estructura organizativa; establece una serie de lineamientos que el personal a cargo de este tipo de estudios debe tener presente durante la etapa de análisis y el período de adopción de las medidas correctivas correspondientes; describe los elementos básicos que debe contener un manual de organización y funciones, y por último, se adjunta un anexo que contiene un

glosario de términos que a nuestro juicio guardan relación directa con el tema de diseño y/o reestructuración de las estructuras organizativas y otros instrumentos de trabajo como modelo de aplicación en las actividades a realizar.

Esperamos que la información suministrada en esta guía, *actualizada a febrero del 2004*, se convierta en una efectiva e indispensable herramienta de trabajo y a la vez permita al personal que la utilice, emplear un mismo lenguaje y enmarcarse dentro de los criterios técnicos que deben caracterizar a los estudios y evaluaciones que se realicen sobre la organización institucional.

**I. ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE ASESORÍA PARA LA DEFINICIÓN O REVISIÓN DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS EN EL SECTOR PÚBLICO**

La Ley No. 97 de 21 de diciembre de 1998 que crea el Ministerio de Economía y Finanzas, señala las responsabilidades y funciones de la Dirección de Desarrollo Institucional del Estado en el ámbito administrativo. En este sentido, la norma faculta a la Dirección para “orientar y ejecutar planes relativos a la política y organización administrativa del sector público y a su función y gestión eficiente, y prestar asesoría sobre la materia a las demás instituciones”.

Para dar cumplimiento a lo establecido en las disposiciones vigentes, la Dirección se ha abocado a desarrollar acciones orientadas a elaborar y actualizar documentación sobre temáticas de organización, a fin de facilitar los procesos de fortalecimiento de los diferentes entes gubernamentales.

En base a lo expuesto, hemos concebido la presente publicación como *un instrumento de trabajo* que proporcione los principales lineamientos requeridos durante la etapa de definición y/o revisión de las estructuras públicas; en atención a que el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección de Desarrollo Institucional del Estado, brinda asistencia técnica a las instituciones del sector público en la definición y descripción de sus estructuras organizativas.

Para hacer efectivas estas asesorías, se ha establecido el siguiente procedimiento:

1. Una vez que la institución ha identificado la necesidad de evaluar y revisar su estructura administrativa, ya sea total o parcialmente, y no dispone del personal técnico requerido para realizar los estudios necesarios, eleva solicitud formal al Ministerio de Economía y Finanzas, y copia de la misma a la Dirección de Desarrollo Institucional del Estado.

El Ministerio de Economía y Finanzas da respuesta a la solicitud presentada, con las observaciones y recomendaciones correspondientes e informando el nombre del funcionario designado para atender la asesoría solicitada.

2. Las unidades contrapartes (Analistas) designadas por ambas instituciones para trabajar en la revisión de la estructura, coordinan directamente la metodología a seguir, de acuerdo a los requerimientos institucionales, alcance de la asesoría, prioridad y otros elementos necesarios para que el estudio se lleve a cabo en forma continua y se obtengan los resultados esperados.

Se considera importante establecer en esta primera etapa un Acuerdo Interinstitucional, que establezca las responsabilidades que asume cada entidad, para efectos de llevar un control y seguimiento más efectivo de las actividades a desarrollar y lograr el objetivo propuesto.

## **II. ACCIONES A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **1. Notificación interna:**

La máxima autoridad de la institución debe notificar a los Directivos y Jefes de Departamentos sobre el trabajo que se va a iniciar en la entidad, ya sea mediante nota u otro canal interno de comunicación que utilice el Despacho Superior. Ello tiene como propósito, solicitar apoyo y cooperación durante la fase de recopilación y suministro de información relativa a las funciones que realiza cada unidad administrativa.

### **2. Confección de un Plan de Trabajo:**

El Analista designado por la institución para trabajar en la propuesta de estructura organizacional, debe elaborar un Plan de Trabajo en el cual deben quedar establecidos los lineamientos generales requeridos para elaborar la propuesta organizacional (objetivo y alcance del trabajo, cobertura del estudio, metodología, responsabilidades del equipo, productos esperados). Dicho plan debe estar acompañado por un **Cronograma de Actividades**, en donde se especifiquen claramente las acciones a ejecutar, se determinen las fechas en que cada unidad administrativa será visitada para recabar la información mediante el Formulario para el levantamiento de datos, y los responsables de llevar a cabo las diferentes actividades contempladas.

### **3. Diseño del Formulario:**

El contenido del formulario para capturar la información dependerá en gran parte de la cobertura y alcance que requiere la institución.

Algunos aspectos que pueden ser considerados en un estudio de esta naturaleza son:

- Base legal
- Nombre la unidad administrativa a investigar
- Descripción de los Objetivos generales
- Descripción de las Funciones generales y específicas que realiza la unidad

- Recursos asignados para el cumplimiento de sus funciones:
  - Humanos (profesionales, técnicos, operativos, apoyo, etc.)
  - Físicos, materiales y tecnológicos
  - Financieros
- Señalar la unidad administrativa inmediatamente superior
- Organización interna
- Estructura jerárquica
- Problemática institucional que afecta el cumplimiento de sus responsabilidades (comunicación, liderazgo, políticas, desmotivación, etc.)
- Mecanismos de coordinación interna y externa
- Servicios prestados
- Proyecciones a corto y mediano plazo (planes, programas, proyectos, etc.)
- Nombre del funcionario que suministra la información
- Cualquier otra información que se considere pertinente, entre otros aspectos

Con relación a este punto, se incluye en el Anexo un modelo de formulario que puede ser utilizado como referencia y ajustado de acuerdo a cada situación en particular imperante en la institución objeto del estudio.

La entrevista constituye un instrumento útil y complementario al formulario, que recomendamos se utilice sobre todo en casos tales como:

- a. Información documental escasa o nula que sustenta las funciones, objetivos y responsabilidades.
- b. Levantamiento de información de las funciones que serán asignadas a nuevas unidades o de aquellas que sufrirán modificaciones sustanciales, por cambio en la denominación o por fusión con otras unidades ya existentes.

