

	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION

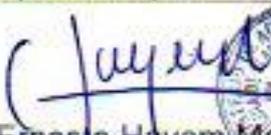


MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA
DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE
MANUALES DE ORGANIZACION

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
 Víctor Ulises Rosales Mena, Técnico de Desarrollo Organizacional.	 Elsa Edith Bernal Silva, Jefe de División de Desarrollo Institucional.	 Ernesto Hayem Moreno, Director de Oficina de Planificación Agropecuaria.  José Edgar Campos Rivas, Director de Coordinación General.

5 de Noviembre de 2008

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 3 de 18

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
INTRODUCCIÓN.....	4
I. OBJETIVO.....	4
II. BASE LEGAL.....	4
III. ALCANCE.....	4
IV. DEFINICIONES.....	4
V. LINEAMIENTOS.....	6
VI. METODOLOGIA.....	9
VII. ESQUEMA DE CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	11
VIII. RESPONSABILIDADES.....	17

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 4 de 18

INTRODUCCION

El presente documento contiene los lineamientos, procesos y criterios para el diseño de manuales de organización; de las Oficinas y Direcciones Generales del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Se ha elaborado con el propósito de orientar al personal que participa en la elaboración de los manuales tanto en aspectos metodológicos como aspectos para la definición de funciones, estructuras y mecanismos de coordinación; a fin de conformar una organización que resulte funcional y efectiva para la prestación de servicios internos y externos, en armonía con las competencias institucionales.

Este instructivo comprende: el objetivo del manual, su base legal, la descripción del proceso de elaboración del manual y la estructura de contenido de los manuales de organización.

I. OBJETIVO

Proporcionar a las unidades del Ministerio de Agricultura y Ganaderia un instrumento, que oriente sobre los elementos técnicos necesarios para la elaboración de manuales de organización, así como los criterios que permitan uniformizar la presentación y contenido de los mismos.

II. BASE LEGAL

- a) Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo.
- b) Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.
- c) Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Especificas del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- d) Reglamento de Organización Interna del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

III. ALCANCE

El presente instructivo aplica a todas las unidades organizativas Ministerio de Agricultura y Ganadería.

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 5 de 18

IV. DEFINICIONES

Manual de Organización: Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre la base legal, atribuciones, organización, objetivo y funciones de una oficina o división del Ministerio de Agricultura y Ganadería, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las oficinas y/o divisiones, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento.

Actividad: Conjunto de operaciones afines y coordinadas que se necesitan realizar para ejecutar los actos administrativos.

Estructura Organizacional: Ramificación o entramado de puestos de trabajo y de departamentos que orienta la conducta de individuos y grupos hacia la consecución de los objetivos de la organización.

Función: Conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos de la Oficina o División y de cuyo ejercicio generalmente es responsable un área organizacional: se define a partir de las disposiciones vigentes.

Nivel Jerárquico: Es la división de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas definiendo rangos, o autoridad y responsabilidad; independientemente de la clase de función que se les encomiende.

Organigrama: Un organigrama o carta de organización es un gráfico que expresa en forma resumida la estructura orgánica de una dependencia, o parte de ella, así como las relaciones entre las unidades que la componen.

Unidad: Se denomina unidad a la entidad que tiene funciones propias que lo distinguen y diferencian de los demás del Ministerio.

Puesto: Es la unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de una o varias funciones y el logro de los objetivos de una o varias áreas administrativas.

Organización: Es el proceso o procedimiento mediante el cual se estructuran u ordenan los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos o metas que se han marcado. Con el objetivo de optimizar recursos y mejorar servicios.

Delegación de Autoridad: Autoridad entenderemos como el derecho sancionado de la organización para la toma de decisiones. La delegación de poder se divide en dos procedimientos: descentralización y centralización.

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 6 de 18

Descentralización: Es el proceso de distribución de la autoridad por toda la organización. Mediante ella se delega en una persona el derecho de tomar una decisión sin obtener la aprobación o permiso de sus superiores.

Centralización: La centralización es la concentración de poder para la toma de decisiones en la alta dirección o mandos gerenciales de una institución.

Departamentalización: El proceso mediante el cual se agrupan los puestos de trabajo siguiendo para ello un ordenamiento lógico.

