



DESPACHO DEL MINISTRO DE HACIENDA
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN

**REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA
DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA
DEL MINISTERIO DE HACIENDA**

GESTIÓN 2008



**DESPACHO DEL MINISTRO DE HACIENDA
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN**

**REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA
DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA
DEL MINISTERIO DE HACIENDA**

GESTIÓN 2008



COPIA LEGALIZADA

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N°
La Paz, 14 ABR 2008

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que el artículo 2° de la Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, establece los Sistemas para programar y organizar las actividades, dentro de los cuales se encuentra el Sistema de Organización Administrativa.

Que el artículo 7 de la citada Ley, dispone que el Sistema de Organización Administrativa (SOA) se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones.

Que por Resolución Suprema N° 217055, de 20 de mayo de 1997, se aprueban las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, facultándose a cada entidad del Sector Público a elaborar en el marco de las Normas Básicas su reglamento específico que deberá ser aprobado por la máxima instancia resolutoria, previa compatibilización por el Órgano Rector.

Que mediante Resolución Ministerial N° 869 de 23 de septiembre de 2002, se aprobó el actual Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Hacienda.

Que la Unidad de Planificación de este Ministerio, encargada de la operativización del SOA, elaboró la propuesta del nuevo Reglamento Específico, en el cual se cuentan con nuevos instrumentos para la elaboración del Análisis Organizacional y los Manuales de Organización y Funciones y de Procesos y Procedimientos.

Que la Dirección General de Sistemas de Administración Gubernamental, mediante Nota Interna MH/VPC/DGSAG/USP/No.643/2008 de 14 de marzo de 2008, manifiesta su conformidad con el presente Reglamento, señalando que el mismo es compatible con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y recomienda su aprobación.

POR TANTO:

El Ministro de Hacienda en uso de las facultades otorgadas por Ley,

RESUELVE:

PRIMERO.- Aprobar el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Hacienda, en sus III Capítulos, 26 artículos y





**REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

Artículo 1	(Definición del Reglamento Específico)	1
Artículo 2	(Base Legal)	1
Artículo 3	(Objetivo)	2
Artículo 4	(Ámbito de Aplicación del R.E.-S.O.A.) (Responsables de la implementación del S.O.A. en el Ministerio de Hacienda)	2
Artículo 5	(Revisión y Actualización)	3
Artículo 6	(Cláusula Especial de Previsión)	3
Artículo 7	(Aprobación, Vigencia y Difusión del Reglamento Específico)	3
Artículo 8	(Plazos para el Análisis, Diseño e Implantación del Diseño Organizacional)	4
Artículo 9	(Herramientas y formatos)	4

CAPÍTULO II
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Artículo 11	(Definición de Análisis Organizacional) (Fuentes de Investigación para el Análisis Organizacional)	5
Artículo 12	(Análisis Organizacional Retrospectivo)	6
Artículo 13	(Elementos a considerar para el Análisis Organizacional Retrospectivo)	7
Artículo 14	(Análisis Organizacional Prospectivo)	9
Artículo 15	(Elementos a considerar para el Análisis Organizacional Prospectivo)	9
Artículo 16	(Resultados del Análisis Organizacional)	10
Artículo 17	(Análisis Organizacional Coyuntural)	10
Artículo 18	(Procedimiento para modificación de estructura por medio de un Análisis Organizacional Coyuntural)	11



COPIA LEGALIZADA

Anexos, cuyo texto adjunto forma parte de la presente Resolución, para su aplicación y cumplimiento obligatorio en todas las áreas y dependencias de este Ministerio.

SEGUNDO.- La Unidad de Planificación de este Ministerio en coordinación con la Dirección General de Asuntos Administrativos, quedan encargadas de la emisión y difusión del citado Reglamento.

TERCERO.- Se deja sin efecto el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Hacienda, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 869 de 23 de septiembre de 2002.

Regístrese, comuníquese y archívese.