#### **4. Análisis de la información:**

Esta etapa se refiere al análisis de la información recopilada y que constituye la base para la elaboración del documento borrador y el organigrama preliminar. Esta actividad es importante para confeccionar la primera versión para consideración y opinión de los involucrados. Con ello se garantiza que la información sea lo más funcional y real; y además se logra que los ajustes que se

incorporen al documento borrador cuenten con el aval de todos los miembros del equipo de trabajo.

**5. Preparación y entrega de la Propuesta del Manual de Organización y Funciones:**

La propuesta elaborada (incluye organigrama), una vez revisada por las instancias correspondientes, se presenta a las autoridades superiores para su consideración y aprobación final.

Es importante señalar, que durante el proceso de elaboración de la propuesta de estructura organizacional pueden presentarse algunas irregularidades y limitaciones que inciden en la generación y análisis de la información, quedando abierta la posibilidad de que se puedan tomar acciones o buscar soluciones que sean poco efectivas.

La tarea de recopilar e interpretar los datos en las diferentes instancias gubernamentales no es fácil, por la inconsistencia y dispersión de las fuentes de información. Bajo estas circunstancias, consideramos pertinente incluir en el Anexo de este trabajo situaciones particulares que merecen destacarse porque repercuten en el logro de los estudios organizaciones y administrativos. Entre estas limitaciones se pueden mencionar:

- Inadecuada preparación del Analista para realizar el estudio
- Deficiencia en la recopilación de los datos
- Análisis inadecuado e incorrecto de los datos obtenidos
- Presentación de Informes defectuosos o incompletos

De igual manera, en el Anexo se incorporan algunas recomendaciones que se pueden seguir con relación al registro, análisis de datos y formulación de propuestas de estudios organizacionales y administrativos.

En razón a lo anteriormente expuesto le sugerimos sean consultadas las guías técnicas y metodológicas que existan sobre elaboración de Manuales de Organización y Funciones, y Organigramas. Al respecto, resultaría de gran utilidad revisar los siguientes documentos preparados por el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección de Desarrollo Institucional del Estado, a saber:

- Guía Técnica para la Elaboración de Manuales Administrativos en el Sector Público Panameño. (1984)
- Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas en el Sector Público Panameño. (1984)
- Glosario de Términos Administrativos utilizados en la Administración Pública. (1984)

**6. Aprobación final:**

Le corresponde a las máximas autoridades institucionales recomendar los últimos ajustes y recomendaciones a la propuesta presentada y una vez que éstos se han incorporado, dar su aprobación final. Esta aprobación debe ser formalizada a través de Resolución Institucional, y la respectiva copia debe remitirse a la Dirección de Desarrollo Institucional del Estado del Ministerio de Economía y Finanzas.

### **III. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ETAPA DE ANÁLISIS EN MATERIA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA A NIVEL INSTITUCIONAL**

Para un análisis adecuado de la institución, se requieren insumos básicos de orden normativo. En este aspecto, el grupo de trabajo debe tomar como referencia la base legal vigente de la entidad o de la unidad administrativa bajo estudio (disposiciones legales, resueltos o resoluciones que determinan su misión, objetivos, funciones y estructura organizativa interna).

Cuando los estudios implican cambios significativos a la estructura organizativa actual, se deben considerar diferentes escenarios, que permitan encaminar el análisis dentro del contexto de la necesidad que motivó la asistencia técnica. Para ello, es importante que se defina claramente las causas que originaron el estudio, especificando, por ejemplo, situaciones tales como:

- a. Modificación (reformulación o eliminación) de la misión, funciones y/o programas de trabajo asignados.
- b. Incorporación de nuevas tecnologías o herramientas de trabajo y de los recursos humanos debido a la evolución normal de la entidad.
- c. Aumento en la demanda de servicios o en los productos que genera la entidad, entre otros.

Pasamos a detallar, seguidamente, los principales elementos que se deben incluir durante la etapa de análisis. Estos son:

#### **1. Análisis del marco legal:**

Implica analizar el impacto que la creación o modificación de las disposiciones legales vigentes de la institución tienen sobre el comportamiento y configuración de la estructura administrativa de la entidad.

## **2. Tipos de cambio que dan origen al proceso de reorganización de una Institución:**

### **○ Creación de nuevas unidades**

Este tipo de acción demanda que el grupo a cargo del estudio defina una serie de parámetros que facilitan el análisis. Entre éstos, se destacan:

- Descripción de las funciones a desarrollar, en base a los productos que se generarán, servicios que se brindarán dentro del contexto de la misión y objetivo institucional.
- Especificación de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros que requerirá la unidad administrativa, considerando si éstos se solicitarán en el presupuesto como recursos adicionales, o se serán traspasados o reubicados de otras dependencias de la institución.
- Determinación del nivel jerárquico (Dirección, Departamento, Sección, (otros) y ubicación dentro de los niveles estructurales que rigen para el sector público (Nivel Político y Directivo, Coordinador, Asesor, Fiscalizador, Auxiliar de Apoyo, Técnico y Operativo).

### **○ Eliminación de una unidad administrativa**

Consiste en examinar las causas, (razones) y efectos (implicaciones) que la adopción de este tipo de medida producirá en la estructura organizativa, funcional, de personal y presupuestaria de la institución.

### **○ Cambio de nivel y/o fusión de una unidad administrativa**

Esta acción involucra el análisis de importantes aspectos tales como: nivel jerárquico y estructural de la unidad, sus funciones, el perfil del recurso humano y los requerimientos físicos y financieros demandados.

### **○ Cambio de denominación (nombre) de una unidad administrativa**

El análisis debe considerar si la modificación del nombre obedece a cambio en el nivel jerárquico de la unidad, o debido a la asignación de nuevas funciones y objetivos que requiere la dinámica de trabajo de la institución.