V. LINEAMIENTOS

5.1 Elaboración del Manual

5.1.1 Las Unidades de asesoría, apoyo y operativas dependientes directamente del Despacho Ministerial, deberán contar con su respectivo Manual de Organización y Funciones.

5.1.2 Los Manuales de Organización de las dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, deberán enmarcar sus funciones y estructuras, en el ámbito de las competencias asignadas a cada dependencia en el Reglamento de Organización Interna del Ministerio; así como otras inherentes establecidas por ley.

5.1.3 Los manuales deben estar escritos en lenguaje español, de fácil comprensión que facilite su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.

5.1.4 En la departamentalización o subdivisión debe aplicarse los criterios de la teoría organizacional conocidas como: funcional, por producto, por proceso, por servicios, por clientes, por área geográfica, etc.

5.1.5 Para identificar las unidades organizativas, el Ministerio ha adoptado la siguiente estructura divisional, a la cual deberán apegarse las dependencias:

- a) Unidades de asesoría y apoyo dependientes del Despacho Ministerial se identifican como Oficinas.
- b) Unidades operativas dependientes del Despacho Ministerial se identifican como Direcciones Generales.
- c) Las Unidades de asesoría y de apoyo de las Direcciones Generales y dependiente directamente del Director se identificarán como: Departamentos y estos a su vez se subdividen en unidades.
- d) Las unidades operativas de las Direcciones Generales y dependientes directamente del Director se identificarán como: Divisiones; y éstas a su vez se subdividirán en Áreas de Trabajo.

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 7 de 18

e) Las Oficinas de Asesoría y Apoyo identificarán sus unidades dependientes directamente del Director de la siguiente manera:

- i. Si la oficina tiene bajo su responsabilidad una sola área de gestión se subdividirán en Áreas de Trabajo. Por ejemplo: Gestión Financiera, adquisiciones, comunicaciones, etc.
- ii. Si la Oficina desarrolla varias áreas de gestión se subdividirán en Divisiones y éstas a su vez en Áreas de Trabajo. Por ejemplo: Recursos Humanos, Informática, Logística, etc.

5.1.6 Las funciones deberán de presentarse en forma de relación y jerarquizadas conforme a su importancia iniciándose su descripción con un verbo en infinitivo.

5.1.7 Cuando una función se desprenda de otra, ésta deberá ir enseguida; por lo tanto, las funciones se agruparan por afinidad y siguiendo un orden lógico.

5.1.8 Se deberá cuidar que las funciones que se definan sean congruentes con el objetivo de cada unidad organizativa.

5.1.9 En el diseño de estructuras se deberá evitar que de un puesto de mando dependa otro de igual nivel; o se creen subdirecciones y subjefaturas para hacer el trabajo que corresponde a Directores o Jefes.

5.1.10 Las funciones descritas en el manual deberán ser verificadas por cada Director y jefatura en el área de su competencia.

5.2 Aprobación del Manual de Organización

5.2.1 Para la aprobación de los manuales de organización, el Director deberá proponer el proyecto del manual al Despacho Ministerial. Si el Ministro o su delegado lo consideran procedente se seguirá el procedimiento de emisión de Acuerdo Ejecutivo.

5.3 Distribución del Manual de Organización

5.3.1 Los manuales de organización y funciones deben distribuirse en todas las dependencias o unidades del Ministerio en donde deban de aplicarse y cumplirse.

5.3.2 El Director de la dependencia a la que pertenece el manual es el responsable de su difusión a nivel institucional; y se debe dejar evidencia de dicha difusión.

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 8 de 18

5.4 Control del Manual de Organización

5.4.1 El control de la emisión y de los cambios a los manuales de organización es importante para asegurar que su contenido está de conformidad a lo oficializado. La Oficina General de Administración llevará un control de emisiones a nivel general del Ministerio; y cada Director será responsable del control de emisiones de los manuales de organización de sus dependencias.

5.5 Modificación del Manual de Organización

5.5.1 Los manuales de organización deben ser revisados por lo menos cada dos años; y actualizarse de acuerdo a las necesidades del servicio. Así mismo cuando se den cambios de marco legal institucional.

VI. METODOLOGIA

La elaboración de manuales de organización requiere de una serie de actividades que podrían agruparse en las siguientes etapas. Estas etapas son: investigación, análisis y diseño. A continuación se describen cada una de las etapas mencionadas:

6.1 Investigación:

Esta etapa se refiere a la identificación, captación y diseño de la estructura actual de trabajo, funciones y servicios de cada unidad; además de obtener información sobre su base legal, personal y recursos.