Dra. María de los Ríos de Herrera
DIRECTORA GENERAL DE ASUNTOS
ADMINISTRATIVOS
MINISTERIO DE HACIENDA

LUIS ALBERTO ARCE CATAORA
MINISTRO DE HACIENDA

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL



CAPÍTULO III
DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 20	(Definición)	12
Artículo 21	(Elementos que deben ser considerados en el Diseño Rediseño Organizacional)	13
Artículo 22	(Prohibiciones)	21
Artículo 23	(Formalización del Diseño Organizacional)	21

CAPÍTULO IV
IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 24	(Definición)	27
Artículo 25	(Plan de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional)	27
Artículo 26	(Requisitos para la Implantación)	29

ANEXOS

Procedimiento:	Análisis y Diseño o Rediseño Organizacional	33
Formulario 01:	Análisis Organizacional (Retrospectivo y Prospectivo)	37
Formulario 02:	Diseño o Rediseño Organizacional	40
Formulario 03:	Formato del Manual de Organización Funciones	42
Formulario 04:	Mapeo de Procesos	45
Formulario 05:	Integración de Procesos y Operaciones	47
Formulario 06:	Descripción de Procedimientos	49
Formulario 07:	Diagrama de Flujos o Flujograma de Procedimientos	52
Formulario 08:	Cronograma	55
	Glosario de Términos	56

REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

Artículo 1 (Definición del Reglamento Específico)

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (R.E.-S.O.A.) es el instrumento normativo oficial al que deben sujetarse los servidores públicos que intervienen en la ejecución operativa del Sistema de Organización Administrativa, en el Ministerio de Hacienda.

El Sistema de Organización Administrativa (S.O.A), es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Este sistema está conformado por los siguientes componentes:

- Análisis Organizacional
- Diseño o Rediseño Organizacional
- Implantación del Diseño Organizacional

Artículo 2 (Base Legal)

El presente Reglamento Específico, se sustenta en las siguientes disposiciones legales:

- a) Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales.
- b) Ley N° 1654, de 2 de septiembre de 1994, de Descentralización Administrativa.
- c) Ley N° 3351, de 21 de febrero de 2006, de Organización del Poder Ejecutivo.
- d) Decreto Supremo N° 23318-A, de 3 de noviembre de 1992, que aprueba el Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública.

- e) Decreto Supremo N° 26237, de 29 de junio de 2001, que aprueba modificaciones al Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública.
- f) Decreto Supremo N° 28631, de 8 de marzo de 2006, que aprueba la Reglamentación a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo.
- g) Resolución Suprema N° 217055, de 20 de mayo de 1997, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

Artículo 3 (Objetivo)

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Hacienda, tiene como objetivo normar y regular el Sistema de Organización Administrativa en esta entidad, estableciendo criterios técnicos, asignando responsabilidades, tiempos y procedimientos para su implementación de manera eficiente.

Artículo 4 (Ámbito de Aplicación del R.E.-S.O.A.)

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, se aplicará obligatoriamente en todas las áreas y unidades organizacionales del Ministerio de Hacienda, debiendo ser cumplido por todos y cada uno de los servidores públicos, sin distinción de jerarquía.

Las unidades e instituciones desconcentradas del Ministerio de Hacienda deberán aplicar el presente Reglamento, salvo que su disposición legal de creación establezca lo contrario, en cuyo caso podrán elaborar su propia reglamentación, sobre la base de la normativa vigente.

Las entidades descentralizadas y autárquicas bajo tuición, dada su autonomía de gestión administrativa, deberán elaborar su propio Reglamento Específico en el marco de las Normas Básicas del S.O.A.

Artículo 5 (Responsables de la implementación del S.O.A. en el Ministerio de Hacienda)

De acuerdo al Artículo N° 27 de la Ley N° 1178, el Ministro de Hacienda en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la entidad, es responsable de la implementación del Sistema de Organización Administrativa, en el Ministerio de Hacienda, bajo los principios establecidos en la Normas Básicas del S.O.A.