- **Asignación de nuevos programas, proyectos o responsabilidades a una unidad administrativa existente**

Se debe contrastar si los mismos se vinculan con las funciones de la unidad, si guardan relación con los servicios brindados y si tienen un carácter permanente o temporal.

### **3. Documentación requerida para realizar el análisis organizacional:**

- Disposiciones legales que crean y/o modifican la entidad o que introducen cambios en la estructura administrativa y funcional.
- Organigrama actualizado.
- Manual de Organización y Funciones vigente.
- Manual de Procedimientos.
- Diagnósticos, estudios o informes sustentadores sobre las modificaciones que se pretenden introducir a nivel de la institución.
- Resultados de la investigación de campo realizada.

Algunos pasos que pueden seguirse para lograr un análisis más completo son los siguientes:

- **Definir o redefinir la misión y los objetivos a lograr**

En este aspecto se requiere identificar claramente la misión de la Organización en su conjunto, identificar los objetivos, estrategias y planes, y definir el desempeño deseado (qué es lo que se quiere que la organización sea capaz de hacer).

- **Analizar la situación actual (diagnóstico de la problemática)**

Hay que considerar las fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas que proporciona el ambiente externo y que en un momento dado puedan repercutir en el desarrollo normal de los programas que debe ejecutar la institución.

- **Diseñar modelo de la organización futura (propuesta)**

La organización propuesta debe ser configurada a mediano plazo, adoptando esquemas que se acerquen lo más posible al ideal, que

responda a la realidad institucional y a los productos y servicios que brinda la entidad.

Otros aspectos de gran importancia en esta etapa, están vinculados a la estrategia que se utilizará para lograr la aceptación de la propuesta y la redacción del documento.

Con relación a la estrategia a seguir, el grupo de trabajo deberá definir la mejor forma de enfrentarse a diversas situaciones institucionales que durante el proceso de análisis pueden surgir y de la cual se requerirá tomar decisiones oportunas que no obstaculicen el estudio.

Los aspectos a considerar se circunscriben a cuestiones tales como:

- Definir la participación y apoyo de las autoridades superiores y de los mandos intermedios.
- Llegar a un acuerdo de cómo se llevará a cabo el estudio (manejo confidencial o una amplia participación de todos los niveles jerárquicos; ésta última resulta ser la opción más acertada).
- Considerar la implantación de los cambios que sugiera el análisis (en forma inmediata, parcial o progresiva). En este sentido, hay que establecer si se introducen en primer lugar los cambios con menor repercusión o resistencia, a fin de lograr el apoyo, para introducir posteriormente los identificados como de más difícil aceptación.
- Determinar los aspectos prioritarios que se deben cambiar: estructura, sistemas o la infraestructura, etc.

Con relación a cambios organizacionales, se recomienda definir programas específicos de acción, en lo que respecta a:

- Diseño de la estructura (es fundamental para el análisis).
- Modificación de procesos de trabajo o incorporación de nuevas metodologías. (Opcional).
- Actualización de Manuales de Puestos, de Procedimientos y otros. (Opcional).

- Definición de estrategias o programas para el manejo de los recursos humanos. (Fundamental).
- Definición de cronogramas de actividad para: ajustes a la infraestructura (oficinas, equipos); reubicación de instalaciones físicas o del recursos humano; capacitación, manejo gerencia, etc. (Fundamental).

Lo anterior dependerá del alcance y cobertura del estudio solicitado, del tiempo y de los recursos con que cuenta la institución.

En cuanto a la redacción del estudio, la misma debe reflejar en forma clara y precisa la situación encontrada y las recomendaciones deben plantearse en función de la realidad institucional y de los recursos humanos, físicos y financieros disponibles para llevarla a feliz término.

#### **IV. ELEMENTOS BÁSICOS QUE DEBE CONTENER UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

Los Manuales de Organización y Funciones deben contemplar los siguientes aspectos:

- **Organigrama**

Es la representación gráfica de la situación actual de la organización en función de los niveles jerárquicos y de estratificación que rigen la estructura de funcionamiento de la administración pública. (En el anexo se detallan los pasos a seguir en la elaboración de organigramas)

En su elaboración es recomendable seguir los siguientes pasos:

- a. Consultar la Guía Técnica para la elaboración de Organigramas en el Sector Público Panameño que contiene los elementos técnicos necesarios a considerar en su confección.
- b. Consultar, igualmente, la Guía para determinar Niveles Jerárquicos en el Sector Público Panameño, elaborado en la Dirección de Desarrollo Institucional del Estado del Ministerio de Economía y Finanzas. Este documento permite clarificar conceptos en torno a los niveles jerárquicos y sus denominaciones, tal como son utilizados usualmente en el sector público panameño.
- c. De igual manera, se puede consultar el Manual de Organización y Funciones del Sector Público, publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas, ya que el mismo contiene la forma en que técnicamente deben quedar conformados los organigramas en las diferentes instancias gubernamentales.

- **Base legal**

Debe incluir aquellas legislaciones de carácter general que tengan relación directa o afecten la configuración de las diversas unidades administrativas que integran la estructura organizativa de la institución. Estas disposiciones legales deberán ser anotadas en orden cronológico y jerárquico, es decir: constitución, leyes, decretos, resoluciones y otros.

- **Misión**

Representa la razón de ser por la cual se crea la institución y va mucho más allá de los objetivos generales y específicos a alcanzar en un período determinado. Debe ser corta y constituirse en el punto de partida hacia la cual hay que encaminar todos los esfuerzos institucionales. Para que responda a los intereses de todos los involucrados de una institución, al momento de elaborarla, recomendamos se haga de manera participativa; ello garantiza consensos y una identificación y apropiación por parte de todos los miembros de la organización.

- **Objetivos**

El objetivo general de la institución, por lo general está establecido en las leyes orgánicas que crean las instituciones. El mismo debe guardar relación con lo establecido en la misión institucional.

- **Funciones generales**

Constituyen una descripción de las principales funciones que le compete desarrollar a la institución en su conjunto, y que la base legal de una u otra forma describe de manera general. En algunos casos, las funciones generales aparecen también descritas en las leyes orgánicas institucionales.