La investigación debe desarrollarse bajo un plan de trabajo, que incluya en esta fase las actividades mínimas siguientes:

- a. Investigación documental: Identificación y recopilación de información como: Misión del Ministerio, marco legal y regulatorio aplicable a las estructuras organizativas en estudio; políticas, manuales, instructivos y formularios de carácter general para la administración pública; y normas, manuales u otro tipo de documento que regule internamente la gestión institucional.
- b. Entrevista al personal jefatura y personal clave de los procesos de gestión de las unidades en estudio, para determinar la estructura y funciones que se desarrollan en determinada unidad.
- c. Identificación de los recursos disponibles y requerimientos adicionales para el desempeño de funciones.
- d. La integración de la información. Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 9 de 18

6.2 Análisis:

Para hacer el análisis, se deben seguir los siguientes pasos:

1º. Analizar la misión del Ministerio y examinar si el objetivo institucional de la dependencia contribuye al cumplimiento de la misión institucional; y se encuentra identificada dentro de ésta. Esto para determinar la necesidad de proponer los ajustes al objetivo institucional.

2º. Examinar las funciones generales de la dependencia, con el fin de determinar si estas funciones son justas y suficientes para lograr el cumplimiento del objetivo institucional. Así mismo si se encuentran dentro del marco legal que comprende aplicar a la dependencia. Esto con el fin de proponer modificación, adición o eliminación de funciones.

3º. Examinar el objetivo y las funciones específicas de cada unidad organizativa interna; para determinar si estas contribuyen al logro del objetivo de cada unidad, al objetivo de la dependencia y a la misión del Ministerio. Esto con el propósito de determinar la necesidad de modificación, adición, eliminación o redefinición de objetivo y funciones específicas.

4º. Evaluar la funcionalidad de la estructura actual de la dependencia, en función de problemas reportados por el personal o usuarios en el cumplimiento de metas y prestación de servicios internos y externos. Esto con el fin de establecer la necesidad de modificar los criterios de departamentalización o subdivisión.

6.3 Diseño:

Después del análisis de la información se procede al diseño del manual a través de:

- 1) Redefinición del Objetivo Institucional de la dependencia
- 2) Redefinición de Funciones Generales de la dependencia
- 3) Definición de Objetivos Específicos institucionales
- 4) Definición de funciones específicas
- 5) Integración de funciones específicas que llevan a un mismo objetivo; aplicando los criterios organizacionales existentes: funcional, por producto, por territorio o geográfico, por cliente, por proceso.
- 6) Formación de la estructura organizativa: Organigrama
- 7) Conformación del borrador de manual
- 8) Consulta y validación del manual
- 9) Presentación del manual de organización para aprobación

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 10 de 18

6.3.1 Criterios Organizacionales:

A continuación se explican los criterios organizacionales antes referidos en el numeral 6):

Departamentalización Funcional: Es la agrupación de los puestos de trabajo de acuerdo con las funciones que cumple la organización. El principal beneficio es el que explota al máximo la especialización dentro de la empresa.

Departamentalización por Producto: Es la agrupación de los puestos de trabajo relacionados con algún producto o línea de producto. Mediante esta departamentalización, el personal trabaja en un producto determinado, con esto se consigue tener un vasto campo de aplicación y experiencia.

Departamentalización por Cliente: Es la agrupación de puestos de trabajo en función de las necesidades de los clientes. Esto sirva para las instituciones con una amplia clientela o que presta múltiples servicios a diferentes grupos de clientes.

Departamentalización Geográfica: Es la agrupación de los puestos de trabajo basada en áreas geográficas definidas. Esta estructura cuya utilidad es manifiesta cuando la organización está ampliamente dispersa y las necesidades y características de los clientes varían de sobremanera por su área geográfica.

Departamentalización Mixta: Es la agrupación de puestos de trabajo que se apoya en más de una base. Es una combinación de estructuras departamentalización dependiendo de las funciones de los departamentos o metas de la institución.

Organización por Procesos: Organización que basa sus objetivos de rendimiento en la satisfacción de las necesidades del cliente y en la identificación de los procesos necesarios para satisfacer esas necesidades.