Por delegación del Ministro de Hacienda, la Unidad de Planificación en coordinación con las diferentes áreas y unidades organizacionales de esta entidad, será la encargada de programar, dirigir y coordinar la ejecución operativa del Sistema de Organización Administrativa en el Ministerio de Hacienda y brindar asistencia técnica.

Para este efecto, cada área y/o unidad organizacional del Ministerio de Hacienda debe plantear su análisis retrospectivo y prospectivo, diseño o rediseño organizacional cuando corresponda, así como sus respectivos Manuales de Organización y Funciones y de Procesos y Procedimientos, en fechas y plazos establecidos por la Unidad de Planificación.

La Unidad de Planificación, será la encargada de solicitar la información requerida, enviar los instrumentos necesarios, revisar y ajustar la información recibida de cada una de las áreas y/o unidades organizacionales para posteriormente elaborar los documentos finales que deberán ser aprobados a través de instrumento legal.

Artículo 6 (Revisión y Actualización)

La Unidad de Planificación, debe revisar y/o actualizar el presente Reglamento Específico toda vez que se presente la necesidad de realizar ajustes al mismo, en función a modificaciones realizadas por el Órgano Rector a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, sobre la base de la experiencia de su aplicación o por directrices que se deriven del marco político. Toda actualización o modificación, deberá ser aprobada mediante Resolución Ministerial.

Artículo 7 (Cláusula Especial de Previsión)

En caso de presentarse dudas, omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del presente Reglamento Específico, las mismas serán solucionadas en los alcances y previsiones establecidas en la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa aprobada mediante R.S. N° 217055, de 20 de mayo de 1997.

Artículo 8 (Aprobación, Vigencia y Difusión del Reglamento Específico)

La aprobación del presente Reglamento Específico, se realizará mediante Resolución Ministerial, previa compatibilización por el órgano rector, a partir de cuyo momento, se pone en vigencia para su aplicación en el Ministerio de

Hacienda.

La difusión de este Reglamento, será responsabilidad de la Unidad de Planificación.

Artículo 9 (Plazos para el Análisis, Diseño e Implantación del Diseño Organizacional)

El Análisis, Diseño o Rediseño Organizacional e Implantación, se realizarán de acuerdo a los siguientes plazos:

- a) El Análisis Organizacional, se iniciará el mes de octubre, debiendo hacer llegar las diferentes áreas organizacionales la información solicitada a la Unidad de Planificación, en los plazos que sean establecidos.
- b) El diseño y/o rediseño organizacional, cuando corresponda, se realizará inmediatamente después de haber concluido el Análisis Organizacional, razón por la que las diferentes áreas organizacionales deberán enviar esta información en forma conjunta a sus formularios de Análisis Organizacional.

La Unidad de Planificación revisará y ajustará la información, para posteriormente emitir un documento de Análisis Organizacional Consolidado y si correspondiese el de Diseño o Rediseño Organizacional acompañado de un resumen ejecutivo para el Sr. Ministro de Hacienda, hasta fines de diciembre.
- c) El proceso de implantación se realizará solamente en los casos en los que se haya aprobado un Diseño o Rediseño Organizacional en el mes de enero de la siguiente gestión.

Artículo 10 (Herramientas y formatos)

Para la implementación del Sistema de Organización Administrativa en el Ministerio de Hacienda, todos los servidores públicos de esta entidad que participan en el Análisis, Diseño o Rediseño Organizacional e Implantación del S.O.A., deberán utilizar las siguientes herramientas y formatos anexados al presente Reglamento Específico:

- a) Formulario 01: Análisis Organizacional (Retrospectivo y Prospectivo)

- b) Formulario 02: Diseño o Rediseño Organizacional
- c) Formulario 03: Formato del Manual de Organización y Funciones
- d) Formulario 04: Mapeo de Procesos
- e) Formulario 05: Integración de Procesos y Operaciones
- f) Formulario 06: Descripción de Procedimientos
- g) Formulario 07: Diagrama de Flujos o Flujograma de Procedimientos
- h) Formulario 08: Cronograma de Implantación

Adicionalmente se pueden utilizar otras fuentes de investigación de campo descritas en el artículo 12 del presente Reglamento.