- **Funciones de las distintas unidades administrativas**

Es la descripción de las principales funciones que se desarrollan en cada unidad administrativa. Para definir con mayor precisión el nivel de una unidad administrativa dentro de la organización, debe tomarse en cuenta los siguientes aspectos: nombre de la unidad, nivel jerárquico (Dirección, Departamento, Sección, Oficina, Unidad), nivel estructural (Político y Directivo, Coordinador, Asesor, Fiscalizador, Auxiliar de Apoyo, Técnico, Operativo), nombre de la unidad administrativa inmediatamente superior o de la cual depende, nombre de las unidades administrativas que dependen de la misma y sus respectivas funciones, servicios que se brindan, total de personas que laboran, áreas funcionales de trabajo, sistemas administrativos que manejan (proyectos, planes y programas), mecanismos internos y externos de coordinación y comunicación. En los manuales de organización y funciones institucionales deben aparecer las funciones de las Direcciones, Departamentos, Secciones, Oficinas y Unidades.

- **Objetivos de las distintas unidades administrativas**

La descripción del objetivo general de las unidades administrativas, (Direcciones y Departamentos), deben ser redactados de tal manera que tengan correspondencia con los establecidos en el marco legal de la institución y debe tomar en cuenta los productos y servicios que brinda la entidad y la respectiva unidad; igualmente, deben redactarse en función de los logros o productos que la respectiva unidad debe entregar, de conformidad con lo señalado en la misión institucional.

**ANEXOS**

## **Anexo 1**

### **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

1. **Actividad:** Conjunto de acciones que se realizan para materializar la función. Constituye el componente básico de un programa o subprograma de funcionamiento que comprende ciertos procesos o trabajos que deben hacerse para la consecución de la meta.
2. **Estrategia:** Es el Programa General de Acciones y Disposiciones sobre la asignación de recursos orientados al logro de objetivos generales.
3. **Estructura Administrativa:** Es la configuración administrativa que representa las unidades operacionales de una institución.
4. **Función:** Sistema constituido por todas las actividades dirigidas a la consecución de un mismo fin u objetivo fundamental.
5. **Misión:** Es la razón explícita para la cual existe una Organización, es sinónimo de Propósito.
6. **Objetivo:** Es una situación futura definida como deseable en función de cuyo logro se orienta la acción.
7. **Organigrama:** Representación esquemática de la estructura administrativa de una institución.
8. **Planes:** Son las decisiones específicas acerca de las acciones que se realizarán y los medios que se utilizan para lograr los objetivos.
9. **Procesos:** Son las consecuencias de actividades diseñadas y ejecutadas “coordinadamente”, para el logro de objetivos, que funcionan, transforman los insumos en productos o servicios, que guardan estrecha relación con el propósito y objetivos específicos de la Organización. Los procesos en una Organización son la manera como la institución organiza su trabajo productivo para elaborar productos “o” prestar servicios que le corresponden de acuerdo con su misión y objetivos, adoptando una Estructura Organizativa “idónea”, con los recursos adecuados.

10. **Sistemas:** Conjunto de principios o normas sobre una materia, enlazadas y coordinadas entre sí. Estas partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común. En una organización se pueden identificar una variedad de sistemas; entre los de mayor relevancia se pueden destacar:

▪ **Sistemas Administrativos:**

Compras, inventarios, pagos, cobranzas.

▪ **Sistemas de Recursos Humanos:**

Reclutamiento, selección, empleo, administración de personal, entrenamiento y desarrollo, evaluación del desempeño, promoción, clasificación de puestos.

▪ **Sistemas de Control:**

Contabilidad, control de inventarios, control de gestión, control presupuestario.

▪ **Sistemas de Información:**

Son las que dan apoyo a las demás unidades administrativas en materia de informática.

## **Anexo 2**

### **NIVELES ESTRUCTURALES**

#### **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.

#### **NIVEL COORDINADOR**

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

#### **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.

#### **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.

### **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.

### **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.

### **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, 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.

#### **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.

### Anexo 3

## CRITERIOS GENERALES PARA DEFINIR NIVELES JERÁRQUICOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS <sup>(1)</sup>

### DIRECCIÓN

- Es la unidad organizativa responsable de ejecutar las funciones sustantivas, de apoyo técnico o logístico de la institución. Ésta debe:
- Estar formalmente creada a través de una disposición legal o documento interno (Resuelto, Resolución u otra), y además debe estar ejecutando las funciones descritas en dicho instrumento legal o reglamentario.
- Ejecutar programas sustantivos derivados de la misión o razón de ser de la institución, o responsables de ejecutar funciones que brindan apoyo logístico o técnico para el cumplimiento de las funciones encomendadas.
- Responder directamente a la máxima autoridad de la institución (Autoridad Nominadora: Ministro, Director General de una Entidad Autónoma o Semiautónoma).
- Tener un ámbito de ejecución a nivel de todo el sector público o el país o a nivel institucional.
- Tener autoridad para desarrollar y cumplir con las políticas, estrategias y actividades inherentes a los programas o sistemas que ejecutan.

---

<sup>1</sup> La aplicación de estos criterios dependerá del análisis de las funciones asignadas formalmente a la unidad administrativa (ya sea Dirección, Departamento, Sección u otra). En Este sentido, sería oportuno consultar *los criterios que se utilizan para la determinación de niveles jerárquicos elaborados por el Departamento de Fortalecimiento Institucional* de la Dirección de Desarrollo Institucional del Estado del Ministerio de Economía y Finanzas.

## **DEPARTAMENTO**

El Departamento subdivide la Dirección. Las funciones son, en la mayoría de los casos, de tipo sustantivo, pero también pueden ser de apoyo técnico o logístico. El Departamento debe:

- Estar formalmente constituido a través de una disposición legal o documento interno (Resuelto, Resolución u otra) que especifique claramente su ubicación dentro de la estructura organizativa de la correspondiente Dirección.
- Tener un objetivo, misión y productos que guarden estrecha relación con el objetivo y misión de la Dirección a la cual esta adscrita.
- Estar operando en la práctica.
- Contar con un funcionario que ejerza como jefe.

