REPUBLICA DE PANAMA
MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA
DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA

GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS EN EL SECTOR PUBLICO PANAMEÑO

- 1984 -

REPUBLICA DE PANAMA
MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA
DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA

GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS EN EL SECTOR PUBLICO PANAMEÑO

— 1984 —

MINISTRO
DR. HECTOR ALEXANDER H.

VICEMINISTRO
LIC. ABDIEL UREÑA M.

DIRECTORA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
LIC. CARMEN E. NUÑEZ V.

SUBDIRECTOR DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
LIC. EDUARDO VOITIER

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA
LIC. JUAN E. RIVERA JR.

ASESOR
LIC. RICARDO DE LEON

GRUPO TECNICO A CARGO DE LA ELABORACION DE ESTE DOCUMENTO

LIC. MARTIN CORONADO	Universidad de Panamá
LIC. ARNULFO SANDOVAL	Banco Hipotecario Nacional
LIC. ROSARIO TELLO B.	Ministerio de Planificación y Política Económica

OTROS COLABORADORES

LIC. GUSTAVO ALVARADO	Ministerio de Planificación y Política Económica
LIC. HELEN DE DE LA GUARDIA	Ministerio de Planificación y Política Económica

SECRETARIAS

ROSA MARIA NAVARRO	Ministerio de Planificación y Política Económica
DELIA DE LUCKING	
MARY DE BETANCOURT	

AGRADECIMIENTO

La Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional del Ministerio de Planificación y Política Económica expresa su agradecimiento más sincero al grupo de profesionales que colaboró en la ejecución de esta Guía, por su decidido apoyo, capacidad profesional y dedicación demostrada en las labores desarrolladas.

Igualmente desea extender este reconocimiento al Banco Hipotecario Nacional y a la Universidad de Panamá, instituciones éstas que hicieron posible la asistencia y participación de los mencionados profesionales de la Administración Pública en esta tarea.

INTRODUCCION

El creciente volúmen de las operaciones de trabajo, al igual que el incremento del personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad de las estructuras administrativas, han exigido la elaboración de MANUALES ADMINISTRATIVOS en las instituciones públicas, con el fin de que éstas establezcan claramente sus medios de comunicación, coordinación, organización y capacitación que consideren necesarios para el mejor desempeño de sus labores.

El Ministerio de Planificación y Política Económica, consciente de lo anterior, a través de su Departamento de Planificación Administrativa de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, conjuntamente con un grupo de profesionales de otras oficinas estatales, ha elaborado esta Guía Técnica con el propósito de que sirva de orientación a los funcionarios públicos que tienen la responsabilidad de formular, mantener y actualizar los MANUALES ADMINISTRATIVOS de sus dependencias. Además esta guía será un instrumento de apoyo que coadyuvará en la ejecución y puesta en práctica de los aspectos que contempla el Programa de Organización y Mejoramiento de la Gestión Administrativa (Plan OMEGA) que está coordinando dicho Ministerio, en cuanto al fortalecimiento de la capacidad de gestión y eficiencia de las instituciones públicas.

La información que contiene este documento ha sido distribuida de la siguiente forma: El capítulo primero, presenta una breve exposición del significado, objetivo e importancia de los MANUALES ADMINISTRATIVOS. El capítulo segundo, trata sobre la clasificación de los manuales de acuerdo a su ámbito de aplicación, contenido y de su área de actividad. El capítulo tercero, expone diversos aspectos para la preparación, aplicación o modificación de dichos Manuales. El capítulo cuarto, es un ordenamiento del contenido de los manuales, para facilitar la labor de su presentación. El capítulo quinto, contiene una serie de datos e información de carácter técnico, para que los empleados públicos puedan orientarse en la preparación de formularios y diagramas, los cuales constituyen partes importantes de la ejecución de las tareas administrativas como en la elaboración de los mencionados manuales.

Gran parte de los elementos que aparecen en esta guía fueron extraídos de documentos elaborados por profesionales de las ciencias administrativas, tal como podrán observar en la bibliografía de referencia. Esta información fue complementada también, con observaciones sobre la materia tratada y los conocimientos y experiencias de quienes participaron en la confección de esta guía.

I. GENERALIDADES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

A. Definición de Concepto

Un Manual es un instrumento que describe en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas, procedimientos y otras actividades que son precisas para la ejecución de las labores en una institución.

B. Objetivo o Propósito

El propósito básico del Manual consiste en orientar e instruir al personal de la entidad en el cumplimiento de sus actividades administrativas y operativas en forma eficaz y eficiente.

C. Uso e Importancia

El Manual Administrativo es un documento de importancia para la organización, ya que constituye una guía al trabajador en la realización de sus labores o responsabilidades. Además establece normas y procedimientos para uniformar y controlar las diversas actividades que desarrolla la entidad.

II. CLASIFICACION DE LOS MANUALES

A. Según su Ambito de Aplicación

1. Macroadministrativo

De acuerdo con su aplicabilidad, este tipo de Manual puede estar dirigido hacia las siguientes áreas:

1. 1. Sector Público

Contiene el conjunto de todos los organismos que integran el Gobierno Panameño.

Ejemplo: Manual de Organización del Gobierno de Panamá.

1. 2. Institucional

Incluye todas las unidades administrativas que conforman una de las organizaciones del Estado.

Ejemplo: Manual de Organización y Funciones del Ministerio de Planificación y Política Económica.

2. Microadministrativo

Diseñado especialmente para el desarrollo o ejecución de una actividad específica, la cual puede abarcar uno o más segmentos, a nivel interno de la institución.

Ejemplo: Manual de Procedimiento Administrativo para el Manejo de la Correspondencia Interna, en el Ministerio de Planificación y Política Económica.

B. Según su Contenido

1. Organización

Esta clase de Manual describe la información actualizada de la Estructura Orgánica de una entidad. En su contenido aparecen datos referentes a los

antecedentes, aspectos legales, estructura orgánica (niveles jerárquicos, de comunicación y coordinación), objetivos y políticas de la organización, así como también sus funciones generales y específicas.

Ejemplos: Manual de Organización y Funciones del Ministerio de Planificación y Política Económica, y
Manual de Organización y funciones de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.

2. **Procedimiento**
Es un instrumento de información e instrucción, que señala en forma secuencial y sistemática los pasos que deben seguirse en la ejecución de una labor. Además, identifica los diferentes puestos y unidades administrativas que intervienen en cada paso, describiendo su participación.

Ejemplo: Manual de Procedimiento Administrativo para el Manejo de la Correspondencia Interna, en el Ministerio de Planificación y Política Económica.

De igual manera, en este segmento puede considerarse el Manual Técnico Operativo que a continuación se detalla:

2. 1. **Técnico Operativo**
Este Manual va dirigido a uno o varios grupos de trabajadores que deben desarrollar diversas tareas de un trabajo determinado, en las diferentes unidades administrativas de la organización, mediante la descripción de los pasos a seguir y con el apoyo de diagramas, bocetos y gráficas requeridos para tal fin.

En su contenido se destaca la importancia de las tareas en cada puesto de trabajo así como el glosario de los términos relacionados con la labor general.

3. **Contenido Múltiple**
Presenta una combinación de información e instrucción referente a varios elementos administrativos que se dan en la institución (organización, procedimientos y clasificación de puestos).

Ejemplo: Manual de Organización y Procedimientos Administrativos de una Dirección en particular.

C. Según su Area de Actividad

1. **Administración de Personal**
Abarca todas las normas, reglamentaciones y procedimientos relacionados con los procesos técnicos, (reclutamiento y selección, clasificación y remuneración, evaluación del desempeño, capacitación y otros), y los procesos operativos o de trámites (licencias, vacaciones, traslados, ascensos, aumento de sueldo y otros) de la Administración de Personal.

Este Manual incluye las generalidades, objetivos y políticas sobre la materia específica que trata, las dependencias e instancias administrativas que participan en su aplicación, al igual que los lineamientos para su uso y actualización permanente. También contiene una serie de formularios e instructivos correspondientes, sobre los aspectos considerados. Al poseer las instituciones dicho documento, le facilita al Estado la formalización de sus relaciones laborales o de trabajo, con el personal a su servicio.

Ejemplo: Manual Administrativo para el Reclutamiento y Selección de Personal de una institución en particular.

Cuenta este instrumento con un documento auxiliar denominado Manual Descriptivo de Clases de Puestos , el cual ha sido establecido por la Constitución Política de la República de Panamá, reformada por los actos reformativos de 1978 y por el acto constitucional de 1983, en su artículo 301.