CAPITULO II **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

Artículo 11 (Definición de Análisis Organizacional)

El Análisis Organizacional consiste en la realización de un diagnóstico de la Estructura Organizacional de la entidad, determinando problemas o deficiencias en las diferentes variables que la componen, para conducir con bases ciertas el proceso de diseño o rediseño organizacional cuando corresponda.

Este análisis debe ser realizado en dos etapas: Un Análisis Retrospectivo y otro Prospectivo. Adicionalmente, cuando las circunstancias así lo requieran se podrá realizar un Análisis Coyuntural.

Artículo 12 (Fuentes de Investigación para el Análisis Organizacional)

Las fuentes de investigación para realizar el Análisis Organizacional, la constituirán la investigación documental e investigación de campo:

- I. Las fuentes de investigación documental serán las siguientes:

1. Los documentos legales de creación de las áreas y/o unidades organizacionales y los que regulan la materia de su competencia.
 2. El Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Hacienda.
 3. La ejecución del Programa de Operaciones Anual de la gestión pasada y lo programado para la siguiente gestión.
 4. El Manual de Organización y Funciones.
 5. El Manual de Procesos y Procedimientos.
 6. Los informes de auditoría.
- II. Las fuentes de investigación de campo serán:
1. Entrevistas directas a los funcionarios del Ministerio de Hacienda y a los usuarios de los servicios.
 2. Entrevistas indirectas a funcionarios del Ministerio de Hacienda y usuarios, a través de cuestionarios.
 3. Observación directa.
 4. Talleres participativos.

Artículo 13 (Análisis Organizacional Retrospectivo)

El análisis retrospectivo, consiste en determinar la medida en que la estructura organizacional del área o unidad organizacional, contribuyo al logro de los objetivos propuestos en el Programa de Operaciones Anual de la gestión que concluye o periodos de tiempo que se consideren necesario, anteriores a la realización del análisis, determinando las posibles causas de problemas organizacionales si se hubiesen presentado.

Para el efecto se utilizará como instrumento de levantamiento de información la primera parte del formulario 01 de Anexos.



Artículo 14 (Elementos a considerar para el Análisis Organizacional Retrospectivo)

Los principales elementos organizacionales que deben ser considerados a momento de realizar el Análisis Organizacional Retrospectivo son:

a) Evaluación a la ejecución del P.O.A. de la gestión que concluye

Se debe señalar cual el porcentaje de ejecución del P.O.A. de la gestión que concluye o del periodo de tiempo determinado y analizar los resultados (físico y presupuestario) alcanzados.

b) Servicios a los Usuarios

- I. Determinar si los servicios que presta el área o unidad organizacional del Ministerio de Hacienda han satisfecho las necesidades de los usuarios dadas sus características.
- II. Establecer si la cantidad y/o calidad de los bienes o servicios que presta el área o unidad organizacional del Ministerio de Hacienda cumplen con los parámetros de medición predeterminados como ser:
 1. Eficacia en la atención al público usuario, expresada en términos de tiempo, oportunidad, exactitud y transparencia.
 2. Número y frecuencia de los reclamos en relación al servicio en general.

c) Procesos

Se deberá analizar si los procesos y/o operaciones que se realizan en el área o unidad organizacional, han satisfecho las necesidades de los usuarios, determinando si:

1. Los procesos tienen claramente definidos los productos para los cuales fueron diseñados.
2. Las operaciones componentes de cada proceso están correctamente asignadas a las unidades y áreas organizacionales.