## **SECCIÓN**

La Sección subdivide al Departamento. Puede realizar funciones de tipo sustantivo, técnico o auxiliar de apoyo. La Sección debe:

- Estar formalmente constituida a través de una disposición legal o documento interno (Resuelto, Resolución u otra) que especifique claramente su ubicación de dependencia jerárquica, que debe corresponder a una unidad con rango de Departamento.
- Tener un objetivo, misión y productos que guarden estrecha relación con el objetivo y misión del Departamento al cual esta adscrito.
- Estar operando en la práctica.
- Contar con un funcionario que ejerza como jefe.
- La cantidad de personal de una Sección dependerá de la naturaleza y complejidad de las funciones que ejecute. Aquellas Secciones responsables de desarrollar funciones de tipo operativo tienden a contar con mayor cantidad de personal que aquellas que realizan una función técnica o profesional.

## **UNIDAD**

Se utiliza para denominar a un grupo de personas que ejecutan actividades relacionadas o no con los fines o misión institucional. De igual manera, para diferenciar algunas instancias administrativas difíciles de ubicar según la nomenclatura utilizada. Ejemplo: Unidad de Protocolo, Unidad de Proyectos Especiales, Unidad de Investigación, entre otros. La Unidad debe:

- Estar formalmente creada por disposición de la máxima autoridad de la institución.
- Estar adscrita generalmente al Despacho Superior de la Institución.
- Ejecutar preferentemente funciones especializadas de conformidad a la misión o razón de ser de la institución.
- Puede tener carácter temporal dentro de lo establecido en los términos que se utilizaron para crearla. (Ejemplo: Período de duración de un Proyecto).
- La unidad se caracteriza porque no puede subdividirse en unidades administrativas inferiores.

#### **Anexo 4**

### **ALGUNAS LIMITACIONES QUE PUEDEN AFECTAR LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAL**

A continuación se citan algunas limitaciones que afectan la realización de un estudio administrativo y que deben ser considerados por el analista antes de iniciar cualquier investigación.

#### **A. Inadecuada preparación del analista para realizar el estudio**

Dentro de este punto se citan los siguientes aspectos.

- Falta de claridad del propósito o misión del estudio a realizar, al igual que el ámbito que cubrirá el estudio.
- Deficiente concretización del ámbito que cubrirá el estudio; esto origina que el analista investigue, analice e incorpore al documento otras áreas o temas no relacionados con el asunto o problema que investiga.
- Desconocimiento por parte del analista, como de los funcionarios institucionales responsables de realizar el estudio, sobre:
  - Los productos que los altos funcionarios de la organización esperan una vez finalizado el estudio.
  - Las acciones que tomarán los directivos al terminarse el estudio.
- Falta de integración del analista responsable de realizar el estudio con el personal institucional designado como contraparte o apoyo, así como también con los asuntos afines de la organización que analiza.

#### **B. Deficiente recopilación de datos**

Entre algunos de los aspectos que pueden ocasionar que el analista no obtenga los datos necesarios y/o correctos a incorporar en el estudio, podemos citar los siguientes:

- Desconocimiento por parte del analista sobre los antecedentes del tema que investiga y que han sido editados en estudios, memorias, presupuestos de la entidad que analiza, en conferencias o declaraciones formuladas por los usuarios o personas vinculadas con el área que se estudia, entre otros.
- Utilización de métodos, técnicas o instrumentos para recopilar los datos en forma superficial, o cuando depende de las opiniones vertidas por las personas entrevistadas y no comprueba la veracidad de dicha información, antes de incorporarla en el documento.

### **C. Análisis inadecuado e incorrecto de los datos obtenidos**

Una vez recopilado los datos el analista procederá a efectuar el análisis correspondiente. En esta fase se cometen algunos errores lo que llevará a dicho funcionario a llegar a conclusiones incorrectas debido a las siguientes limitantes y situaciones:

- Falta de clasificación de los datos obtenidos que permiten al analista comprobar si responden a la situación real que se estudia.
- No comprobar los datos obtenidos, a través de las diferentes fuentes, con el fin de asegurarse de que son verídicos y confiables.
- Llegar a conclusiones precipitadas y utilizar soluciones estereotipadas.
- Llegar a juicios previos y presentar datos que los sustenten.
- No usar las herramientas adecuadas para integrar e interpretar los datos obtenidos. Entre las herramientas podemos citar los diagramas, procesos, organigramas, flujogramas, etc.
- Emplear demasiado tiempo en el análisis, lo que podría originar que las recomendaciones sean extemporáneas y los administradores desconfíen que den solución a la problemática actual.

### **C. Presentación de informes defectuosos o incompletos**

Como producto de las situaciones descritas, en los puntos anteriores, el analista tendrá dificultades para preparar el documento final, así como también por los hechos que se citan a continuación:

- No presentar previamente las recomendaciones que incluirá en el estudio y discutir las con los funcionarios responsables de aprobar y autorizar su ejecución.
- No detallar concretamente los datos que ayudarán a clarificar y convencer a los funcionarios sobre los beneficios que se obtendrán al poner en ejecución las recomendaciones señaladas en el estudio.
- Presentar los datos en forma subjetiva y no objetivamente.
- Incluir en el estudio solamente los criterios de los funcionarios del equipo de trabajo.
- Falta de resúmenes de los aspectos más importantes del documento, que le facilite a los directivos actuar sin tener que entrar en detalles.
- Falta de ilustraciones en la presentación y narración de los temas más álgidos y complicados que aparecen en el estudio, para facilitar su comprensión.
- No considerar debidamente las opiniones suministradas por los funcionarios vinculados al tema que se analiza.
- Presentar verbalmente los resultados obtenidos en el estudio, con el fin de que no exista ninguna prueba escrita de lo que se trabajó y acordó.

