



**MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA
ECONOMICA**

ÁREA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

Guía de Manuales Administrativos

Mayo, 2009

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	ii
Presentación	iii
Introducción	1
Objetivo de la Guía	1
1. Los Manuales Administrativos en general	2
1.1. Objetivos de los Manuales Administrativos	2
1.2. Ventajas de contar con Manuales Administrativos	3
1.3. Clasificación de los Manuales Administrativos	3
1.3.1 Por su contenido	3
1.3.2 Por su función específica	4
1.4. Elaboración de Manuales Administrativos	4
1.4.1 Planificación del Trabajo.	4
1.4.2 Búsqueda de la Información.	4
1.4.3 Análisis de la Información.	5
1.4.4 Elaboración del Manual.	5
1.4.5 Validación del Manual.	5
1.4.6 Autorización del Manual.	5
1.4.7 Difusión y distribución del Manual.	5
1.4.8 Revisión y Actualización del Manual.	6
2. Manual de Organización	6
2.1. Objetivos del Manual de Organización	6
2.2. Contenido básico del Manual de Organización	6
3. Manual de Procedimientos	8
3.1. Objetivos del Manual de Procedimientos	8
3.2. Contenido básico del Manual de Procedimientos	9
4. Manual de Funciones	9
4.1. Objetivos del Manual de Funciones	10
4.2. Contenido básico del Manual de Funciones	10
5. Manual de Servicios al Usuario	11
5.1. Objetivos del Manual de Servicios al Usuario	11
5.2. Contenido básico del Manual de Servicios al Usuario	11
6. Manual de Políticas	12
6.1. Objetivos del Manual de Políticas	12
6.2. Contenido básico del Manual de Políticas	12
7. Manual de Estructura	13
7.1. Objetivos del Manual de Estructura	13
7.2. Contenido básico del Manual de Estructura	13
8. Manual de Puestos	13
8.1. Objetivos del Manual de Puestos	14
8.2. Contenido básico del Manual de Puestos	14
9. Otros tipos de Manuales	14
9.1. Manual de Organización y Funciones	14
9.2. Manual de Políticas y Procedimientos	15
9.3. Manual de Normas y Procedimientos	15
9.4. Manual de Puestos y Funciones	15
Bibliografía	16

Presentación

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) se ha propuesto apoyar y fortalecer el Sistema Nacional de Planificación en todos sus componentes, desde las Unidades de Planificación Institucional y el personal que trabaja en ellas, hasta los diferentes mecanismos de coordinación existentes entre estas dependencias y MIDEPLAN. En este contexto, es grato poner a disposición de las Unidades de Planificación de las Instituciones Públicas, el presente documento, como un apoyo técnico destinado a coadyuvar con la mejora en la gestión de las instituciones públicas costarricenses.

El establecimiento de Manuales Administrativos en las Instituciones Públicas contribuye a mejorar la gestión en las instituciones, pues estos suministran a los funcionarios un medio para recibir instrucciones, informaciones, y métodos para realizar sus tareas, así como instruirse en los detalles de las políticas generales y administrativas de la institución. La elaboración de este tipo de instrumentos técnico – administrativos es una actividad necesaria para continuar con el fortalecimiento del esquema orgánico - funcional de las Instituciones Públicas, de tal manera que los diferentes niveles de competencia garanticen la congruencia y coordinación de sus acciones, eviten duplicidad y/o desagregación innecesaria de funciones, y se consecuentemente se facilite la prestación de los servicios con los niveles de calidad y efectividad requeridos.

Es así como se presenta este documento, como una sencilla recopilación sobre los contenidos genéricos que deben presentar los manuales administrativos en las instituciones públicas, lo cual constituye un nuevo esfuerzo de la Dirección de Modernización del Estado del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica por apoyar los procesos de reorganización institucional e incentivar en las instituciones procesos de mejora continua.

Maribel Sequeira Gutiérrez
Directora

Introducción

Las Instituciones Públicas costarricenses, tradicionalmente han ejecutado sus funciones con base en lo establecido en su normativa, normalmente sin contar con un instrumento técnico – administrativo que integre, agrupe y normalice la forma en la cuál estas acciones deben ser ejecutadas, específicamente en cuanto a las funciones de cada unidad organizacional, los responsables de ejecutarlas, la estructura que se cuenta para llevarlas a cabo, y las políticas institucionales en que se enmarcan, solo por citar algunos aspectos que deberían abordarse en los manuales administrativos institucionales.

Es por estas razones que se pone a disposición la presente Guía, dirigida especialmente a los responsables de las Unidades de Planificación, como instancias encargadas de conducir y acompañar los procesos de modernización institucional, según se desprende del Decreto 33713-MP-PLAN-MTSS.

