

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



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

Julio, 2009

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

I. ASPECTOS GENERALES

A. Definición y Significado del Término Organigrama

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

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

De acuerdo a la definición antes descrita el organigrama muestra:

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

B. Finalidad

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

1. Como Medio de Información

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

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

2. Como Medio de Análisis

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

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

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

C. **Importancia**

1. En su Diseño

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

2. En su Representación Gráfica

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

D. Ventajas

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

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

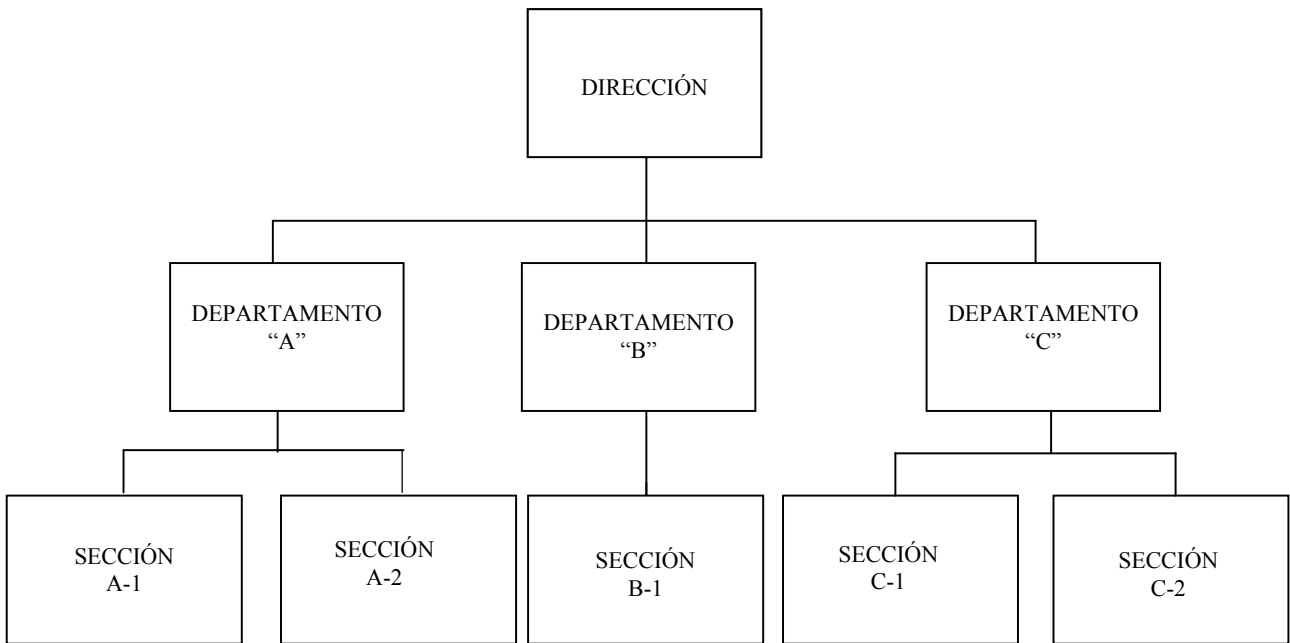
II. MODALIDADES O TIPOS DE ESTRUCTURAS EXISTENTES