## Anexo 5

### PROCESO A SEGUIR EN LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS

Derivado del análisis administrativo efectuado puede originar la revisión o diseño de organigramas.

Para confeccionar organigramas, el personal técnico deberá seguir los siguientes pasos:

- Considere los lineamientos y criterios establecidos en *la Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas en el Sector Público Panameño* y las Normas Estructurales contenidas en el documento elaborado por el Departamento de Fortalecimiento Institucional (Planificación Administrativa).
- Prepare organigrama y en los casos necesarios señale las recomendaciones que considera deben ser incorporadas a la estructura organizativa de la entidad que analiza.
- Presente al Jefe del Departamento de Fortalecimiento Institucional (Planificación Administrativa) el borrador de la propuesta y reciba cualquier observación que éste tenga a bien sugerirle.
- Efectúe cualquier corrección al organigrama y lo presente al funcionario público de la institución que solicitó el trabajo, cuidando de explicarle verbalmente y por escrito, los cambios o modificaciones descritas en la propuesta y los beneficios para la entidad de aceptarse la misma.

## **Anexo 6**

### **REGISTRO, ANÁLISIS DE DATOS Y FORMULACIÓN DE PROPUESTAS**

#### **I. Registro de datos**

- A. Los datos deben anotarse a medida que se van obteniendo. También deben analizarse e interpretarse durante el estudio. Cuando los datos son voluminosos, es a menudo difícil apreciar su significado si no se dedica atención especial al registro correcto y preciso de los mismos.
- B. Principios y técnicas para el registro de los datos.
- 1. Los datos deben registrarse de la manera más sencilla posible, pero deben estar completos.**
  2. Los datos deben registrarse en forma tal que pueda comprenderlos cualquiera que no sea miembro del personal del estudio.
  3. Los datos deben registrarse por áreas temáticas y afines.
  4. La información debe clasificarse de manera que se pueda encontrar lo que se busque sin problemas.
- C. Principales técnicas para el registro de datos que facilitan el análisis y la interpretación
1. Uso de formularios para entrevistas.
  2. Notas tomadas durante las observaciones, formalizadas y ordenadas adecuadamente.
  3. Tablas de cifras.
  4. Organigramas (de organización, funcionales, de cargos o puestos).
  5. Diagramas de análisis de distribución del trabajo.
  6. Diagramas de procesos o procedimientos de trabajo.

7. Diagramas de localización (flujogramas, distribución de equipo y maquinarias existentes).
8. Diagramas de tiempo y movimiento.

## **II. Principios para el análisis e interpretación de datos**

- A. Presente los datos en sus relaciones, adecuados, conformados y organizados por temas afines que faciliten la interpretación.
- B. Verifique y complete las discrepancias u omisiones en los datos a la mano.
- C. Llegue a conclusiones y a recomendaciones provisionales.
- D. Pruebe o experimente con cualquier recomendación que sea dudosa o de tan grande alcance que sea conveniente probarla antes de someterlas.
- E. Discuta las conclusiones y recomendaciones con los funcionarios autorizados por los Directivos de la institución.

## **ACEPTACIÓN DE LAS PROPUESTAS**

### **I. El informe final**

- A. Propósito del informe final
  1. Informar a los altos funcionarios de las recomendaciones que han sido aceptadas por la organización que se estudia, además de los problemas identificados en las diferentes áreas de la organización, que pueden ser objeto de futuras intervenciones (investigaciones posteriores)..
  2. Obtener decisiones de los altos funcionarios sobre recomendaciones que aún sostiene el personal de estudio, pero que no han sido aceptadas por la organización estudiada.

3. Distribuir y disponer para referencia, un informe resumido de los resultados y descubrimientos del estudio para el uso de otras actividades auxiliares, estudios futuros en el mismo campo, etc.
4. Proporcionar a la organización, un documento formal que contenga acciones en el que pueda basar su programa para actuar de acuerdo con el estudio.
5. Proporcionar a la organización y a la Oficina de Desarrollo Institucional o de Planificación, un documento para el seguimiento, a fin de comprobar que las recomendaciones aceptadas se implanten debida y oportunamente.

B. Tipos de informes finales: (solos o combinados).

1. Informes verbales: pueden usarse en estudios de poca importancia, o cuando las relaciones entre la organización que se estudia, el personal del estudio y los altos funcionarios son tales, que la formalidad no es necesaria.
2. Memorandos breves: similares en objeto y limitaciones al informe verbal.
3. Informes de implantación: cuando las recomendaciones se implantan durante el curso del estudio y el informe simplemente le indica a la administración lo que se ha hecho progresivamente.
4. Informes formales por escrito: tienen el propósito de dejar plasmado un documento que contiene además de las recomendaciones, una descripción de la situación encontrada en la organización durante el estudio, entre otras cosas.

C. Principios en la redacción de informes.

1. Uniforme en lo posible, pero suficientemente flexible para adecuarse a los requerimientos especiales de la materia y de las personas a quienes se somete.
2. Sencillo y tan breve como sea posible, pero completo.
3. El tono del informe debe ser desapasionado, impersonal y real.

4. Apariencia atractiva.
5. Las técnicas de presentación visual deben usarse cuando las mismas contribuyan a la comprensión mejor o más fácil del informe.
6. Los resultados del estudio deben, por regla general, estudiarse verbalmente con la administración, al tiempo de someter el informe.
7. Las recomendaciones deben someterse con instrucciones, acciones y otros, para hacerse eficaces.

D. Presentación formal del informe.

Existen diversas formas que son aceptables para la presentación de los informes. El siguiente modelo se usa comúnmente:

1. La cubierta o portada (nombre y logo de la institución o de la organización, título del documento, fecha).
2. Página principal con el nombre de los directivos
3. La introducción o prefacio.
  - a. Exposición de cómo se originó el estudio-la autoridad formal.
  - b. Objeto del estudio.
  - c. Cualesquier reconocimiento que está justificado.
4. Índice.
5. Contenido.
6. Conclusiones y Recomendaciones.
7. Apéndice, anexos, tablas, datos complementarios y otros.