El presente documento contiene información básica necesaria para orientar a las Instituciones Públicas (Instituciones Centralizadas, Descentralizadas, Autónomas y Gobiernos Locales) en la elaboración y actualización de los instrumentos de organización del trabajo. Ha sido diseñado bajo un esquema de fácil consulta e interpretación, tal y como deben ser concebidos también los Manuales Administrativos.

En una primera parte de la Guía se indica información básica acerca del concepto, objetivos, ventajas, clasificación y elaboración de los Manuales Administrativos en general. En la segunda parte del documento se muestra el concepto, objetivos y contenido básico de algunos tipos de Manuales, realmente, los que son de más utilidad, importancia y uso en las Instituciones Públicas, como parte de la labor de apoyo que realiza MIDEPLAN a las Instituciones del Sector Público costarricense.

Objetivo de la Guía

Brindar a las Instituciones Públicas (Instituciones Centralizadas, Descentralizadas, Autónomas y Gobiernos Locales) los criterios técnicos generales, necesarios para el diseño, elaboración y actualización de los distintos manuales administrativos que pueden ser útiles en una institución pública, así como establecer uniformidad en la información contenida en los mismos.

1. Los Manuales Administrativos en general

Si una institución, sea de naturaleza pública o privada no tiene una herramienta técnica en la cual se agrupen todas las acciones y funciones que debe desarrollar, o la manera en que debe de realizarlas, esta deficiencia hace que el riesgo de brindar los bienes y/o servicios a los usuarios de forma ineficiente se incremente exponencialmente. Dentro de los problemas que esta situación puede acarrear se pueden mencionar: que la estructura orgánica que funciona en la práctica difiera de la estructura aprobada por los jerarcas institucionales; que la forma en la cual se ejecutan las actividades sea producto de la costumbre, la tradición o la ocurrencia, existiendo en algunos diversidad de maneras de brindar un mismo bien y/o servicio; que no exista un mecanismo para transmitir el conocimiento de un funcionario a otro, teniendo entonces que dedicar largas horas al entrenamiento de nuevos funcionarios, ya que estos no cuenta con una herramienta práctica que le muestre los pasos básicos para desempeñar sus labores; que no existan elementos básicos para medir el desempeño, ya que al no estar normadas las formas correctas de realizar las tareas, no es posible señalar objetivamente los defectos en la ejecución de las mismas, entre otros.

Este tipo de problemas que presentan las Instituciones se pueden solucionar con la realización de Manuales Administrativos que les permitan registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización y servir como medio de comunicación y coordinación entre los funcionarios de la misma. El uso de manuales administrativos en la administración pública contribuye a solucionar problemas tales como la falta de comunicación adecuada en la cadena de mando en todos los niveles jerárquicos institucionales, ya que suministrará a los funcionarios el medio de recibir instrucciones e informaciones, de estudiarlas metódicamente e instruirse en los detalles de las directivas generales y administrativas de la institución.

Para efectos de esta Guía, los Manuales Administrativos son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución, por medio de la especificación de bases jurídicas, atribuciones, estructuras, objetivos, políticas, determinación de campos de competencia, deslindamiento de responsabilidades, funciones, actividades, operaciones o puestos en general; en ellos se concentra información amplia y detallada acerca del quehacer de la misma, sin embargo no son duplicados de los instrumentos normativos o legales, tales como leyes, decretos, directrices o reglamentos. Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. El principal propósito de los manuales administrativos deberá ser el de instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos y normas para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

1.1. Objetivos de los Manuales Administrativos

Los objetivos que se persiguen con la elaboración de los manuales administrativos en una institución son diversos, entre ellos se encuentran los siguientes:

- **Instruir a los colaboradores** de la Institución acerca de aspectos tales como objetivos, visión, misión, estrategias, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, responsabilidades, normas, etc.
- **Precisar las funciones y relaciones de cada unidad** administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Coadyuvar a **la ejecución correcta de las labores** asignadas a la institución y los colaboradores, así como, propiciar la uniformidad en la ejecución de las labores.
- **Servir como medio de integración** y orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones.
- **Servir para el análisis o revisión de los procesos** y/o procedimientos de una institución. Constituye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos, procedimientos y métodos de trabajo.
- **Proporcionar información básica para la planeación** e implantación de reformas administrativas.
- **Simplificar la determinación de responsabilidades** por fallas y errores.

- Aumentar la eficiencia de los funcionarios indicándoles que es lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones o cuellos de botella.