1. 1. **Descriptivo de Clases de Puestos**

Contiene las descripciones generales de las clases de puestos existentes en todo el Gobierno y/o de la Institución, con su respectiva lista alfábetica y codificación. Además, describe las especificaciones de cada puesto, presentando un resumen del trabajo, la descripción del mismo y los requisitos mínimos para ocuparlos.

Este Manual tiene varios usos, en la Administración de Personal entre los que se citan los siguientes:

- Como guía para el reclutamiento y selección,
- Para clasificar la remuneración de los puestos,
- Para diseñar los programas de mejoramiento del personal en servicio
- Para evaluar la actuación del personal,
- Para los efectos del presupuesto de funcionamiento de las instituciones , y
- Como instrumento de control por parte de la Contraloría General de la República de Panamá.

Ejemplo: Especificación de Clase de Puesto

Denominación del Cargo: Secretaria I **Código Ocupacional: 0011 -015**

Resumen del Trabajo: Realiza trabajos de secretariado de dificultad rutinaria bajo las órdenes del supervisor de un grupo pequeño de trabajo.

DESCRIPCION DEL TRABAJO:

- Transcribe a máquina notas, memorandos, informes y otros documentos; elabora cuadros demostrativos y puede requerir tomar dictados taquigráficos sencillos.
- Redacta memorandos sencillos y circulares, según le sea encomendado por su superior.
- Recibe y despacha la correspondencia de su superior.

- Establece y mantiene el archivo general de la unidad.
- Atiende las llamadas telefónicas y las pasa a su superior tomando nota de las recibidas en su ausencia.
- Lleva el control de citas de su superior.
- Recibe y atiende visitantes que acuden a la unidad en busca de información o servicios y los refiere al funcionario correspondiente.
- Realiza tareas afines según sea necesario.

SUPERVISION

Recibida:

- Recibe instrucciones detalladas y precisas sobre las tareas a realizar y su trabajo es revisado regularmente por el supervisor inmediato para comprobar su cumplimiento según las instrucciones impartidas. Ejecuta las tareas ciñéndose a métodos establecidos.

REQUISITOS MINIMOS (Alternativas)

Educación y Experiencia

- Bachiller Comercial o Périto Comercial, más un (1) año de experiencia como Oficinista.
- Tres (3) años de experiencia progresiva en trabajos de oficina.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZA

- Conocimiento general de procedimientos y métodos de oficina.
- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios públicos.
- Habilidad para tomar dictados en estenografía y para mecanografiar con corrección, exactitud y nitidez.
- Destreza en el manejo de máquinas de escribir.

2. Administración Financiera y Contable

Este Manual tiene como propósito el de expresar los trámites de las gestiones financieras de las organizaciones , describiendo las partes elementales tales como activo, pasivo y capital contable.

Comprende todas las normas que son aplicables a la obtención, aplicación y control de los recursos financieros de la institución , las cuales se ordenan según los diferentes sistemas de información y control con sus respectivos procedimientos y organización institucional.

Vale indicar que en el sector público, la administración financiera está sujeta a normas de la Constitución Política, del Código Fiscal ,de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Ministerio de Planificación y Política Económica, además de otras reglamentaciones en temas específicos. Por lo tanto, cualquier Manual de Contabilidad, Presupuesto o Finanzas de las instituciones públicas deben considerarse tales normas y someterse a la revisión técnica de la Dirección de Sistemas de Contabilidad de la Contraloría General de la República y la Dirección de Presupuesto de la Nación del Ministerio de Planificación y Política Económica.

El contenido del Manual debe ajustarse a la realidad de cada institución o al diseño del nuevo sistema que se desea implantar, si ese es el caso. También debe adoptarse el grado de descentralización administrativa y a la estructura de organización vigente de manera que señale claramente la participación de los tres niveles usuales en toda organización o sea:

a) Las decisiones y el control ejercido por los directores superiores.

b) Lo que compete a un Departamento o Dirección de Finanzas (que a veces se establece como Contraloría de las empresas u organizaciones) y

c) Lo que se ha asignado a las dependencias de provincias y oficinas o grupos de trabajo que constituyen unidades especiales porque manejan recursos de proyectos o convenios con normas específicas.

3. **Compras, Almacenamiento y Suministros**
Dicho Manual tiene como propósito principal suministrar información detallada de los pasos a seguir en cada una de las etapas que involucra el proceso de adquisición, almacenamiento y suministro de los bienes que necesitan las instituciones para su funcionamiento. Además, sirve como instrumento para el entrenamiento del personal de servicio, facilitando el conocimiento y aplicación de normas y disposiciones reglamentarias establecidas en materia de aprovisionamiento y almacenamiento.

Incluye entre otros aspectos, los procedimientos para el trámite de la adquisición, la negociación y adjudicación de la compra; la elaboración, notificación y entrega de la orden de compra, el recibo y distribución de los materiales y equipos y el control de inventario. Se anexan los modelos de los formularios que utilizan las oficinas responsables del desarrollo de las diferentes etapas del proceso de compras, almacenamiento y suministros.

4. **Correspondencia y Archivos**
Tiene como objetivo principal controlar el servicio de recibo, despacho y archivo de la correspondencia de las instituciones. En el mismo se señalan las normas reglamentarias establecidas, las unidades administrativas encargadas de las diferentes etapas del proceso y la descripción de los procedimientos respectivos; así como también la codificación que facilita su archivo, localización y control.

Además, se incluyen los diagramas de flujo de las actividades y los modelos de formularios que son necesarios para el cumplimiento eficiente de estas labores administrativas.

Ejemplo: Manual de Procedimiento Administrativo para el Manejo de Correspondencia Interna, en el Ministerio de Planificación y Política Económica.

5. **Relaciones Públicas**
Se denomina también como Manual de Relaciones Humanas y está destina-

do a los funcionarios responsables de informar y divulgar las actividades programadas y/o ejecutadas por las entidades. El contenido de este Manual está dividido en dos (2) partes fundamentales, que son General y Técnico. La primera contiene las características generales de las Relaciones Públicas tales como su origen, su desarrollo organizado y sistemático, así como también la personalidad, capacidad y destreza del recurso humano que labora dentro de esta especialidad. El aspecto técnico presenta, entre otros, los procedimientos, mecanismos y lineamientos para ejecución de las actividades relativas a la organización de reuniones y conferencias de prensa, al igual que otras tareas especializadas inherentes a esta disciplina.

6. Otros

6. 1. **Reglamentos de Oficina**

Contiene las medidas o normas utilizadas por las organizaciones para instruir a los empleados sobre las reglas y reglamentaciones que éstos deben cumplir, en el desarrollo de sus responsabilidades, como también los beneficios a los cuales tienen derecho.

Ejemplo: Manual de Reglamento de Personal para las Operaciones de una oficina en particular.

III. PROCESO PARA LA PREPARACION, APLICACION Y ACTUALIZACION DE LOS MANUALES

A. Planificación

Para realizar eficientemente el proceso de preparación y actualización de los manuales administrativos, es recomendable hacer una planificación preliminar que cubra los siguientes aspectos:

- Determinar las áreas a investigar y la profundidad de los datos a compilar,
- Establecer los datos que se van a necesitar (volumen, calidad)
- Identificar las áreas críticas que requieren actualización o modificación,
- Fijar los recursos que se requerirán, y
- Definir los instrumentos técnicos y de investigación que se utilizarán en cada etapa.

B. Programación

Es importante programar todas las etapas de trabajo, identificando las tareas, los recursos humanos y económicos, así como el tiempo que cubrirán las mismas en base a un cronograma de actividades.

Esto facilitará la ejecución de las labores de cada segmento administrativo , como de los funcionarios responsables de su cumplimiento y, además, permitirá llevar un mejor control de los aspectos a desarrollar en cada etapa del programa de trabajo, el cual ha sido diseñado para la preparación, aplicación y/o actualización de los manuales administrativos.

C. Recolección de Información

Todos los datos deberán recopilarse teniendo presente el objetivo del trabajo, evitando recoger información insuficiente que lleve a formular falsas con-

clusiones o acumular hechos innecesarios que provoquen confusiones, ya que éstos deben ser completos, concretos y pertinentes.