3. Los recursos humanos, materiales y económicos para desarrollar las operaciones han sido correctamente asignados y utilizados.
4. Los procesos de la entidad son eficaces y eficientes.
5. Los procesos están formalizados en el Manual de procesos.

d) Áreas y/o Unidades Organizacionales

Se determinará si la conformación de las áreas y/o unidades organizacionales del Ministerio de Hacienda han constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos, evaluando:

1. En las Áreas Organizacionales:
 - i. Si están conformadas por unidades organizacionales cuyas funciones se encuentran relacionadas entre si y responden a los procesos y operaciones establecidos.
 - ii. Si el ámbito de competencia esta claramente delimitado.
2. En las Unidades Organizacionales
 - i. Si las funciones asignadas responden a las operaciones y procedimientos determinados.
 - ii. Si no existe duplicidad o dispersión de funciones.
 - iii. Si tiene delimitado claramente su ámbito de competencia.
 - iv. Si la unidad esta ubicada en el nivel jerárquico que le corresponde.
 - v. Si el grado y tipo de autoridad están claramente establecidos.

e) Canales de Comunicación e Instancias de Coordinación

1. Se analizará si los canales y medios de comunicación:
 - i. Están formalmente establecidos.



- ii. Son utilizados en forma eficaz y eficiente facilitando el flujo de información.
 - iii. Se acomodan a las características de la información: oportuna, clara, pertinente, verificable y consistente.
2. Si las instancias de coordinación se conforman respetando el conducto regular.

f) Flexibilidad de la Estructura Organizacional

Se analizará el grado de flexibilidad de la estructura organizacional frente a los cambios internos, del entorno y ante las contingencias que influyeron en el logro de los objetivos y/o resultados propuestos por la entidad.

Artículo 15 (Análisis Organizacional Prospectivo)

El análisis prospectivo, consiste en determinar si la estructura organizacional con la que cuenta la entidad, podrá responder de manera adecuada al logro de los objetivos y/o resultados planteados en el Programa de Operaciones Anual de la próxima gestión y de su Plan Estratégico Institucional, o si existe la necesidad de ajustar la misma; considerando las conclusiones del análisis retrospectivo, las fortalezas y debilidades internas y las condiciones favorables o desfavorables del entorno.

Este análisis se realizará inmediatamente después de haber concluido el Análisis Organizacional Retrospectivo.

Para el efecto se utilizará como instrumento de levantamiento de información la segunda parte del formulario 01 de anexos.

Artículo 16 (Elementos a considerar para el Análisis Organizacional Prospectivo)

Los principales elementos organizacionales que deben ser considerados a momento de realizar el Análisis Organizacional Prospectivo son los siguientes:

a) (Programa Operativo Anual de la siguiente gestión)

Se debe analizar detenidamente los nuevos objetivos y/o resultados planteados en el P.O.A. de la siguiente gestión, determinando que

unidades serán las encargadas de cumplirlas y cual su contribución al Plan Estratégico Institucional de la entidad y al Plan Nacional.

b) (Conclusiones del Análisis Organizacional Retrospectivo)

Se deben considerar los diferentes elementos organizacionales del Análisis Retrospectivo que influyeron de una u otra forma en la estructura organizacional y las conclusiones del mismo, al momento de definir la necesidad o no de ajustar la estructura organizacional del Ministerio de Hacienda para la siguiente gestión.

Artículo 17 (Resultados del Análisis Organizacional)

En base a los resultados del Análisis Organizacional, se podrá tomar la decisión de realizar o no un Rediseño Organizacional en el cual se podrá plantear los siguientes aspectos:

- Adecuar, fusionar o crear áreas y/o unidades.
- Reubicar las diferentes unidades organizacionales en la estructura.
- Redefinir canales y medios de comunicación interna.
- Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
- Rediseñar procesos.
- Otros específicos de organización que considere necesarios.

Artículo 18 (Análisis Organizacional Coyuntural)

Las diferentes áreas organizacionales del Ministerio de Hacienda, podrán realizar un Análisis Organizacional Coyuntural en el momento que consideren oportuno, a fin de solucionar problemas o atender demandas de carácter coyuntural que se presenten en la entidad durante el ejercicio de una gestión y que pueden derivarse de cambios internos y/o externos, como por ejemplo: modificaciones en la normativa relacionada al tema de estructura, racionalización administrativa, modificación en los objetivos y/o resultados, etc.

Este Análisis podrá ser de carácter parcial, tomando solo aquellos elementos organizacionales que requieren de un ajuste, tales como creación de nuevas unidades, fusión de unidades, cambios en las funciones de una unidad, procesos, operaciones o procedimientos, medios de comunicación, etc.