Se deberá presentar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo; Los organigramas son la representación gráfica de la estructura organizativa y refleja en forma esquemática, la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad y sus respectivas relaciones.

6.3.2 Pautas para la redefinición de funciones:

Las funciones se deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área de que se trate, éstas pueden ser de dos clases:

Sustantivas: Son las que identifica la esencia de la oficina o división para el cumplimiento de los objetivos.

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 11 de 18

De apoyo: Son aquellas que facilitan y contribuyen al logro de las funciones sustantivas, ya que forman parte del proceso administrativo y que por naturaleza técnico administrativa, son de carácter obligatorio y de aplicación general por toda organización.

A continuación se puede ver una lista de verbos aplicables para la definición de funciones según la naturaleza de la unidad de acuerdo a los niveles jerárquicos:

Superior	Mandos Medios		Nivel Operativo	
Administrar	Administrar	Inspeccionar	Acumular	Presupuestar
Asegurar	Aprobar	Instalar	Almacenar	Producir
Autorizar	Asegurar	Instrumentar	Analizar	Programar
Coordinar	Analizar	Integrar	Calcular	Proponer
Controlar	Auditar	Interpretar	Calificar	Proporcionar
Definir	Autorizar	Organizar	Compilar	Realizar
Determinar	Comunicar	Planear	Comprobar	Recabar
Dirigir	Consolidar	Presupuestar	Comunicar	Recomendar
Establecer	Controlar	Programar	Consolidar	Registrar
Evaluar	Coordinar	Recomendar	Ejecutar	Seguir
Firmar	Desarrollar	Representar	Entrevistar	Sistematizar
Organizar	Determinar	Revisar	Enviar	
Planear	Diseñar	Supervisar	Especificar	
	Distribuir	Verificar	Estandarizar	
	Elaborar		Estimar	
	Entrevistar		Estudiar	
	Establecer		Expedir	
	Estandarizar		Girar	
	Estudiar		Informar	
	Evaluar		Iniciar	
	Examinar		Instalar	
	Expedir		Obtener	
	Facilitar		Operar	
	Firmar		Participar	
	Formular		Presentar	

Cabe aclarar que la lista no es limitante ni exhaustiva, es solamente una referencia de uso.

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 12 de 18

VII. ESQUEMA DE CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El Manual de Organización de las dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería deberá comprender elementos siguientes:

- Portada
- Índice
- Considerandos
- Contenido

El contenido del Manual comprenderá los siguientes apartados:

Introducción

I. Naturaleza, objetivos y funciones generales.

II. Estructura organizativa.

III. Objetivos y funciones por unidades organizativas.

IV. Relaciones internas y externas.

V. Mecanismos de coordinación.

VI. Derogatoria y vigencia.

7.1 Portada.

Los componentes de la portada son los siguientes:

Encabezado: El encabezado deberá contener un membrete que se describe:

- i) Escudo Nacional de la República de El Salvador a la Izquierda.
- ii) Logotipo del Ministerio de Agricultura y Ganadería a la derecha.
- iii) Cuadro con Nombre del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Nombre de la Dependencia y Nombre del Manual de organización al Centro.

Pie:

Al pie de la portada deberá llevar:

- iv) Lugar de elaboración o actualización del Manual de Organización a la izquierda.
- v) Fecha de elaboración o actualización del Manual de Organización a la derecha.

Ejemplo:



	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 13 de 18

7.2 Índice

En este apartado se presentan, de manera sintética y ordenada, los títulos de los contenidos temáticos que constituyen el manual; indicando su número de pagina.

Ejemplo:

	NOMBRE DE LA OFICINA O DIRECCION	Código:
	NOMBRE DE LA DIVISION	
	MANUAL DE ORGANIZACION	Número de Páginas:

INDICE

CONTENIDO

Pág.

Considerandos

- I. Introducción
- II. Naturaleza, introducción, objetivos y funciones generales.
- III. Estructura organizativa.
- IV. Objetivos y funciones por unidades organizativas.
- V. Relaciones internas y externas.
- VI. Mecanismos de coordinación.
- VII. Derogatoria y vigencia.

Anexos

7.3 Considerandos

En este apartado se escriben las justificaciones con base legal y técnica, que respaldan la oficialización del Manual de Organización de la dependencia.