1. **Técnicas e instrumentos usuales para la recopilación de información**
   Existen diferentes formas de recopilar información en las organizaciones, entre las de mayor uso encontramos:

   1. 1. **Entrevista:**
   A través de esta herramienta se recaba información oral de parte de los funcionarios o personas involucradas en la materia sujeta a análisis. Las reglas básicas que se deben seguir en una entrevista son: elaborar las preguntas con anticipación y hacer una cita previa con el funcionario y/o persona a entrevistar, notificándole el tema a tratar. En caso de que la entrevista sea muy extensa, se recomienda que el entrevistador la efectué en varias sesiones, para lograr una mayor colaboración del entrevistado y evitar que los datos que se obtengan sean incompletos e incorrectos.

   1. 2. **Observación:**
   Es necesario observar todos los fenómenos que se dan en el área bajo estudio, su propósito es la de determinar si existe una adecuación entre ellos, confirmando en esta forma, si la información obtenida a través de los documentos, entrevistas y cuestionarios es la deseada.

   1. 3. **Cuestionario:**
   Es un instrumento técnico de investigación en forma impresa, que tiene como finalidad la recopilación de datos en un período determinado y que posteriormente serán analizados e interpretados. Su estructuración está estrechamente vinculada al área de investigación en que será utilizado, por lo que se aconseja considerar el tipo de preguntas (abiertas o fijas), su respectivo ordenamiento como su formulación.

   1. 4. **Documentos:**
   Sirven de ayuda como antecedentes o marco de referencia y en algunos casos, forman parte integral del Manual a elaborar. Dentro de este grupo encontramos las leyes, informes, decretos, memorias, actas, estudios anteriores sobre la materia, etc.

D. **Ordenamiento y Procesamiento de la Información**

El ordenamiento y procesamiento de la información constituye una etapa de importancia en el proceso de la elaboración de un Manual; consiste en la revisión, clasificación, selección y presentación de los datos recopilados en función del objetivo del Manual. Para realizar esta labor se deberá tener cierta agilidad mental para detectar rápidamente algunos datos que puedan ser contradictorios, así como también el de agrupar aquellos que tienen una estrecha relación o secuencia lógica de acuerdo al propósito que se persigue.

Esta etapa facilita a los funcionarios responsables de preparar los manuales a:

- Identificar las áreas más significativas que serán sometidas a la etapa de análisis,
- Depurar la información previamente recopilada.
- Tabular los datos de forma secuencial, permitiendo así, su ordenamiento y comprensión,
- Asegurar que la información obtenida, es la necesaria para alcanzar los objetivos esperados, y
- Uniformar criterios de la terminología como de la información que deberá incluirse en el Manual.

E. Análisis de la Información

Consiste en realizar una interpretación completa de los datos obtenidos , con el propósito de detectar diferencias, comprobar la validez de los mismos, determinar el método y la forma para la presentación de la información que contendrá el Manual a elaborar.

El análisis deberá cubrir toda la información recopilada asegurándose así, que los datos que serán incorporados en el documento sean válidos, claros, precisos y de fácil comprensión y aplicación.

F. Redacción de los Manuales

La información contentiva en el Manual debe ser redactada en un lenguaje claro, sencillo y ligero, con el objeto de que esté al alcance de todos los niveles de lectores o usuarios que tengan a bien utiiizarlos.

En algunos casos las expresiones escritas pueden complementarse con métodos visuales de exposiciones tales como diagramas, organigramas, cuadros fotografías, formularios y otros, para facilitar su comprensión y manejo.

La responsabilidad de llevar a cabo la función de redacción del Manual recae en los analistas administrativos, apoyados por aquellos funcionarios con conocimientos técnicos sobre la materia que ésta trata, al igual que de un especialista en corrección y estilo. Además se considera en esta etapa, otros aspectos tales como títulos y encabezamientos de cada página, las tablas y gráficas a incluir y los métodos de reproducción o impresión.

G. Aprobación

Finalizada la redacción y revisión de la información que aparecerá en el Manual, debe someterse a la fase de aprobación por parte de las autoridades correspondientes, con el propósito de iniciar su reproducción y distribución.

Sin embargo, de tratarse de un Manual que consolida normas y procedimientos en uso, los directivos superiores autorizan un documento que tiene la aceptación del personal relacionado al mismo, lo que facilita la labor de aprobación. Por el contrario, si el Manual es el resultado de un estudio de racionalización que da origen a modificaciones substanciales, las altas jefaturas requieren de las opiniones y comentarios de todos los funcionarios afectados

en el proceso de cambio, antes de proceder a la aprobación de dicho instrumento.

H. Aplicación de los Manuales

El Manual, debidamente aprobado por la autoridad respectiva , se pondrá en función en las unidades administrativas correspondientes, para ello, se deberán efectuar las siguientes actividades:

1. Preparar un programa de ejecución que incluya, entre otros aspectos:
   a) Adquisición de los recursos auxiliares necesarios,
   b) Edición y entrega de ejemplares del Manual a todos los empleados y/o dependencias a quienes les corresponde aplicarlos,
   c) Divulgación y estímulo al conocimiento del Manual por todos los funcionarios que deben aplicarlo, lo que conlleva a su capacitación, y la
   d) Determinación de la fecha en que empezará a regir el Manual, al igual que la de su revisión y actualización.

I. Revisión y Actualización de los Manuales

La información que aparece en un Manual Administrativo está condicionada a la etapa de modificación y modernización administrativa que ocurre en la organización.

Esto ocasiona que el personal técnico responsable de elaborar y vigilar la mantención de dicho documento, tenga que revisar, adicionar y actualizar los datos que contienen los mismos, a fin de que éstos reflejen la realidad institucional.

Toda modificación que se haga requiere un estudio en el que deben participar el personal técnico, así como las unidades administrativas que tengan alguna relación con el tema a tratar, posteriormente deben ser sometidas estas correcciones a los trámites de aprobación, anotando además la fecha en que se llevan a cabo.

IV. FORMA USUAL DE PRESENTACION DE CONTENIDO DE LOS MANUALES

A. Portada

La portada del Manual deberá contener la siguiente información:

- Nombre de la Entidad y/o Unidad Administrativa,
- Denominación del Manual concordante con el tipo de procedimiento o información que contiene,
- Código del Manual, y
- Lugar y fecha de publicación o de la correspondiente revisión o actualización cuando fuere el caso.

B. Tabla de Contenido

En este segmento se incluye los títulos y subtítulos o asuntos que contiene el Manual, señalando su respectiva ubicación por el número de páginas.

1. Estilo Esquemático de Contenido

Un esquema aproximado del contenido de los Manuales Administrativos sería el siguiente:

1. 1. Información Básica

1. 1. 1. **Introducción:** Explica el alcance del documento , su carácter normativo, fecha de la puesta en marcha, personas que colaboraron en su elaboración, etc.

1. 1. 2. **Instrucciones Generales para su Uso:** Incluye una explicación sobre la forma de consultar el Manual y localizar información o temas específicos en el mismo. Además presenta una aclaración sobre el ordenamiento de los datos y la forma de efectuar consultas a la autoridad especialista en la materia.

1. 1. 3. **Indices General y Detallado por Capítulos y Secciones:** Se describe en forma ordenada, secuencial y por materia los diferentes temas o asuntos que aparecen en el documento.

1. 1. 4. **Datos Generales:** Contiene antecedentes generales tales como: objetivo, alcance, aprobación, forma de modificación y actualización del mismo.

1. 1. 5. **Glosario de Términos:** Se incluyen aquellos términos técnicos empleados en la descripción del trabajo, que requieren aclaración de su significado, debiendo ser presentados en forma alfabética.

1. 1. 6. **Anexos:** Recoge todos los formatos o formularios con sus instrucciones para llenarlos, al igual que otros detalles de carácter auxiliar tales como tablas, diagramas, etc. que en el cuerpo del Manual restan fluidez a las explicaciones del material presentado y complican la comprensión del tema.

1. 1. 7. **Bibliografía:** Presenta una recopilación de los textos, disposiciones legales y otras fuentes de información que se utilizaron para preparar el Manual.

2. Información Específica de Acuerdo a la Finalidad del Manual

Los datos que se incluyen en este segmento dependerán de la clase y finalidad del Manual.

Para facilitar al lector la comprensión del tema que se expone, se presentan a continuación, ejemplos particulares que contribuirán al fin deseado.

2. 1. Manual Descriptivo de Clases de Puestos

Este Manual contiene la siguiente información, la cual se ordena considerando los índices de mayor uso, como el contenido de las especificaciones del puesto.