1.2. **Ventajas de contar con Manuales Administrativos**

La elaboración de manuales administrativos genera ventajas a las Instituciones que los realizan, dentro de las más importantes podemos citar:

- Servir como un compendio de la totalidad de funciones, procesos, procedimientos y actividades que desarrolla la organización.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad por asumir, en aquellas situaciones específicas, en las que pueden surgir dudas con respecto a las áreas organizacionales que deben tomar decisiones o proceder con acciones.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de excusas basadas en el desconocimiento de las normas vigentes.
- Son elementos informativos para instruir o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

1.3. **Clasificación de los Manuales Administrativos**

Los manuales administrativos pueden ser elaborados para toda la organización, un área, una dirección, un departamento, o una unidad, según los diferentes requerimientos de estas unidades organizacionales. Los manuales, de esta forma, se pueden clasificar en diferentes tipos, según la información que sea requerida, el propósito y la necesidad que presente la organización. Dentro de la variedad existente de los manuales administrativos podemos encontrar los siguientes tipos:

1.3.1 *Por su contenido*

El contenido de los manuales depende del asunto que se trata y del uso que se piensa darle. Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de esta clasificación se pueden encontrar los siguientes:

Tipo de Manual	Descripción
<u>Manual de Organización</u>	Exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos, y las relaciones.
<u>Manual de Políticas</u>	Describe en forma detallada los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.
<u>Manual de Procedimientos</u>	Es una guía de trabajo para los funcionarios de cómo hacer las tareas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. Sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos establecidos para realizar su trabajo.
<u>Manual de Puestos</u>	Agrupar información sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos (bienes y/o servicios) resultantes de cada puesto.
<u>Manual de Normas</u>	Detalla información sobre un conjunto de leyes, normas e instructivos de aplicación institucional. Por lo general, son las más relevantes y poseen mayor plazo de vigencia.
<u>Manual Técnico</u>	Presenta información sobre la operación o estructura de un determinado equipo y sobre su mantenimiento. Por lo

	general contiene mucha información gráfica, con breves indicaciones teóricas.
<u>Manual de Contenido Múltiple</u>	Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de “políticas y procedimientos”, el de “historia y organización”, en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

1.3.2 Por su función específica

Los manuales que se encuentra dentro de esta clasificación se refieren a una función operacional específica a tratar, dentro de ellos tenemos los siguientes:

Tipo de Manual	Descripción
<u>Manual de Compras</u>	Consiste en definir el alcance de las compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades, entre otros.
<u>Manual de Finanzas</u>	Consiste en definir por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Contiene instrucciones específicas a quienes, en la organización, están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
<u>Manual de Reclutamiento y Selección</u>	Contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en la organización.
<u>Manual de una Unidad Administrativa</u>	Agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad de una unidad administrativa, entiéndase Auditoría Interna, Planificación Institucional, Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos, entre otra.
<u>Manual de Procedimientos de una Unidad Administrativa</u>	Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una unidad administrativa específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.

1.4. Elaboración de Manuales Administrativos

Para elaborar un manual administrativo, cualquiera que sea, se deben desarrollar una serie de fases. Estas fases o etapas se explican brevemente a continuación:

1.4.1 Planificación del Trabajo.

En esta etapa se conforma un grupo de trabajo encargado de la elaboración de los manuales, este puede ser conformado por un representante de cada una de las unidades administrativas de la institución o por un grupo de funcionarios determinado por el jerarca. Se deberá nombrar un coordinador o responsable quién conducirá el trabajo del grupo con el fin de mantener homogeneidad en el contenido y la presentación de la información.

También en esta fase se establece cuáles serán las herramientas metodológicas que se utilizarán para obtener la información para elaborar los manuales, así como el tipo de información que se va a requerir y el cronograma de las actividades a desarrollar para la elaboración de los manuales.

1.4.2 Búsqueda de la Información.

Una vez que se tiene la planificación del trabajo, se comienza a recabar la información necesaria para la elaboración de los manuales, según las herramientas metodológicas establecidas

previamente y las técnicas investigativas seleccionadas. La búsqueda de esta información se puede realizar mediante:

Investigación documental: trata de buscar todos aquellos documentos impresos o electrónicos en los cuales se obtenga información relevante para la elaboración del manual respectivo, ya sea normativa, estudios técnicos que respalden un proceso de reorganización administrativa, manuales anteriores de procedimientos, informes de labores, manuales de servicio, memorias institucionales, entre otros.

Investigación monumental: trata de toda aquella información que no se encuentra escrita en algún documento y ante lo cual se debe recurrir a entrevistas, encuestas, observaciones, test, entre otros, para obtener dicha información por parte de los funcionarios que la conocen.

1.4.3 Análisis de la Información.

Una vez que se haya obtenido la información necesaria para la elaboración del manual, esta deberá ser organizada y analizada de manera que presente un orden lógico para el desarrollo del manual. Para guiar el proceso de ordenar la información, pueden ser utilizadas las siguientes preguntas: ¿Qué trabajo o actividad se hace?, ¿Quién es el responsable realizarlo? O en determinado caso si no se posee el dato del responsable ¿Quién lo hace?, ¿Cuáles son los medios que posee para hacer el trabajo?, ¿Para qué se realiza el trabajo?, ¿Cómo se ejecuta o realiza el trabajo?, ¿Cuándo o en qué momento se hace?, ¿Por qué se hace? Estas preguntas facilitan el trabajo de análisis de la información y permiten conocer las actividades de la institución, explicar su comportamiento, identificar las relaciones que se presentan entre cada hecho, comprender el funcionamiento de la institución y mantener la secuencia y lógica de la información.