## **II. Aceptación de las recomendaciones**

- A. Las ideas deben presentarse en el orden de su aceptabilidad. Empiece exponiendo los cambios que parezcan más aceptables a la organización estudiada y a sus altos funcionarios.
- B. A menudo es conveniente discutir alternamente una recomendación básica, de manera que si la idea original no es inmediatamente aceptable, pueda aprobarse una alternativa aproximada y evitar las que sean rechazadas en su totalidad. A veces, se acepta más fácilmente una idea cuando se la presenta con las posibles alternativas.

- C. En ocasiones es posible obtener la aceptación durante el estudio. Obtener la aceptación de las ideas una a una, es con frecuencia el método que tiene más éxito, en vez de someter una extensa lista de cambios recomendados.
- D. Presente las recomendaciones en el momento preciso. A veces es conveniente esperar el momento adecuado, de acuerdo con la situación del programa, la condición de la organización, los problemas personales, etc.
- E. Si no es factible la implantación inmediata de una recomendación, puede ser conveniente incluir el calendario a seguirse para ello.
- F. Debe reconocerse el hecho de que la renuencia al cambio es una reacción humano comprensible.
- G. El personal del área de desarrollo institucional y/o planificación, es el llamado a conseguir de las máximas autoridades, la aceptación de las recomendaciones. Pero conseguir la aceptación de los supervisores y demás funcionarios es una tarea de los Directivos, en la cual, por supuesto, deben ayudar los miembros del personal de desarrollo institucional y/o planificación.
- H. Cuando sea posible hacerlo con seguridad y honradez, dé garantías tales como las siguientes:
  - 1. Los puestos serán protegidos de traslados.
  - 2. Los cambios se introducirán a un ritmo razonable.
  - 3. Se harán esfuerzos para conservar los grupos de trabajo establecidos, etc.
- I. Tenga paciencia. Explique todo el asunto, reconociendo qué es lo desconocido y no lo nuevo, lo que crea aprehensiones sobre los cambios sugeridos.
- J. Se recomienda escoger una unidad piloto para la implantación de los cambios requeridos, a fin de mostrar objetivamente cuál será el efecto de una recomendación; lo anterior ayuda significativamente a obtener la aceptación de un cambio, lo cual sería muy difícil obtener de otro modo.
- K. Transija, pero hasta el punto en que no ponga en peligro los puntos fundamentales de las recomendaciones. No se aferre a cuestiones de poca importancia.
- L. Con frecuencia, las recomendaciones son modificaciones de sugerencias hechas por el mismo grupo que se estudia. Debe hacerse hincapié en esta circunstancia.

- M. No exija decisiones inmediatas sobre puntos no aceptados, puede que se los acoja un poco más tarde.
- N. Considere los efectos de los cambios en las situaciones personales antes de proponerlos, de manera que, cuando se presente la idea, esté acompañada de un plan para eliminar o minimizar los problemas de personalidades.
- Ñ. Sea veraz, no haga afirmaciones sobre ventajas dudosas, no haga esfuerzos excesivos por obtener la aceptación.
- O. Las recomendaciones deben formularse con claridad y en forma atractiva.
- P. La recopilación y el análisis minucioso de los datos son la mejor garantía de aceptación de la recomendación. De hecho, muchas ideas se rechazan debido a datos insuficientes, o mal organizados.
- Q. Utilice la técnica de la “retirada temporal”. Muchas propuestas de valor no se aceptan la primera vez que se presentan.

## **IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS PROPUESTAS**

### **I. Papel de las Unidades de Desarrollo Institucional y/o Planificación durante la implantación de los resultados**

- A. El personal a cargo del estudio debe tener participación más activa durante la implantación de las recomendaciones previamente aceptadas por los Directivos de la entidad.
- B. Cuando la implantación de las sugerencias presentadas por el equipo que realizó el estudio, resultan complejas al momento de ponerlas en práctica; se puede solicitar apoyo al personal técnico de desarrollo institucional y/o planificación.
- C. Cuando sea necesario orientar a los Jefes, Supervisores y demás funcionarios para implantar las recomendaciones adecuadamente, el personal del área de desarrollo institucional y/o planificación debe estar disponible para brindar asesoría en la materia.

## **II. Pasos en la implantación**

- A. Prepare planes completos, inclusive un cronograma de actividades.
- B. Escoja y adiestre personal clave para la implantación.
- C. Venza la resistencia al cambio. Explique los cambios completamente a todo el personal afectado.
- D. Use unidades pilotos para descubrir fallas y problemas imprevistos.
- E. Provea los controles adecuados para el oportuno descubrimiento de irregularidades.
- F. Revise las recomendaciones originales cuando se considere necesario.

## **III. Seguimiento**

- A. Cuando se inicia el trabajo, debe reconocerse la necesidad del seguimiento y asignársele al personal el tiempo necesario para ello.
- B. Debe haber un plan establecido para el seguimiento (Monitoreo y Evaluación), de manera que éste no quede sujeto al azar.
- C. Calcule los resultados de las mejoras mediante la medición del trabajo y la aplicación de normas decididas por la administración (nuevos procedimientos, formularios, políticas, etc.).
- D. Adapte el sistema de informes administrativos a la implantación.
- E. Analice y observe los resultados obtenidos mediante entrevistas y cualesquier otro medio adecuado de estudio, para detectar la falta de cumplimiento del procedimiento prescrito y las posibilidades de ulteriores mejoras. Recuerde que el seguimiento no debe ser superficial, ni esporádico.

## Anexo 7

### MODELO DE UN PLAN DE TRABAJO

#### APOYO TÉCNICO DIRIGIDO A REVISAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE \_\_\_\_\_

La Dirección de Desarrollo Institucional del Estado, atendiendo la solicitud de asesoría técnica para apoyar el proceso de definición de la nueva estructura organizativa y funcional de \_\_\_\_\_, presenta a continuación el plan de trabajo, que contiene los lineamientos generales requeridos para orientar al personal que se le ha asignado la tarea de elaborar la correspondiente propuesta organizacional.