Indices

- **Indice Alfabético:** Listado de los títulos o denominaciones de las clases de puestos por orden alfabético, incluyendo el código asignado a la clase.

  Ejemplo:

Abogado	I	0811-010
Abogado	II	0811-011
Administrador	I	0013-001
Administrador	II	0013-001

  Indice Ocupacional: Listado de los títulos o denominaciones de las clases de puestos, según el tipo de actividades o serie ocupacional que pretende la clase.

  Ejemplo:

00:	FAMILIA ADMINISTRATIVA
0011:	Grupo , Oficina, Secretariado y Archivo
0011-015	Secretaria I
0011-016	Secretaria II
0011-017	Secretaria III

CONTENIDO DE LA ESPECIFICACION

- **Título o denominación del Cargo**
  Nombre oficial asignado a la Clase

- **Código de la Clase**
  Número que se asigna a una clase para su identifición

- **Resumen del Trabajo**
  Narración suscinta de las funciones

- **Descripción del Trabajo**
  Espeficación de tareas establecidas.

- **Supervisión**
  Exposición de las acciones de brindar, guiar, orientar o dirigir las tareas y operaciones que se ejecutan.

- **Requisitos Mínimos**
  Describir la educación formal, capacitación y experiencia.

- **Conocimientos , Habilidades y Destrezas**
  Comprende los conocimientos especiales, capacidades y aptitudes mentales y pericias manuales especiales que pueden exigir el desempeño de una clase de puesto.

2. 2. **Manual de Administración Financiera y Contable**

Dependiendo de las distintas partes que conforman el contenido de este Manual debe incluir la siguiente información:

- **Enfoque de la Administración Financiera y Contable de la Institución**

- **La organización de la Administración Financiera y Contable**
- **El Sistema de Contabilidad Financiera**
  - Resumen de las características del Sistema.
  - Relaciones con el Control Presupuestario y la Contabilidad Gubernamental.
  - Código y Nomenclatura del Plan de Cuentas.
  - Descripción de los registros contables y su uso.
  - Procedimientos y régimen de formas impresas.
  - Cierre de cuentas y elaboración de informes.
  - Control interno financiero.
  - Anexos del sistema de contabilidad

- **El Sistema de Control Presupuestario**
  - Resumen del proceso presupuestario anual.
  - Normas generales y conceptos técnicos que usa.
  - Participación de las dependencias en cada etapa.
  - Código y nomenclatura de las cuentas presupuestarias de ingresos y egresos.
  - Estructura de programas y proyectos con sus correspondientes unidades ejecutoras actuales.
  - El proceso de formulación, discusión y aprobación de los programas y presupuestos.
  - El proceso de ejecución y el control de ejecución.
  - Los informes de ejecución, la evaluación y ajustes de reformulación.

- **El Sistema de Tesorería y Manejo del Efectivo**
  - Resumen de las características de la tesorería.
  - Relaciones con la contabilidad y control presupuestario.
  - Normas específicas que regulan los fondos públicos.
  - Distribución del uso de cuentas corrientes, fondos rotativos o especiales y cajas menudas.
  - Procedimientos para formular y ajustar los presupuestos de caja (o del flujo de efectivo).
  - Gestiones de cobranza o recaudación de ingresos.
  - Asignación de cobranza o recaudación de ingresos.
  - Control del gasto y la liquidez.
  - Anexos del Sistema de Tesorería.

2. 3. **Manual de Organización**

En su contenido, entre otras, aparece la siguiente información:

- **Aspectos Legales:** Incluye las disposiciones, reglamentaciones y normas legales referentes a la organización.

- **Organigrama:** Describe la estructura administrativa de la institución o de una unidad en particular.

- **Objetivos y Políticas:** Identifica los objetivos y políticas establecidas de la dependencia.

- **Funciones principales o Generales:** Señala las funciones de las diferentes unidades administrativas de la organización.

- **Atribuciones o Tareas:** Detalla las labores o responsabilidades de cada uno de los cargos o puestos existentes.

2. 4. **Manual de Procedimientos:** Por lo general, este manual contiene la siguiente información:

- **Nombre del Procedimiento:** Registra en forma clara y precisa el procedimiento que contiene el Manual.

- **Objetivo del Procedimiento:** Determina el fin del trámite.

- **Etapa de Procedimiento:** Presenta en forma secuencial las fases y operaciones en que se descompone el procedimiento señalando las unidades administrativas y/o cargos que intervienen, al igual que el tiempo utilizado en cada operación.

- **Diagramación:** Presenta las gráficas de flujo del proceso (actual - propuesto) que señalan la secuencia del procedimiento, utilizando la simbología presentada en las páginas No. 33 y 34.

- **Formulación:** Incluye los diversos impresos utilizados en la ejecución del procedimiento, estos formularios contienen los instructivos para su empleo.

C. Formato y Numeración de Páginas en los Manuales

1. **Formato**

Para el diseño del formato de presentación del contenido de los Manuales debe considerarse el uso de hojas intercambiables que faciliten la incorporación de cambios o adiciones de información, con el propósito de mantenerlo actualizado.

Ejemplo: Página Principal

Institución : _____

Manual de : _____

Descripción :

Unidad Administrativa :
Departamento o Sección :

Código			Area	Pág.	N°
Fecha de Inicio			Revisión		
			Fecha		N°
D	M	A	D	M	A	
Preparado por :			Aprobado por :		

□ Indica Revisión

Ejemplo: Página Interior

Fecha de Inicio			Revisión				Preparado por:	Aprobado por:	Pag. N°
D	M	A	D	M	A	N°			

2. Numeración

Las páginas en los manuales pueden ser numeradas de acuerdo a los estilos que a continuación se detallan:

a) En forma consecutiva o corrida,
b) De acuerdo a los capítulos o temas que incluye el Manual, y
c) Por señalamiento de párrafos que se desean destacar del resto de la información.

Ejemplo: Numeración Consecutiva o Corrida

INSTITUCION: MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA

MANUAL DE: ORGANIZACION Y FUNCIONES

Descripción: Organigrama Estructural			Código			Area		Pag. N°
			11			Capital		10
UNIDAD ADMINISTRATIVA DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL			Fecha de Inicio			Revisión		
						Fecha		N°
			D	M	A	D	M	A
			3	10	1980			
DEPARTAMENTO O SECCION: DIRECCION			Preparado por:			Aprobado por:		

Descripción: Funciones de la Unidad			Código			Area		Pág. N°
			11			Capital		11
UNIDAD ADMINISTRATIVA DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL			Fecha de Inicio			Revisión		
						Fecha		N°
			D	M	A	D	M	A
			3	10	1981	10	9	1981
DEPARTAMENTO O SECCION: DIRECCION			Preparado por:			Aprobado por:		
			Depto. de Planificación Administrativa					

Ejemplo: Numeración por capítulos o temas.

INSTITUCION: MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA

MANUAL DE: ORGANIZACION Y METODOS

DESCRIPCION: DE BASE LEGAL, OBJETIVO Y FUNCIONES			Código		Area		Pag. N°
			11		Capital		1-3
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional			Fecha		Revisión		
					Fecha		N°
			D	M	A	D	M	A	
			3	10	1980				
DEPARTAMENTO O SECCION: DIRECCION			Preparado por:			Aprobado por:			
			Depto. de Planificación Administrativa.						

BASE LEGAL: 1
OBJETIVO: 2
FUNCIONES PRINCIPALES: 3

Ejemplo Numeración por Señalamiento de párrafo.

Descripción :							
Unidad Administrativa:							
Departamento o Sección:							

Código			Area			Pág. N°
						1 - 2
Fecha de Inicio			Revisión			
			Fecha			N°
D	M	A	D	M	A	
Preparado por :			Aprobado por :			

Párrafo 1.

Párrafo 2.

V. NORMAS GENERALES PARA EL DISEÑO DE FORMULARIOS Y DIAGRAMAS A INCLUIR EN LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

A continuación se presentan algunos aspectos relativos al diseño de formularios y diagramas que servirán de modelo a los analistas responsables de estas tareas, en cada una de las instituciones del Gobierno. Los mismos deben ilustrarse en los Manuales Administrativos que se elaboren, para facilitar su comprensión y aplicación.