1.4.4 Elaboración del Manual.

Se establece, en esta fase, el diseño y la presentación que se utilizará para elaborar el manual administrativo, para ello se debe considerar: **a) la redacción del documento**, analizar a quienes va dirigido el manual, para manejar un vocabulario claro, preciso y comprensible para todos los usuarios del mismo; **b) la elaboración de diagramas**, ya sea diagramas de flujo, de distribución de espacio físico, estructura organizacional, mapa de procesos, entre otros. Se elaboran según las formas más sencillas y establecidas ya sea a nivel institucional o las recomendadas por MIDEPLAN; **c) el formato**, asegurándose de que la información presentada guarde una secuencia lógica, que haya uniformidad de letra, y que su redacción sea comprensible, entre otros aspectos de forma.

1.4.5 Validación del Manual.

Una vez que se tiene elaborado el manual administrativo, el mismo se debe presentar al jerarca y a los responsables de cada unidad administrativa a que corresponda el manual, para que procedan a validar si la información presentada corresponde con las responsabilidades, atribuciones, funciones y actividades que le corresponde realizar tanto a la Institución; como a la o las unidades administrativas a las que va dirigido el manual.

1.4.6 Autorización del Manual.

Cuando se cuente con la validación del manual se debe formalizar el mismo. En este punto, el Jerarca Institucional o el responsable de la unidad administrativa correspondiente, deberá autorizar el manual, de manera que se pueda comenzar con la reproducción, difusión y distribución del mismo a nivel institucional en general o de las unidades administrativas correspondientes.

1.4.7 Difusión y distribución del Manual.

Una vez validado y autorizado un manual, es muy importante que se distribuya el mismo entre las unidades administrativas correspondientes, con el propósito que los funcionarios lo tengan a su disposición, conozcan el documento, y lo utilicen en la práctica. Así también, la versión

electrónica del documento podrá ser incorporado al portal electrónico de la Institución, con el fin de proveer a la ciudadanía libre acceso a la información organizacional de la institución.

1.4.8 Revisión y Actualización del Manual.

Los Manuales son objeto de revisiones periódicas, y por lo tanto, deben ser flexibles a los cambios que se produzcan en la Institución, para ello, se debe mantener un registro de las modificaciones y actualizaciones de los mismos, con el fin de que se mantengan apegados a la realidad institucional.

Es importante dejar claro, que no existe un único modelo establecido para realizar un Manual Administrativo, sin embargo, mediante este documento se presentan algunos de los ejemplos utilizados con mayor frecuencia en la práctica. A continuación detallamos algunos de estos ejemplos de manuales, con el contenido básico de cada uno de ellos.

2. Manual de Organización

El Manual de Organización es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre los diferentes unidades de la estructura organizacional, Este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.

Los Manuales de Organización por el alcance de su información se pueden clasificar en:

Manual General de Organización: refleja la estructura orgánica de la organización en su totalidad.

Manual Específico de Organización: comprende las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa en especial, de acuerdo a la división administrativa que se posea en la Organización.

2.1. Objetivos del Manual de Organización

Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización, o sea, la organización como un sistema.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad organizativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Apoyar a la ejecución correcta de las labores encomendadas a los colaboradores y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes unidades organizativas.
- Definir el flujo de información que permita la aplicación del sistema de información y comunicación.
- Permitir realizar la tarea principal de un directivo: organizar, delegar, supervisar y motivar al personal.

2.2. Contenido básico del Manual de Organización

El contenido de un Manual de Organización es muy variado y dependerá de la información que la organización considere prudente publicar, la información básica que debe contener este tipo de Manual es la siguiente:

- **Portada:** en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Organización.
- **Introducción:** es la explicación del contenido del Manual: qué es, cómo está estructurado, objetivos o propósitos del Manual, ámbito de aplicación, periodicidad o circunstancias que ameritan su actualización para que siga vigente.
- **Objetivo y Alcance:** es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual de Organización. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.
- **Antecedentes Históricos:** se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes sobre la existencia de la Institución o la unidad administrativa de la que trata el Manual. Se menciona la normativa (leyes, decretos, directrices, entre otros) que crearon y han modificado aspectos de su organización; este apartado puede suprimirse si la unidad administrativa es de creación reciente, si la información es confusa, de difícil recopilación o presenta imprecisiones.
- **Marco Jurídico:** en este apartado se relacionan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la Institución o de las unidades administrativas comprendidas en ella. Es importante clasificar y analizar los documentos legales vigentes que definan el marco jurídico del cual se deriven las unidades administrativas y sus respectivas funciones. Estos se consideran importantes para verificar, a su vez, si las funciones asignadas se encuentran respaldadas en las bases normativas de la institución.
Se deberá anotar de forma clara y precisa los nombres de los ordenamientos jurídicos y administrativos, indicando la fecha de publicación y el número de Boletín Oficial (Diario Oficial La Gaceta).
- **Misión, Visión, Objetivos y Valores Institucionales:** la **misión** se describe en un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos y los valores esenciales que serán conocidos, comprendidos y compartidos por todas las colaboradoras que participen en el desarrollo de la organización. La **visión** es la imagen del futuro que se quiere crear, deberá trascender métodos y técnicas, fijar una meta, ser clara, inspiradora, alentadora, conocida y compartida por los colaboradores de la organización. Los **objetivos** describen el propósito que pretende alcanzar la institución o unidad administrativa para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución. Los **valores**, son las concepciones compartidas y consensuadas de lo que es importante, y por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una Institución, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.
- **Atribuciones:** se considerarán las atribuciones conferidas en la Ley o Decreto de Creación y del Reglamento Interno de la misma, las atribuciones representan el medio para alcanzar los fines.
- **Estructura Orgánica Actual:** se refiere a la descripción, ordenada jerárquicamente, de las unidades administrativas de una institución. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo. Es importante que la estructura representada en esta Guía sea un fiel reflejo de la que ha sido registrada en el Ministerio de Planificación Nacional.
- **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones.
- **Normas y Políticas Generales:** Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas, y proyectos específicos del nivel institucional. Son orientaciones generales que pretenden facilitar la coordinación de las actividades de la Institución para mantener coherencia en la organización y en las decisiones institucionales.
- **Descripción de Puestos:** contempla las actividades inherentes a cada uno de los puestos contenidos en la estructura orgánica autorizada y aprobada, que le permite a la Institución cumplir con sus atribuciones legales.
- **Glosario de Términos:** En este apartado serán definidos aquellos términos que resulten desconocidos al lector y que causen una mala interpretación del contenido. Se incluirá cuando la terminología descrita lo amerite.

- **Firmas de autorización:** en este apartado se Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.
- **Bibliografía:** Es la enumeración de libros, revistas, páginas electrónicas u otras fuentes de información utilizadas para la elaboración del documento. Deberá contener al menos los siguientes puntos: nombre del autor(es), título del libro, volumen y edición, lugar de impresión, editorial y fecha, párrafos o títulos consultados. En el caso de páginas electrónicas, deberá escribirse la dirección exacta consultas y agregarle la fecha y hora en que se realizó la consulta.

3. Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formularios, fluxogramas y diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla mas fácilmente comprensible.

En el manual de procedimientos se especifica:

- Quién debe hacer una actividad;
- Qué debe hacerse en esa actividad;
- Cómo debe hacerse la actividad;
- Dónde debe hacerse; y
- Cuándo debe hacerse la actividad.

En este manual se enfatiza *quién* debe hacer y *cómo* debe hacerse alguna actividad. Los Manuales de Procedimientos por el alcance de su información se clasifican en:

Manual General de Procedimientos: contiene la descripción de los procedimientos de toda la Institución.

Manual Específico de Procedimientos: comprende las actividades a realizarse en una unidad organizacional específica de la Institución, por ejemplo: dirección, departamento, unidad, etc.

3.1 Objetivos del Manual de Procedimientos

Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- Es un medio de inducción para los nuevos funcionarios.
- Brinda dirección a los funcionarios.
- Comunica los objetivos y metas de la organización.
- Sirve como un conducto de comunicación oficial del jerarca institucional.
- La uniformidad de políticas y procedimientos aseguran los recursos de la organización que serán utilizados hacia el logro de las metas y objetivos institucionales.
- Sirve como un excelente instrumento interno de fiscalización para exigir el cumplimiento de las políticas o procedimientos y controles de la institución.
- Se puede revisar políticas y procedimientos para determinar si ciertas personas o unidades administrativas están necesariamente realizando operaciones que incumben a otra persona o unidad administrativa (duplicidad de funciones).

3.2. Contenido básico del Manual de Procedimientos

La información que integrará el Manual de Procedimientos va a depender de lo que la Institución pretenda mostrar o dar a conocer con este documento, como objetivo de esta Guía se mostrará la información básica que debería contener este tipo de Manual a continuación:

- **Portada:** en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, nombre de la institución o unidad administrativa, el tipo de manual que se presenta, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Procedimientos, denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma, unidad (es) responsable (s) de su elaboración, revisión y/o autorización.
- **Introducción:** se indica una breve exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación o alcances e importancia de su revisión y actualización.
- **Objetivo de los procedimientos:** es una explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- **Alcance de los procedimientos:** representa la esfera de acción que cubren los procedimientos.
- **Responsable (s):** en este apartado se indican las unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- **Políticas o Normas de Operación:** se incluyen, en esta sección, los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.
- **Conceptos:** se indican las palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- **Procedimientos:** se realiza la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Se debe indicar el objetivo del procedimiento, la base jurídica, los órganos que intervienen, las políticas y normas de operación.
- **Diagramas de flujo:** se incluye la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.
- **Formularios:** se adjunta todos los formularios e instructivos empleados para el desarrollo de los procedimientos. Se incluye una muestra de los formularios que se utilizan en el procedimiento y sus respectivas instrucciones de llenado.
- **Glosario de términos:** es la lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.
- **Firmas de autorización:** en este apartado se Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.