**Artículo 19 (Procedimiento para modificación de estructura por medio de un Análisis Organizacional Coyuntural)**

El Procedimiento para modificar la estructura organizacional a través de un Análisis Organizacional Coyuntural será el siguiente:

a) Elaborar un Informe de Análisis Organizacional Coyuntural y propuesta de Rediseño Organizacional.

Las diferentes áreas organizacionales del Ministerio de Hacienda que consideren necesario realizar una modificación a su estructura organizacional fuera de los plazos establecidos para el Análisis Organizacional Anual, deberán elaborar un informe de Análisis Coyuntural y plantear una propuesta de rediseño organizacional que básicamente contemple los siguientes puntos:

- Justificación técnica sobre los motivos que originan la necesidad de realizar la reestructuración y análisis de los diferentes elementos organizacionales, en los cuales se detecten problemas.
- Propuesta de un rediseño organizacional considerando parte o todos los elementos establecidos en el Artículo N° 21 en función a la magnitud de las modificaciones que se pretendan realizar en la estructura organizacional.
- En el caso de creación, fusión, supresión o eliminación de unidades organizacionales, se deberá elaborar un cuadro comparativo de los objetivos y resultados antes y después de la reestructuración y considerar también de que forma se contribuye a los objetivos institucionales de la entidad y de éstos a las políticas nacionales.
- Propuesta de nuevos Manuales de Organización y Funciones y Procesos y Procedimientos, producto de la modificación organizacional planteada.

Todo lo descrito anteriormente debe ser enviado por la autoridad del área organizacional correspondiente, a la Unidad de Planificación.

b) Revisión del Informe de Análisis Coyuntural y propuesta por parte de la Unidad de Planificación.

La Unidad de Planificación una vez recibido el Informe de Análisis Coyuntural y propuesta de modificación correspondiente a cualquiera de las áreas organizacionales del Ministerio de Hacienda, procederá a revisar este documento y elevará según corresponda, un informe de aprobación, sugerencia de modificación o rechazo a la solicitud planteada.

Cuando el informe emitido por la Unidad de Planificación sugiera modificaciones, las mismas deberán ser realizadas por el área organizacional correspondiente.

c) Realizar las gestiones correspondientes para su aprobación.

Si la Unidad de Planificación emite un informe favorable sobre el Análisis Organizacional Coyuntural y la propuesta presentada, la misma deberá realizar las gestiones necesarias para que continúe el proceso de aprobación.

d) Aprobación o rechazo de la Propuesta de Modificación Organizacional Coyuntural por parte de la Máxima Autoridad Ejecutiva.

El señor Ministro de Hacienda, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad, podrá aprobar a través de una Resolución Ministerial la modificación a la estructura organizacional planteada a través del Análisis Coyuntural o rechazarla.

CAPITULO III
DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 20 (Definición)

Es el proceso a través del cual se define o ajusta la estructura organizacional del Ministerio de Hacienda, en base a los resultados obtenidos del Análisis Organizacional, de manera que posibilite el logro de los objetivos y resultados de la entidad de forma eficaz y eficiente.

El Diseño o Rediseño Organizacional, será elaborado solamente cuando las recomendaciones del Análisis Organizacional establezcan esta necesidad y su implementación estará sujeta a la aprobación de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad.

Artículo 21 (Elementos que deben ser considerados en el Diseño o Rediseño Organizacional)

Los elementos organizacionales que deben ser considerados en el Diseño o Rediseño Organizacional son:

a) Identificación de Usuarios y necesidades de Servicios

Se debe identificar claramente a los usuarios del Ministerio de Hacienda, pudiendo ser estos:

- ✓ Usuarios Internos: constituidos por las áreas o unidades organizacionales del Ministerio, de acuerdo a lo establecido en el Organigrama aprobado del Ministerio de Hacienda.
- ✓ Usuarios externos: constituidos por otras entidades públicas o privadas y/o público en general.