A. Diseño de Formularios

El formulario es un documento impreso que tiene como objetivo principal facilitar los trámites de determinadas actividades administrativas. Para su diseño se debe considerar lo siguiente:

1. Elementos:

1. 1. Papel

La clase y peso del papel constituyen un factor determinante en el uso del formulario. La determinación de este elemento está sujeto al método de escritura, número de copias y de los sistemas de reproducción y archivos . También se debe considerar su consistencia, peso y la capacidad que tenga para doblarse.

1. 2. Palabras

La leyenda debe ser clara, precisa y concisa, evitando abreviaturas de frases que pueden ser mal interpretadas. Es recomendable que el tamaño de las letras no sean muy pequeño para facilitar la lectura.

1. 3. Líneas

Estas facilitan llenar y leer ordenadamente, las diversas columnas del formulario. Para ello, pueden utilizarse líneas delgadas, gruesas o dobles para dividir las diferentes secciones del documento.

1, 4. Espacios

Son áreas reservadas para escribir la información solicitada, su extensión depende de las anotaciones que se requiere incorporar.

2. Partes

2. 1. Identificación

Se efectúa a través del nombre de la entidad, título (registro de la actividad, asunto o material), colores, numeración y símbolo (logo) de la institución. Esto permite identificar rápidamente el propósito, función, procedencia y control del formulario.

2. 2. Instrucción

Recoge las indicaciones generales del formulario en cuanto a su propósito, forma de llenarlo y otros aspectos que aseguren, su buen uso. Estas instrucciones deben ser claras, precisas y capaces de permitir una sola interpretación, por lo general, aparecen al reverso del documento.

2. 3. **Cuerpo**
Contiene el propósito del formulario, los datos ordenados en forma secuencial, así como la información que originó la creación del mismo.

2. 4. **Observación**
Presenta cualquiera información adicional que sea necesaria.

2. 5. **Aprobación**
Contiene las firmas del usuario y/o vistos buenos de funcionarios responsables de que la información anotada en el formulario es válida.

3. **Modelos de Formularios para la Elaboración de Manuales de Organización**
Tal como se ha señalado en las páginas precedentes , al confeccionarse un Manual de Organización y otros similares, se debe considerar como aspecto primordial el formulario base que recopilará la información a incluir. El Departamento de Planificación Administrativa de la Dirección de Planificación y desarrollo institucional del Ministerio de Planificación y Políti- r- ca Económica, en los últimos años ha confeccionado y perfeccionado ıs documentos modelo que se recomienda utilizar en las diversas entidades le del sector público, al llevar a cabo la preparación de este tipo de manuales. (Ver anexo No. 1).

B. **Diseño de Diagramas**
El diagrama es una representación esquemática, que ilustra la manera como se realiza un trabajo, e identifica a través de un conjunto de símbolos la clasificación de las acciones de operación, inspección, transporte, demora, almacenaje y actividad combinada, que involucra la ejecución de una serie de tareas, facilitando observar de manera total la operación señalada en el diagrama.

1. **Simbología Empleada en la Diagramación**
La simbología es una ilustración gráfica que indica acciones y tareas, éstas son aplicables al análisis de métodos, procedimientos y procesos de trabajo. Los símbolos que se utilizan con mayor frecuencia en la confección de gráficas o diagramas de flujo son los que se presentan a continuación:

Símbolo	Significado	Leyenda
○	Operación	Simboliza una acción que se está realizando, se cambia, se produce, se añade o o se crea algo.
□	Inspección	Revela algo que se revisa, se verifica o se comprueba sin variación de su estado.
—▷	Transporte	Denota movimiento o traslado de una cosa.

D	Demora	Señala algo que ha sido detenido, sin justificación o demorada por diversas circunstancias.
▽	Almacenaje	Muestra algo que está en un lugar, esperando acción o que ha sido archivado.
	Actividad Combinada	Indica la ejecución de varias actividades a un mismo tiempo (cualquiera de los símbolos señalados anteriormente). Ejemplos:

2. **Formato Utilizado en la Elaboración de Diagramas**
Al elaborar los diagramas se deben utilizar las técnicas más sencillas y conocidas, por lo general, se usa un formato corriente sobre la simplificación de procedimientos en el que se identifica el nombre del proceso, dependencia al cual corresponde, número de pasos, tiempo, distancia recorrida, los símbolos descritos anteriormente y una columna de observación donde se anota la descripción de cada actividad. Además se indica si el proceso descrito es el que se realiza actualmente o el que ha propuesto el funcionario responsable del estudio.

3. **Modelo de Diagramas**
A continuación se ilustran las clases o tipos de diagramas que son utilizados con mayor frecuencia en la administración pública, con el fin de describir las actividades que se ejecutan en un proceso de trabajo específico:

3. 1. **Diagrama de Proceso**
Identifica los pasos de un proceso, a fin de determinar cuáles de ellos pueden ser eliminados y cambiados de secuencia, combinados, simplificados o subdivididos a fin de aumentar la eficiencia o agilización de dicho proceso. Clasifica los elementos del trabajo en operación, transporte, inspección, demora y almacenaje, además señala el tiempo y distancia recorrida en cada paso:

Ejemplo: En forma Vertical

REPUBLICA DE PANAMA
MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA
DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

DIAGRAMA DE PROCESO

Procedimiento Examinado: Censo Diario de Pacientes
Departamento: Archivos Clínicos
Dependencia: Hospital Santo Tomás
Sección:
Fecha: 28 de septiembre de 1981

División del Proceso	Actual N° Tiempo	Propuesto N° Tiempo	Diferencia N° Tiempo	Iniciación del Proyecto
Operación ○				
Inspección □				Terminación del Proceso
Transporte →				
Demora D				
Almacenaje ▽				Preparado por:
DISTANCIA RECORRIDA	Mts.	Mts.	Mts.	

PASO N°	EN MINUTOS	EN PIES	OPERACION	INSPECCION	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAJE	DESCRIPCION DE CADA PASO (Diga qué hace y por quién se hace) ✓ Actual ▱ Propuesto	Observación
1	15	23			→			SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE ARCHIVOS CLINICOS RECIBE INFORME DIARIO DE LAS DISTINTAS SALAS DEL HOSPITAL EN UN FORMULARIO ESPECIAL	

(Este formato se utiliza para representar un proceso sin entrar en muchos detalles)

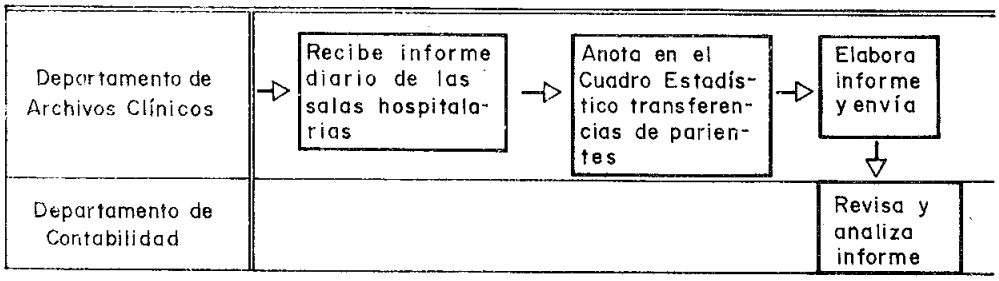
También se utiliza este formato para representar un proceso sin entrar en muchos detalles.
Ejemplo: En forma Horizontal

REPUBLICA DE PANAMA
MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA
DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
DIAGRAMA DE PROCESO

Procedimiento Examinado: CENSO DIARIO DE PACIENTES — Departamento: ARCHIVOS CLINICOS

Dependencia: HOSPITAL SANTO TOMAS — Sección:

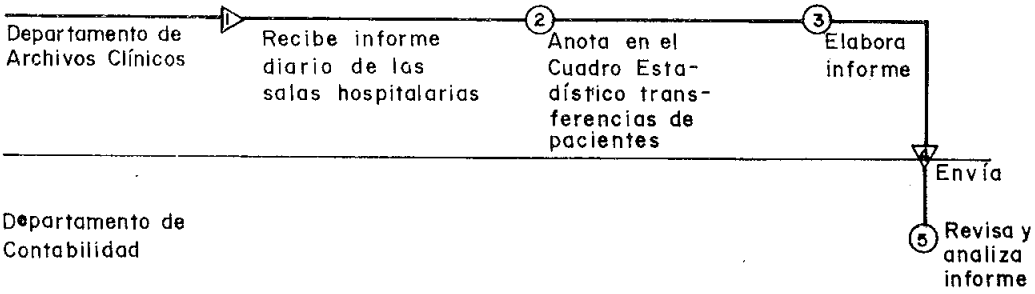
/√/ Actual — / / Propuesto — Fecha: 28 de septiembre de 1981