4. Manual de Funciones

Un Manual de Funciones es un documento que se prepara en una organización con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de sus funcionarios. En este Manual se agrupan todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de la Institución o de unidad organizativa específica. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología de la institución, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

4.1 Objetivos del Manual de Funciones

Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- Describir con claridad todas las actividades de una organización y distribuir las responsabilidades compartidas.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, logrando con ello deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada funcionario.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.

4.2 Contenido básico del Manual de Funciones

Un Manual de Funciones deberá contener al menos la siguiente información básica:

- **Portada:** en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Funciones.
- **Introducción:** es la explicación del contenido del Manual, en este apartado se abordan aspectos relacionados con la forma en que está estructurado, objetivos o propósitos del Manual, su ámbito de aplicación, periodicidad, y hasta las circunstancias que ameritan su actualización, en el orden de mantener su vigencia.
- **Objetivo y Alcance:** es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual de Funciones. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.
- **Estructura Organizacional:** se refiere a la descripción jerarquizada de las unidades organizativas de una institución. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo.
- **Descripción básica del puesto:** el formato se encabeza describiendo el nombre del puesto, la ubicación orgánica a la que pertenece, la indicación que quién es el superior inmediato y si posee alguna responsabilidad sobre otros funcionarios.
- **Objetivo estratégico del puesto:** se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades, por las cuales se hace necesario la existencia de un cargo en la estructura de la institución.
- **Relaciones del puesto:** en este apartado se toma como referencia la ubicación de un puesto en la estructura organizacional, para determinar con que otros funcionarios o unidades administrativas debe de interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.
- **Funciones generales y específicas:** en este ítem se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas, que describan adecuadamente los límites y la esencia del cargo. En esta descripción de funciones básicas no debe caerse en detalles de “como hacer para cumplir con las funciones”, ya que este tema debe ser tratado con más profundidad en el Manual de Procedimientos. Se debe realizar una enunciación de funciones para cada unidad organizativa que integra la Institución.
- **Perfil del puesto:** en este punto se debe hacer referencia a las características esenciales que debe reunir un funcionario para desempeñar el puesto de manera eficiente.
- **Firmas de autorización:** en este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.

5. Manual de Servicios al Usuario

El Manual de Servicios al Usuario integra información real y concisa acerca de los servicios y trámites que una Institución proporciona a sus usuarios, así como la forma en que se pueden presentar sugerencias, quejas e inconformidades por el servicio prestado. Este Manual debe ser un documento de fácil consulta con información clara, redacción sencilla y evitar usar términos técnicos que dificulten la comprensión de los usuarios.

5.1 Objetivos del Manual de Servicios al Usuario

Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- Recopilar en un documento información real, referente a los diversos servicios y trámites que la Institución proporciona, así como de los requisitos que el usuario solicitante debe realizar para obtenerlos.
- Proporcionar a las unidades administrativas encargadas de atender usuarios, un documento que sirva de guía para orientar e informar correctamente a estos usuarios sobre los servicios que proporciona la institución.
- Contribuir a fortalecer la relación existente entre la Institución y la sociedad civil, ya sea para el ejercicio de los derechos o en el cumplimiento de sus deberes de ambas partes.

5.2 Contenido básico del Manual de Servicios al Usuario

La información que integrara un Manual de Servicios al Usuario, es variable de una institución a otra, esto por cuando depende de decisiones de carácter discrecional por parte de los jerarcas institucionales. Para efectos del presente manual, a continuación mostramos algunos aspectos básicos que un manual de este tipo debería contener:

- Portada: en esta sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Servicios al Usuario.
- Introducción: consiste en la explicación del contenido del Manual, cómo está estructurado este contenido, objetivos o propósitos del Manual, ámbito de aplicación, incluyendo la periodicidad o circunstancias que deben mediar para que este sea actualizado y conserve su vigencia.
- Objetivo y Alcance: es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.
- Marco Jurídico: en este apartado se relacionan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la Institución o de las unidades administrativas comprendidas en ella. Es importante clasificar y analizar los documentos legales vigentes que definan el marco jurídico del cual se deriven los servicios que brinda la Institución o las unidades administrativas.
- Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones.
- Cédula del servicio al usuario: se refiere a la información básica de cada uno de los servicios que se brinda al usuario: a) nombre del servicio; b) el tiempo de respuesta o solución al mismo; c) el objetivo del servicio; d) la unidad administrativa responsable de brindar el servicio; e) el costo del servicio (si es gratuito, es conveniente indicarlo); f) la vigencia del servicio; g) los documentos que comprueban que el servicio se brinda; h) los usuarios a quienes se encuentra dirigido el servicio; i) el horario de atención para brindar el servicio; j) las oficinas en las cuales se brinda el servicio y su ubicación; k) los requisitos necesarios para obtener el servicio; l) el fundamento jurídico del mismo; m) los formularios que necesarios; n) el nombre del funcionario que validó la cédula; y, o) la fecha de elaboración y autorización de la misma.
- Firmas de autorización: en este apartado se Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.