7.4 Contenido del Manual

7.4.1 Introducción.

Se refiere a la presentación sobre el contenido del documento, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información sobre el ámbito de competencia de la organización que se trata y cómo se usará.

En este apartado se da a conocer un panorama general del contenido del manual, su utilidad e información referente al área que se describe.

Ejemplo:

INTRODUCCION

El presente Manual de Organización tiene como objetivo servir de instrumento de apoyo en el funcionamiento institucional, al compendiar en forma ordenada y detallada la organización de la Oficina XXX del Ministerio de Agricultura y Ganadería...

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 14 de 18

7.5.1 Naturaleza, objetivo y funciones generales.

7.5.1.1 Naturaleza

Describe si la unidad es de carácter asesor, si es una unidad creada para apoyar los servicios institucionales; o si es una unidad operativa de servicios.

Ejemplo: La Oficina General de Administración es la unidad de apoyo del MAG; creada con el objetivo de administrar los recursos y procesos asignados al Ministerio y facilitar los servicios de apoyo a las diferentes unidades organizativas para la ejecución eficiente de sus respectivas funciones.

7.5.1.2 Objetivo

Se entiende por objetivo, el propósito esencial para lo cual ha sido creada la Oficina o Dirección. Este objetivo es el mismo definido en el Reglamento de Organización Interna; viene siendo la esencia de la Mision de la dependencia.

Ejemplo:

La Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal tiene como objetivo: “Proteger el patrimonio agropecuario del país, de la infestación de plagas y enfermedades que afectan a plantas y animales de importancia económica....”.

7.5.1.3 Funciones generales

Constituyen el conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado.

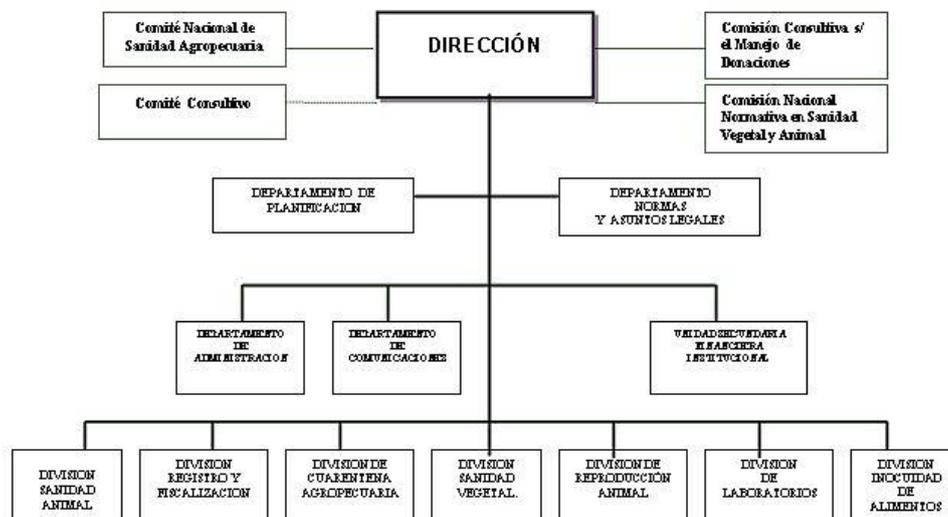
Las funciones generales son las mismas definidas en el Reglamento de Organización Interna del MAG para cada una de sus dependencias.

7.5.1.4 Estructura Organizativa.

Este apartado se refiere a la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a una oficina o división. Es conveniente codificarla de tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia. La descripción de la estructura orgánica debe corresponder o coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título o nominación de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico. Se recomienda no usar abreviaturas en el nombre de los órganos que conforman la unidad administrativa.

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 15 de 18

Ejemplo:



Para su diseño se deberán considerar los siguientes puntos:

1. Forma.- se utilizará la figura del rectángulo.
2. Trazo.- se representa con trazo continuo los órganos permanentes y con un trazo discontinuo los no permanentes que se reúnen de manera eventual.
3. Líneas de Conexión.- Indican las relaciones entre los diferentes órganos.
 - *Relación principal de autoridad (relación lineal).*- implica una relación subordinada entre los responsables de la unidad y sus subalternos. En otras palabras, cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.
 - *Relación de apoyo.*- es la que existe entre los órganos que tienen por objeto apoyar a los de línea. Se colocan perpendicularmente al órgano que apoyarán. En otras palabras, cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.
 - *Relación de desconcentración.*- representa a los órganos geográficamente desconcentrados de la unidad administrativa de la que dependen.
 - Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
 - Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan asesores, especialización y correlación.