B)

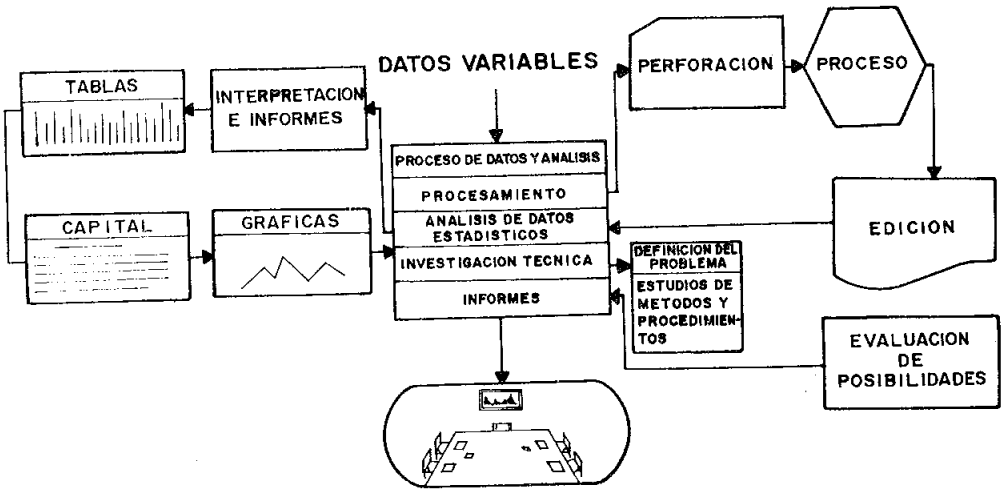
REPUBLICA DE PANAMA
MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA
DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

NOMBRE DE LA ENTIDAD	PROCEDIMIENTO EXAMINADO	SIMBOLOGIA	FECHA
HOSPITAL SANTO TOMAS	CENSO DIARIO DE PACIENTES	○ OPERACION □ INSPECCION → TRANSPORTE D DEMORA ▽ ALMACENAJE — LINEA DE PROCESO	28 de sept. de 1981 PREPARADO POR:

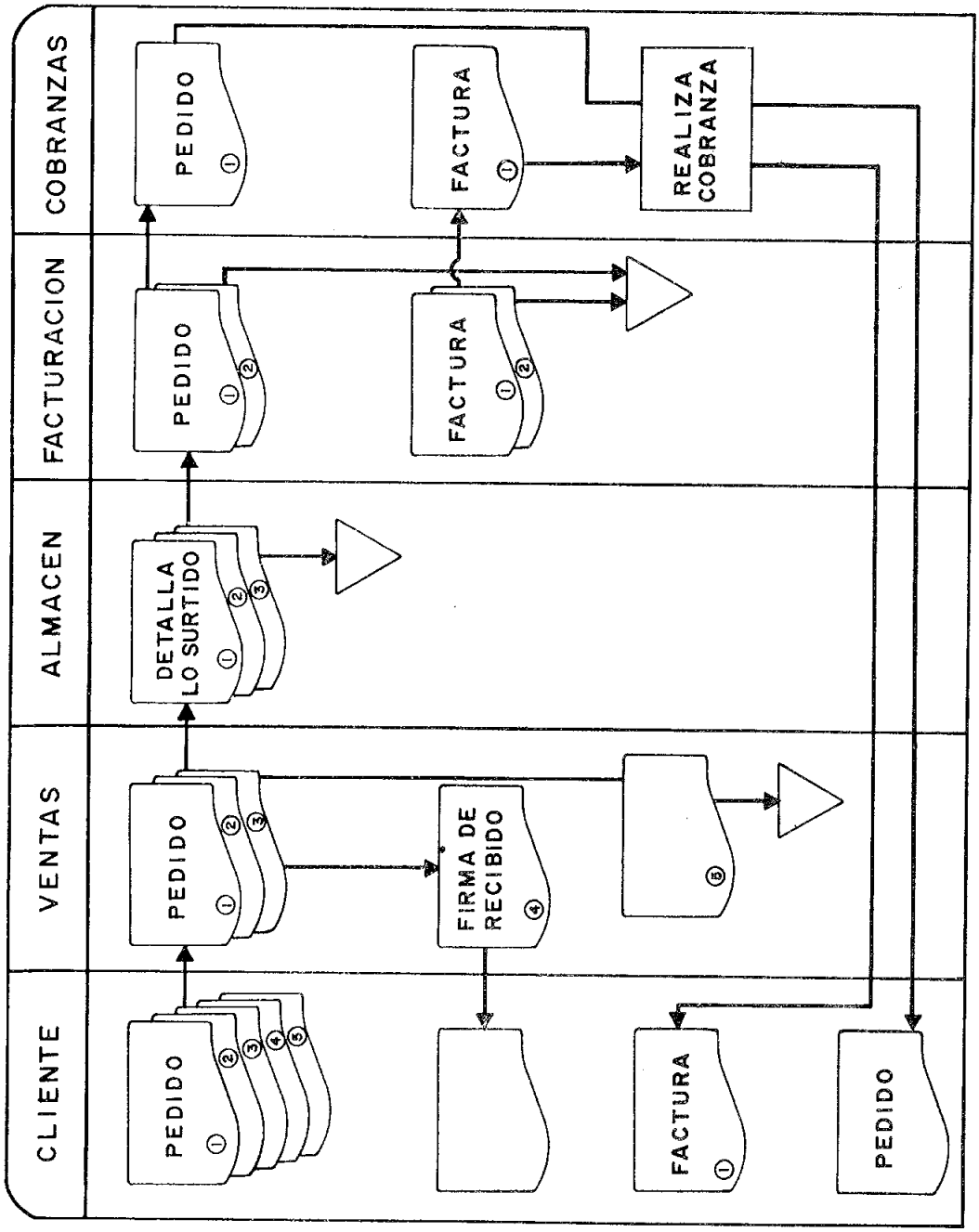


3. 2. Diagrama Esquemático

Presenta en forma secuencial las operaciones del proceso empleando figuras de los elementos que intervienen en el desarrollo del mismo y disminuyendo así el uso de símbolos.



3. 3. **Diagrama de Distribución de Formularios (Documentos)**
Señala la distribución del original y copias del formulario entre las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en su proceso.

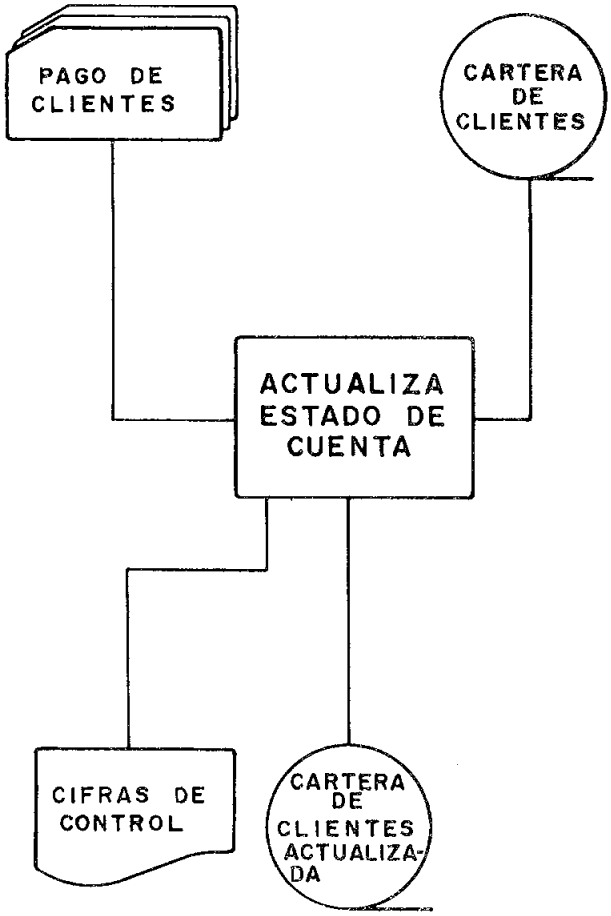


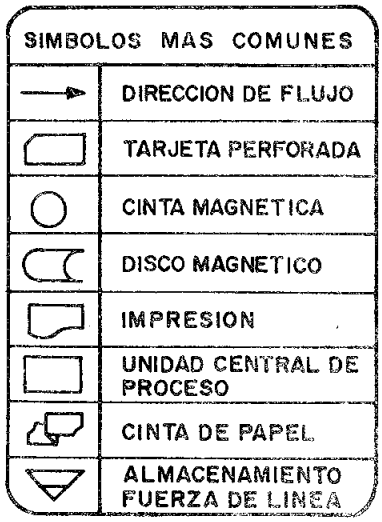
3. 4. **Diagrama de Procesamiento de Datos**

Este tipo de diagrama representa las operaciones mecanizadas que se realizan tanto en los equipos de registro directo como computadoras electrónicas, ilustrándose a través de los diagramas operacional y de bloque.