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

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

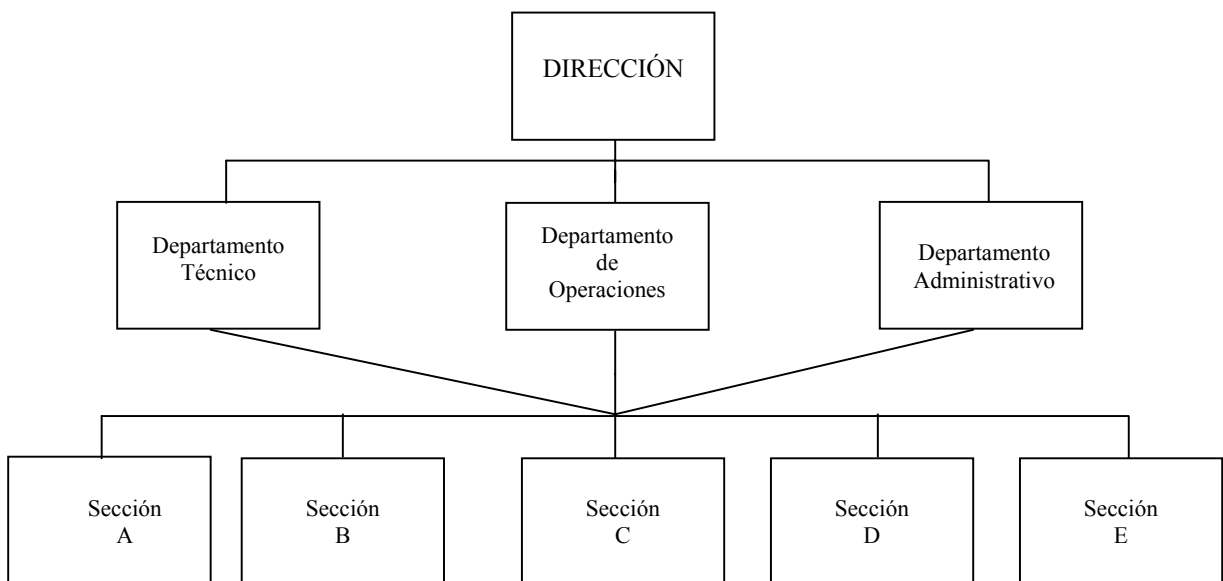
A. Jerárquica o de Línea

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



B. Funcional

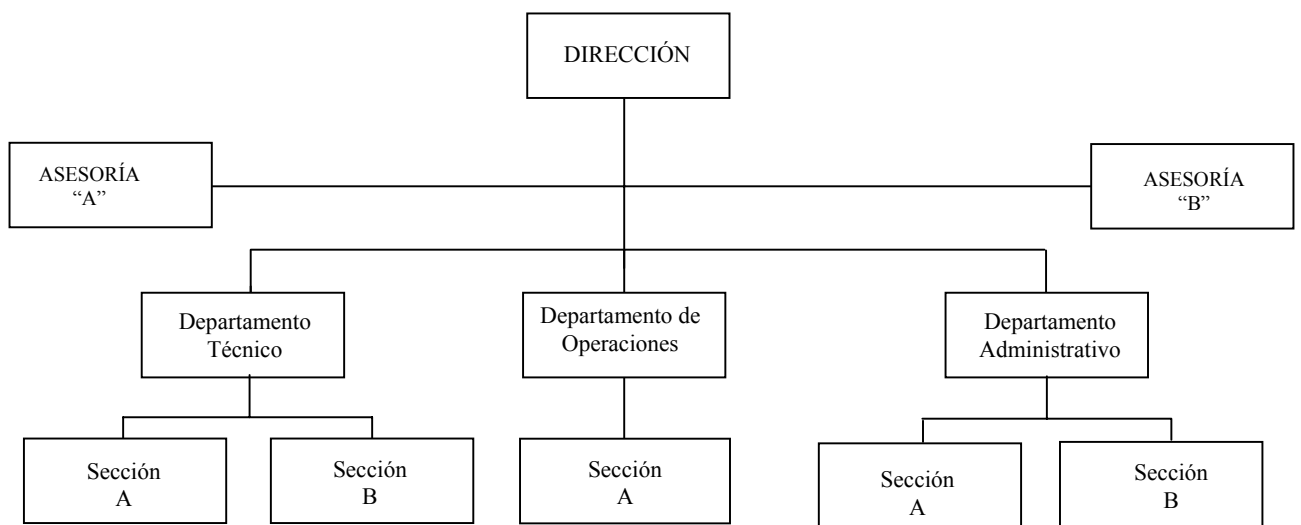
En este tipo de estructura, una unidad administrativa o una persona puede tener dos o más jefes, en una materia, especialidad o función específica. El Organigrama que refleja esta organización presenta una multiplicidad de líneas de autoridad y responsabilidad. Entre las unidades de mando, la jerarquía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



C. Mixta (Jerárquica-Funcional)

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

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



III. CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS DE LOS ORGANIGRAMAS

A. Características

1. Precisión, Claridad, Exactitud, Comprensibilidad

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

B. Requisitos

1. Vigencia, Actualidad y Realidad

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