6. Manual de Políticas

El Manual de Políticas es el que contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución. Este Manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.

Los Manuales de Políticas por el alcance de su información se clasifican en:

Manuales Generales de Políticas: abarcan a toda la Institución, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales, las cuales las establece cada unidad administrativa a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

Manuales específicos de Políticas: se ocupan de una función operacional o una unidad administrativa en particular.

6.1 Objetivos del Manual de Políticas

Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información de los funcionarios.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

6.2 Contenido básico del Manual de Políticas

Un Manual de Políticas deberá contener al menos la siguiente información básica:

- Portada: en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual.
- Introducción: se constituye en la explicación del contenido del Manual, cómo se encuentra estructurado, determina sus objetivos o propósitos, su ámbito de aplicación, y la periodicidad o circunstancias que ameritan las actualizaciones que aseguren su vigencia.
- Objetivo y Alcance: es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.
- Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones.
- Declaraciones de Política: en este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas por cada una de las unidades administrativas de que se trate. Se indica, de esta forma, el propósito, la definición, el contenido y el responsable de observar el cumplimiento de cada una de las políticas.
- Firmas de autorización: en este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.

7. Manual de Estructura

El Manual de Estructuras contiene informaciones generales sobre la división del trabajo, así como de la integración y relaciones existentes entre las distintas unidades organizativas de una Institución. La estructura organizativa de una Institución se representa gráficamente por medio de un organigrama, en el cual se pueden visualizar los distintos niveles jerárquicos y las líneas de comunicación formales entre las unidades organizacionales.

7.1 Objetivos del Manual de Estructura

Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización, o sea, la organización como un sistema.
- Brinda dirección a los funcionarios.
- Comunica los objetivos y metas de la organización.
- Servir como orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes unidades organizativas.

7.2 Contenido básico del Manual de Estructura

Un Manual de Estructura deberá contener al menos la siguiente información básica:

- **Portada:** en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual.
- **Introducción:** es la explicación del contenido del Manual: qué es, cómo está estructurado, objetivos o propósitos del Manual, ámbito de aplicación, periodicidad o circunstancias que ameritan su actualización para que siga vigente.
- **Objetivo y Alcance:** es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.
- **Estructura Orgánica Actual:** se refiere a la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas de una institución. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo.
- **Organigrama General:** es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones.
- **Organigramas Parciales:** es la representación gráfica de la estructura orgánica de cada unidad administrativa que conforma la institución (direcciones, departamentos, unidades, entre otras). Se puede incluir los objetivos generales de cada unidad administrativa, la autoridad y la responsabilidad inherente.
- **Firmas de autorización:** en este apartado se Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.

8. Manual de Puestos

El Manual de Puestos documenta información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características necesarias para que cada puesto dentro de la organización sea desempeñado de la mejor forma. Este tipo de Manual es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos.

8.1 Objetivos del Manual de Puestos

Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa estableciendo las líneas de autoridad en sus distintos niveles.
- Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que los funcionarios tengan una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
- Determinar los perfiles de puestos, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con objeto de que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación del desarrollo profesional de los servidores públicos.
- Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y capacitación de personal.
- Mejorar la funcionalidad de las actividades administrativas de la institución.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.

8.2 Contenido básico del Manual de Puestos

Un Manual de Puestos deberá contener al menos la siguiente información básica:

- **Portada:** en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual.
- **Introducción:** es la explicación del contenido del Manual, donde se incluye cómo está estructurado, objetivos o propósitos, ámbito de aplicación, y periodicidad o circunstancias que ameritan que el manual deba actualizarse para mantenerse vigente.
- **Objetivo y Alcance:** es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.
- **Descripción de puestos de trabajo:** abarca información en relación con a) la identificación del puesto de trabajo; b) nombre del puesto; c) unidad administrativa en la cual se desempeña; d) codificación del puesto; e) descripción genérica (objetivo); f) listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto; g) periodicidad de cada una de esas funciones (diaria, semanal, quincenal, mensual, etc.); h) requisitos del ocupante del puesto o perfil del ocupante, tales como: nivel académico, habilidades y destrezas, conocimientos técnicos y/o específicos, i) requisitos legales.
- **Firmas de autorización:** en este apartado se Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.