3. 4. 1. **Diagrama Operacional**

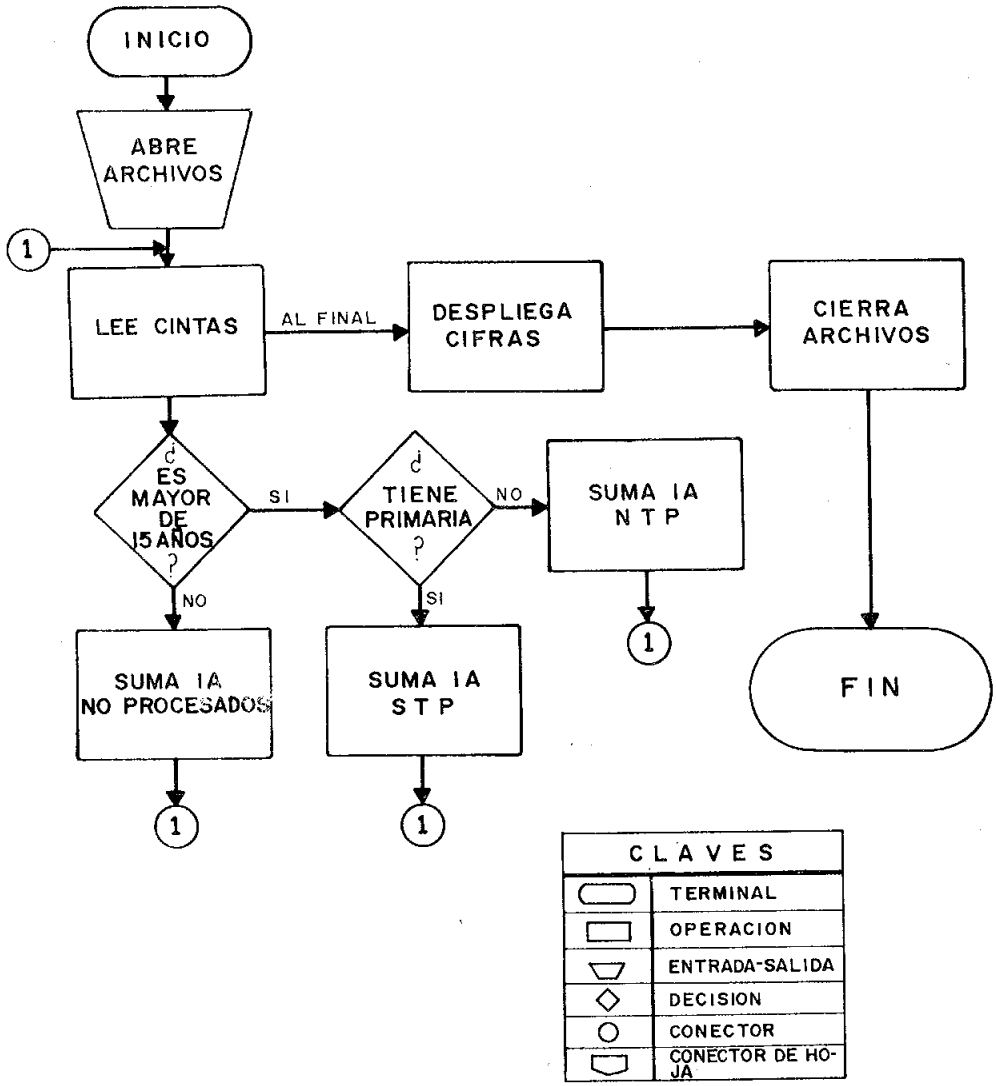
Recoge las distintas operaciones que se efectúan en los equipos de registro directo: manejo de archivo, productos obtenidos, y otros.





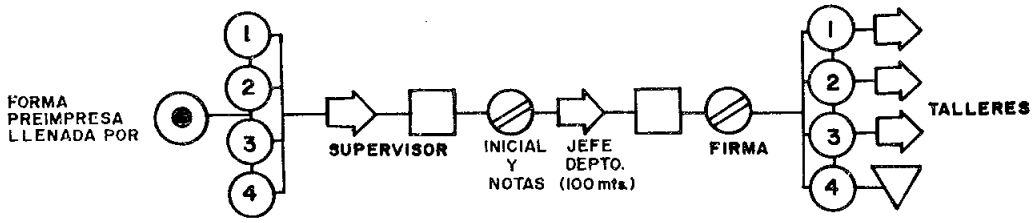
3. 4. 2. Diagrama de Bloque

Representa en forma secuencial las operaciones que tienen lugar dentro del computador electrónico.



3. 5. Diagrama Simbólico

Describe las operaciones del proceso y áreas que participan en su ejecución, simplificando la explicación y lectura del mismo. Utiliza los símbolos del diagrama del proceso y añade otros.



	SIMBOLO	ACTUAL	DIF.	PROP.
PRINCIPIO	◉			
OPERACION	○			
TRANSPORTE	⇨			
INSPECCION	□			
INFORM. QUE SE AGREGA	⊘			
ALMACENA-MIENTO	▽			
DEMORA	D			
SUMAS				

ANEXOS

Anexo N°1
(Modelo A: Pág. Principal)

MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES

Descripción de Funciones de la Unidad	Ubicación	
Unidad:		
	Página N°	Fecha
Reporte:		

Anexo N° 1
(Modelo A: Página Interior)

ANEXO N° 1
(Modelo B: Pág. Principal)

INSTITUCION: _____

MANUAL DE : _____

Descripción:
Unidad Administrativa:
Departamento o Sección

Código	Area			Pag.#
Fechadeinicio	Revisión			
	Fecha:			N°
D M A	D	M	A	
Preparado por:	Aprobado por:			

ANEXO N° 1
(Modelo B: Página Interior)

Fecha de inicio:			Revisión				Preparado por:	Aprobado por:	Pág.N°
D	M	A	D	M	A	N°			

GLOSARIO

ACTIVIDAD:
Conjunto de operaciones o tareas de una persona o entidad.

ACTIVIDAD COMBINADA:
Serie de tareas ejecutadas al mismo tiempo, en un mismo lugar de trabajo.

ACTUALIZACION:
Acción destinada a poner al día la información que contienen los Manuales como consecuencia de los cambios surgidos en la organización o en la realización de las tareas.

CLASIFICACION DE CARGOS:
Ordenamiento de los cargos definiendo su naturaleza, nivel de dificultad y grado de responsabilidad. También se le considera como el análisis de las tareas de todos los puestos de una institución, agrupados de acuerdo a sus deberes y responsabilidades.

CUESTIONARIO
Documento impreso que contiene una serie de preguntas estandarizadas para obtener datos sobre áreas específicas o diversas.

DIAGRAMA:
Presentación gráfica de un hecho, una situación, un movimiento, una relación o un fenómeno cualquiera, generalmente por medio de símbolos convencionales.

DIAGRAMA DE PROCESO:
Presentación gráfica de las etapas o fases sucesivas en una operación o procedimiento.

DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO:
Presentación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, transferencias, demoras, inspecciones y archivos de un procedimiento.

ENTREVISTA:
Conversación, generalmente oral, entre dos (2) seres humanos, de los cuales uno es el entrevistador y otro el entrevistado.

FORMATO O FORMULARIO:
Documento impreso que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenado con datos variables, éste puede constar de varias copias con destinos o usos diversos.

INDICE:
Indicio o señal de una cosa. Lista o enumeración breve y ordenada de libros, capítulos o cosas notables.

INFORMACION:
Intercambio de datos convencionales y sistematizados entre los miembros de una misma o distintas organizaciones.