#### OBJETIVO Y ALCANCE DEL TRABAJO

##### Objetivo General

- Definir la estructura organizativa de \_\_\_\_\_ .

##### Alcance y Ámbito de Estudio

- La cobertura del estudio comprende las diferentes instancias administrativas de \_\_\_\_\_ .

#### METODOLOGÍA

- ◆ Recopilar información existente sobre la situación y configuración actual de las diversas unidades administrativas que integran la estructura organizativa de \_\_\_\_\_; además de sus respectivas funciones y responsabilidades.
- ◆ Realizar reuniones de trabajo para discutir y analizar la información obtenida a efecto de elaborar el documento sobre la estructura organizacional.

## RESPONSABILIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO

- ◆ Recopilar y analizar información inherente a la organización de la entidad y las disposiciones legales vigentes, a fin de tener suficientes insumos que permitan elaborar los antecedentes y situación actual de la estructura organizativa de la \_\_\_\_\_.
- ◆ Identificar los principales objetivos y funciones que realizan actualmente las diferentes unidades de \_\_\_\_\_; y aquellas que por razones de los requerimientos programáticos y por la propia dinámica de trabajo y competencia les serán asignados.
- ◆ Presentar para consideración del Despacho Superior la propuesta con las recomendaciones pertinentes.

## PRODUCTOS ESPERADOS

- ◆ Informe que incluya los antecedentes y la situación actual de \_\_\_\_\_.
- ◆ Propuesta de estructura organizativa de \_\_\_\_\_, que incluya el detalle de las funciones y organigrama respectivo.

## EQUIPO DE TRABAJO

### Unidades Administrativas

- Por la Dirección de Desarrollo Institucional del Estado del Ministerio de Economía y Finanzas: un (1) funcionario (a) del Departamento de \_\_\_\_\_, bajo la supervisión de \_\_\_\_\_.
- Por \_\_\_\_\_ dos (2) funcionarios (as) del área de \_\_\_\_\_ (asignadas a tiempo completo), bajo la supervisión de \_\_\_\_\_.

### Espacio Físico y Equipo

- Oficinas, computadoras, papelería y área de trabajo de \_\_\_\_\_.

Anexo 8

MODELO DE CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE			
<b>Planificación de la Asesoría Técnica</b>								
Conformación del Grupo de Trabajo								
Elaboración del Plan de Trabajo								
Aprobación del Plan de Trabajo								
Elaboración de instrumentos de trabajo								
(Formulario de Recolección de Datos, Cronograma de Actividades y otros)								
Notificación a los Jefes de las diferentes unidades administrativas sobre el estudio a realizar								
Elaboración del Calendario de Entrevistas								
Reproducción de los instrumentos de trabajo								
<b>Recopilación y Captación de datos</b>								
Recopilación de la información en las diferentes unidades administrativas de la institución								
Clasificación de la Información								
Interpretación y análisis de la información (Base Legal, Funciones de las Unidades Administrativas, Procedimientos y otros)								
Incorporación de la información en la base de datos								
Correspondiente								
Elaboración del diagnóstico situacional								
<b>Confección de Propuesta de Estructura y Funciones Preliminar</b>								
Elaboración del Organigrama								
Elaboración del Manual de Organización y Funciones								
<b>Presentación de la Propuesta</b>								
Remisión de la propuesta al Despacho Superior para su consideración y revisión								
Incorporación de observaciones y ajustes a la Propuesta								
Edición del Manual de Organización y Funciones								

<b>Entrega Formal del Documento</b>								
Entrega del Documento Final a las Autoridades de la institución								
Aprobación Formal de la Propuesta (Decreto Ejecutivo, Resolución Ministerial y otros)								

**Anexo 9**

**MODELO DE UN FORMULARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE DATOS**

FECHA DE LA ENTREVISTA:

\_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA: \_\_\_\_\_

TOTAL DE PERSONAS QUE LABORAN EN LA UNIDAD: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA INMEDIATA SUPERIOR O DE LA CUAL DEPENDE: \_\_\_\_\_

<b>DETALLE LA BASE LEGAL VIGENTE (LEYES, DECRETOS, RESOLUCIONES, REGLAMEN- TOS) QUE SUSTENTA LAS FUNCIONES DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA.</b> <b>MENCIONE FECHA Y NUMERO DE DECRETO OFICIAL</b>											
_____ _____											
<b>SEÑALE EL O LOS OBJETIVOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>											
_____ _____											
<b>DESCRIBA LAS PRINCIPALES FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA (EN ORDEN DE IMPORTANCIA)</b>											
_____ _____											
<b>NOMBRE DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS SUBORDINADAS A ESTA UNIDAD</b>											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE</th> <th>DE QUIEN RECIBE ORDENES E INSTRUCCIONES DIRECTAS</th> <th>TOTAL DE FUNCIONARIOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			NOMBRE	DE QUIEN RECIBE ORDENES E INSTRUCCIONES DIRECTAS	TOTAL DE FUNCIONARIOS						
NOMBRE	DE QUIEN RECIBE ORDENES E INSTRUCCIONES DIRECTAS	TOTAL DE FUNCIONARIOS									
<b>PARA CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA SUBORDINADA DETALLE LAS FUNCIONES MÁS REPRESENTATIVAS (EN ORDEN DE IMPORTANCIA)</b>											
_____ _____											
NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____ CARGO QUE OCUPA: _____											

Ministerio de Economía y Finanzas  
Dirección de Desarrollo Institucional del Estado  
Apartado 7304 Panamá 5, República de Panamá  
Teléfono: (507) 269-3440 - Fax: (507) 269-3526  
Correo Electrónico: [ccortes@mef.gob.pa](mailto:ccortes@mef.gob.pa)

Este documento fue impreso en el  
Departamento de Reproducción del  
Ministerio de Economía y Finanzas  
en febrero del 2004.