9. Otros tipos de Manuales

Una institución pueden también Manuales Múltiples dependiendo del tamaño y el nivel de complejidad de la Institución. Estos Manuales son realizados con la unión de dos o más de los tipos de manuales antes indicados, como es el caso de un Manual de Organización y Funciones o el Manual de Políticas y Procedimientos, entre otros. Los objetivos y el contenido de los mismos resulta ser la integración de los apartados de los Manuales que se unieron.

A continuación, exponemos de qué trata cada uno de estos Manuales:

9.1 Manual de Organización y Funciones

El Manual de Organización y Funciones describe la organización formal mencionando, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad. Es así, como un Manual de Organización y Funciones constituye un documento que contiene, ordenada y sistemáticamente la información y/o las instrucciones sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, organización, objetivo y funciones de la institución, constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo, que describe los objetivos,

funciones, autoridad, responsabilidad y relaciones orgánicas de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de una organización.

9.2 Manual de Políticas y Procedimientos

Un Manual de Políticas y Procedimientos documenta la tecnología que se utiliza dentro de la Institución o una unidad administrativa que la conforma. En este se debe contestar las preguntas sobre las políticas y lo qué hace la Institución o la unidad administrativa, especificando cómo lo hace (procedimientos) y las acciones que lleva a para controlar los procesos asociados con la calidad del producto o servicio ofrecido.

9.3 Manual de Normas y Procedimientos

El Manual de Normas y Procedimientos describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos. Este manual describe las tareas rutinarias de trabajo, por medio de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

El Manual de Normas y Procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la institución, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

9.4 Manual de Puestos y Funciones

El Manual de Puestos y Funciones contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cual es su relación con otros puestos de trabajo.

Bibliografía

Banco Central de Costa Rica. **Guía para la Elaboración de Manuales Administrativos**. Oficina de Análisis y Planeamiento Administrativo. San José, Costa Rica, 1980.

Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Administración General**. Editorial Mc Graw Hill, México, 1993.

Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1988.

Flor Romero, Martín. **Fundamentos, Técnicas y Procedimientos de Organización y Métodos**. Segunda Edición, Editora Litocolor, Paraguay, 1989.

Hernández Orozco, Carlos. **Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos**. Primera Edición, Editorial EUNED, San José, Costa Rica, 1996.

Jiménez Castro, Wilburg. **Teorías y Técnicas organizativas y de representación gráfica de estructuras, de relaciones formales y de procedimientos**. Editorial EDNASSS, San José, Costa Rica, 1996.

Mena Redondo, Oscar. **Análisis Administrativo**. Segunda Edición, Artes Finales y Ediciones Gráficas, San José, Costa Rica, 1994.

Palacios Echeverría, Alfonso José. **Investigación Administrativa**. 1ed. Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa, San José, Costa Rica, 2002.

Consulta de páginas electrónicas:

Dirección de Desarrollo Administrativo. **Guía Técnica para elaborar Manuales Administrativos**. Secretaría de Administración, Gobierno de Chiapas, México, 2006. Disponible en el sitio electrónico:
<http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/desadministrativo/Administrativos.pdf>

Dirección General de Desarrollo Administrativo. **Guía para la elaboración de Manuales de Organización**. Secretaría de la Contraloría General, México, 2008. Disponible en el sitio electrónico:
<http://www.cgeson.gob.mx/documentos/guia%20Tec.%20Elaboracion%20Manuales%20de%20Org.PDF/Guia%20Tec.%20Elaboracion%20Manuales%20de%20Org..PDF>

Dirección General de Desarrollo Administrativo. **Guía para la elaboración del Manual de Procedimientos**. Secretaría de la Contraloría General, Gobierno del Estado de Sonora, México, 2008. Disponible en el sitio electrónico:
http://www.cgeson.gob.mx/documentos/PDFs/Guia_tecnica_Manuales_de_Procedimientos.PDF

Dirección General de Desarrollo Administrativo. **Metodología para la Elaboración de Manuales Administrativos**. Contraloría General, Gobierno del Estado de Veracruz, México, 2005. Disponible en el sitio electrónico:

http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/PAGE/CGINICIO/PDFS_MARCOLEGAL/METODOLOGIA%20MANUALES%20ADMINISTRATIVOS_2.PDF

Amador, Juan Pablo. **Manuales Administrativos**. El Prisma, Portal para Investigadores y Profesionales. 2009. Disponible en el sitio electrónico:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default_3.asp

Universidad Tecnológica Nacional. **Manuales Administrativos**. Presentación de PowerPoint. Sede Regional Río Grande, Argentina, 2009. Disponible en el sitio electrónico:

<http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt>

Elaborado por:
Jorge Ortega Vindas

Revisado por:
Diego Mora Valverde
Maribel Sequeira Gutiérrez

Mayo, 2009
Dirección electrónica: www.mideplan.go.cr