MACROADMINISTRATIVO:
Término que identifica el conjunto de organismos estatales, de una de sus organizaciones o de un segmento estructural de las mismas, las cuales se analizan dentro de su nivel y desde el punto de vista de su totalidad.

MANUAL:
Documento que contiene en forma ordenada y sistemática información e instrucciones referentes a una institución.

METODO:
Forma de ejecución de un trabajo determinado a través de tareas a cargo de un trabajador individual.

MICROADMINISTRATIVO:
Visión parcial de uno o más segmentos relacionados con el desarrollo o ejecución de una actividad específica.

OBSERVACION:
Acción de observar o mirar detenidamente una cosa. Conjunto de cosas observadas.

PROCEDIMIENTO:
Técnica administrativa mediante la cual una organización controla y coordina actividades. Descripción detallada de cada una de las operaciones o pasos en que se descompone una labor.

PUESTO:
Conjunto de funciones, deberes y responsabilidades permanentes que exigen los servicios de un empleado. (Ejemplo: Secretaria, Abogado, Contador, etc.)

SECTOR PUBLICO:
Expresión que se utiliza para referirse al conjunto de todos los organismos que integran la administración pública.

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

SIMBOLOGIA:
Presentación gráfica que se coloca para identificar una acción.

UNIDAD ADMINISTRATIVA:
Término génerico que se utiliza para identificar todos los segmentos estructurales que componen una institución. (Ejemplo: Dirección, Departamento, Sección, etc.)

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando. **Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento.** 3ra. Edición, Editorial Trillas, México. 1978.

Black, Homer, Champion, John y Brown, Gene. **La Contabilidad y las Decisiones Administrativas.** Editorial Diana, México. 1976.

Campero, Gildardo H. **Los Manuales Administrativos.** Impreso en el Departamento de Publicaciones del ICAP, San José, Costa Rica. 1972.

Colegio de Licenciados en Ciencis Políticas y Administración Pública, A.C. **Diccionario de Política y Administración Pública.** Impreso en los talleres de Imprenta Venecia, S.A. México. 1978

De Lucas Ortueta, Ramón. **Manual de Personal Técnicas de Dirección de Personal.** Editorial Index, España. 1974.

Dovey, Hugh O. **Manual de Sistemas de Organización y Métodos.** Impreso en el Departamento de Publicaciones del ICAP, San José, Costa Rica. 1971.

Duhalt Krauss, Miguel. **Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas.** Universidad Autónoma de México. 1968.

Elwood, Buffa y Taubert, William. **Sistemas de Producción e Inventario.** Editorial Limusa, México. 1975.

García Roger, Pedro José. **El Análisis Administrativo.** Trabajo Mimeografiado, Bolivia. 1968.

Gobierno de Panamá. **Constitución Política de la República de Panamá.** 1972. Reformada por los Actos Reformativos de 1978 y por el Acta Constitucional de 1983. Gaceta Oficial No. 19815 de 20 de mayo de 1983.

González de Alameda. **Manual de Introducción a las Relaciones Públicas.** Minerva Books, Ltd. U.S.A. 1970.

Grainger, K.E. Estudio No. 7 **Manuales Administrativos.** Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, Traducción del Inglés por la Contraloría General de la República de Colombia, Bogotá. 1955.

Instituto Nacional de Administración Pública, Dirección Nacional de Racionalización. **Compendio de Normas del Sistema de Racionalización.** Lima, Perú. 1982.

Laberge, Edward P. **Elaboración y Uso de Manuales Administrativos.** Impreso en el Departamento de Publicaciones del ICAP, San José, Costa Rica. 1978.

Ministerio de Planificación y Política Económica, Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, Centro de Adiestramiento. **Seminario sobre Organización y Métodos.** Panamá. 1981.

Ramírez, J.M. y Bardavío, J.M. **Tecnología Administrativa.** Artes Gráficas Benzal, Madrid, España. 1976.

Real Academia Española. **Diccionario de la Lengua Española.** Editorial Espasa Calpe, S.A. España 1970.

Raush, Edward N. Elementos de Administración de Oficinas. Editorial Herrero Hermanos, México. 1966.

Secretaría de la Presidencia de México, Dirección General de Estudios Administrativos. **Instructivo para la Elaboración de Manuales de Organización a nivel Macro Administrativo.** Talleres Gráficos de la Nación, México. 1974.

Manuales Administrativos Guía para su Elaboración Primera Edición, Talleres Gráficos de la Nación, México. 1974.

Terry, George. **Administración y Control de Oficinas.** Compañía Editorial Continental, Talleres de CECSA, México. 1978.

INDICE

Página

INTRODUCCION 13

I. GENERALIDADES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS 15
A. Definición de Concepto 15
B. Objetivo o Propósito 15
C. Uso e Importancia 15

II. CLASIFICACION DE LOS MANUALES 15
A. Según su Ambito de Aplicación 15
1. Macroadministrativo 15
1. 1. Sector Público 15
1. 2. Institucional 15

2. Microadministrativo 15

B. Según su Contenido 15
1. Organización 15
2. Procedimiento 16
2. 1. Técnico operativo 16

3. Contenido Múltiple 16

C. Según su Area de Actividad 16
1. Administración de Personal 16
1. 1. Descriptivo de Clases de Puestos 17
2. Administración Financiera y Contable 18
3. Compras, Almacenamiento y Suministros 19
4. Correspondencia y Archivos 19
5. Relaciones Públicas 19
6. Otros 20
6. 1. Reglas y Reglamentos de Oficina 20

III. PROCESO PARA LA PREPARACION, APLICACION Y ACTUALIZACION DE LOS MANUALES 20
A. Planificación 20
B. Programación 20
C. Recolección de la Información 20
1. Técnicas e Instrumentos Usuales en la Recopilación de Información 21
1. 1. Entrevista 21
1. 2. Observación 21
1. 3. Cuestionario 21
1. 4. Documentos 21

D. Ordenamiento y Procesamiento de la Información..... 21
E. Análisis de la Información..... 22
F. Redacción de Manuales..... 22
G. Aprobación..... 22
H. Aplicación de los Manuales..... 23
I. Revisión y Actualización de los Manuales..... 23

IV. FORMA USUAL DE PRESENTACION DE CONTENIDO DE LOS MANUALES..... 23

A. Portada..... 23
B. Tabla de Contenido..... 24
1. Estilo Esquemático de Contenido..... 24
1.1. Información Básica..... 24
1.1. 1. Introducción..... 24
1.1. 2. Instrucciones Generales para su uso..... 24
1.1. 3. Indices General y Detallado por Capítulos y Secciones..... 24
1.1. 4. Datos Generales..... 24
1.1. 5. Glosario de Términos..... 24
1.1. 6. Anexos..... 24
1.1. 7. Bibliografía..... 24

2. Información Específica de Acuerdo a la Finalidad del Manual..... 24
2.1. Manual Descriptivo de Clases de Puestos 24
2.2. Manual de Administración Financiera y Contable 26
2.3. Manual de Organización 27
2.4. Manual de Procedimientos 27

C. Formato y Numeración de Páginas en los Manuales..... 27
1. Formato..... 27
2. Numeración..... 29

V. NORMAS GENERALES PARA EL DISEÑO DE FORMULARIOS Y DIAGRAMAS A INCLUIR EN LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS. 32

A. Diseño de Formularios..... 32
1. Elementos..... 32
1.1. Papel..... 32
1.2. Palabras..... 32
1.3. Líneas..... 32
1.4. Espacios..... 32

2. Partes..... 32
2.1. Identificación..... 32
2.2. Instrucción..... 32
2.3. Cuerpo..... 33
2.4. Observación..... 33
2.5. Aprobación..... 33

3. Modelos de Formularios para la Elaboración de Manuales de Organización..... 33

B. Diseño de Diagramas..... 33
1. Simbología Empleada en la Diagramación..... 33
2. Formato Utilizado en la Elaboración de Diagramas..... 34
3. Modelos de Diagramas..... 34
3. 1. Diagrama de Proceso..... 34
3. 2. Diagrama Esquemático..... 37
3. 3. Diagrama de Distribución de Formularios (Documentos). 38
3. 4. Diagrama de Procesamiento de Datos..... 39

3. 4. 1. Diagrama Operacional..... 39
3. 4. 2. Diagrama de Bloque..... 40

3. 5. Diagrama Simbólico..... 41

ANEXOS..... 43

GLOSARIO..... 49

BIBLIOGRAFIA..... 51