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 16 de 18

- Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.
- Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma.
- Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.
- Las líneas con zigzagueos al final y una flecha indican continuación de la estructura.
- Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.

7.6 Objetivos y funciones de cada unidad organizativa.

Este apartado se elabora una pequeña ficha con los siguientes datos:

- a. Nombre de la unidad: Se debe colocar el nombre de la oficina o División.
- b. Depende directamente de: Se debe colocar de que Oficina o si depende directamente del Ministerio de Agricultura y Ganaderia.
- c. Nivel organizativo: Se debe colocar a que nivel organizativo del Ministerio de Agricultura y Ganaderia pertenece.
- d. Organización interna: Se coloca si tiene o no organización interna.
- e. Objetivo: Se escribe el objetivo de la oficina o división., expresará QUE HACE y PARA QUE LO HACE.
- f. Funciones: Aquí se escribirá cuales son las funciones de la oficina o división.

Ejemplo:

A- NOMBRE DE LA UNIDAD:	Área de administración de datos
B- DEPENDE DIRECTAMENTE DE:	Dirección
C- NIVEL ORGANIZATIVO:	De apoyo
D- ORGANIZACIÓN INTERNA:	Indicar acá organigrama interno o el nombre de las unidades en que se subdivide
E- OBJETIVO:	Apoyar a la dirección de la Oficina de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (OACI) en el procesamiento, manejo y control de los datos generados en las operaciones realizadas por las diferentes áreas centralizadas de la oficina.
F- FUNCIONES:	
a.	Dar soporte administrativo e informático para el manejo de datos generados por las diferentes áreas de la OACI.
b.	Colaborar con la dirección y coordinadores de áreas en el proceso de seguimiento y evaluación de las operaciones realizadas en cada ejercicio financiero
c.	Manejar el archivo de la documentación utilizada por las diferentes unidades organizativas de la OACI.
d.	Establecer y mantener actualizados un banco de información, que contenga información básica de los ofertantes y contratistas.

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 17 de 18

Es la forma como se coordinan las diferentes unidades de la dependencia (Oficina o Dirección General), se debe formar un organismo colegiado que facilita la discusión de problemas en la gestión y de manera concensuada se unifiquen soluciones. Esto se podrá lograr a través de comités que se deben crear en el manual, se deberán incluir y describir la información de estos en la siguiente manera:

1. Nombres.
2. Objetivo.
3. Integración.
4. Funciones.

7.8 Relaciones internas y externas.

7.8.1 Relaciones internas.

Aquí se escribe todas las relaciones de la dependencia, con las demás unidades, dentro del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Ejemplo:

Relaciones Internas de la Oficina de Adquisiciones y Contrataciones Institucional:

Con el Despacho Ministerial, para proporcionar la asesoría y el apoyo necesario, con el objeto de dar cumplimiento a lo establecido en la ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y demás normativa aplicable.

7.8.2 Relaciones externas.

Aquí se escribe todas las relaciones de la dependencia, con las diferentes instituciones externas al Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Ejemplo:

Relaciones Externas de la Oficina de Adquisiciones y Contrataciones Institucional:

Con la Fiscalía General de la República, para la revisión de expedientes y la suscripción de los contratos cuya firma corresponde al Señor Fiscal General de la República.

7.9 Derogatoria y Vigencia.

Esta sección se escribe cuando ya existe un manual de organización oficial que debe dejarse sin efecto. Así mismo se señala la fecha o el plazo a partir de la cual entrará en vigencia el manual.

	OFICINA PLANIFICACION AGROPECUARIA DIVISION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Código:
	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION	Nº de Pagina: 18 de 18

VIII. RESPONSABILIDADES

El señor Ministro del Ramo o su delegado, es el responsable de aprobar los manuales de organización de cada una de las dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Los Directores y Jefaturas, son los responsables de elaborar, implantar, evaluar, perfeccionar, difundir los manuales de organización.

La Oficina de Planificación Agropecuaria, es responsable de asesorar metodológicamente la elaboración de los manuales de organización; a solicitud de los directores y jefaturas.