Cada área y/o unidad organizacional identificará el tipo de usuario, los segmentos de atención, sus necesidades y características.

b) Identificación de los servicios y/o bienes que presta el Ministerio de Hacienda.

Se debe elaborar un detalle de los productos (bienes y/o servicios) que ofrece el Ministerio de Hacienda, priorizándolos según criterios institucionales de acuerdo a su Plan Estratégico y Programa Operativo Anual.

c) Diseño o Rediseño de Procesos

Se debe proceder a diseñar o rediseñar los procesos, operaciones y procedimientos necesarios para la generación de productos que satisfagan las necesidades de los usuarios internos y/o externos, considerando los objetivos y operaciones del P.O.A. del Ministerio de Hacienda.

El diseño o rediseño de los procesos, pretende eliminar las operaciones ineficientes y sin valor agregado, tratando de simplificar y optimizar aquellos que si agregan valor y están dirigidas a satisfacer a los usuarios.

Las operaciones que componen un proceso y las tareas que componen los procedimientos, deben seguir un orden natural, evitando que pasos que puedan realizarse simultáneamente, tengan que esperar un desarrollo secuencial.

En el Ministerio de Hacienda, se elaborarán los flujos principalmente a nivel de Procedimientos, pudiendo también agregarlos a nivel de operaciones o procesos.

Durante la etapa de diseño o rediseño, se tomarán en cuenta las siguientes interrogantes, para facilitar su optimización y simplificación:

- ✓ Quien lo hace?, es decir, la unidad responsable de efectuar el proceso.
- ✓ Qué se hace?, describiendo cada una de las operaciones efectuadas.
- ✓ Como se hace?, especificando la forma en que se efectúa cada operación o procedimiento, o sea el método que debe seguirse.
- ✓ Cuando se hace?, es decir, el momento de realización de acuerdo al método señalado.
- ✓ Cuanto tiempo? El tiempo total desde su inicio hasta su finalización.

d) Identificación y Conformación de áreas y/o unidades organizacionales

En base a las operaciones y procedimientos que componen los diferentes procesos establecidos, se identifica y conforma las unidades organizacionales, de acuerdo a la especialización y división del trabajo.

Posteriormente, se conforman las áreas organizacionales, agrupando unidades organizacionales, de la misma o similar especialización con un ámbito de competencia claramente definido.



e) Niveles Jerárquicos

De acuerdo al grado de autoridad, especialización y complejidad de la operación, se determinará el nivel jerárquico de cada una de las unidades organizacionales necesarias para ejecutar las operaciones y procedimientos.

En el Ministerio de Hacienda, los niveles jerárquicos se rigen de acuerdo a lo establecido en la Ley de Organización del Poder Ejecutivo y su Decreto Reglamentario, siendo los mismos los siguientes:

I. NIVEL NORMATIVO Y EJECUTIVO.- Conformado por:

- ✓ Despacho del Ministro de Hacienda

II. NIVEL DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN.- Conformado por:

- ✓ Viceministerios

III. NIVEL OPERATIVO.- Conformado por:

- ✓ Direcciones Generales,

IV. NIVEL EJECUCIÓN.- Conformado por:

- ✓ Jefaturas de Unidad

f) Asignación de Autoridad

Una vez conformadas las áreas y/o unidades organizacionales, se les proporcionará la autoridad de línea o funcional necesarias para la ejecución de las operaciones o procedimientos, de acuerdo a las funciones asignadas a cada área o unidad organizacional.

g) Clasificación de las Unidades o Áreas Organizacionales

En el Ministerio de Hacienda existen los siguientes tipos de unidades y áreas organizacionales:

I. Áreas Sustantivas, son aquellas que contribuyen

directamente al logro de la misión y objetivos del Ministerio de Hacienda:

- ✓ Viceministerios y todas sus dependencias de línea.

II. Áreas Administrativas, son aquellas que contribuyen indirectamente al logro de la misión y los objetivos del Ministerio de Hacienda y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento, conformada por:

- ✓ Dirección General de Asuntos Administrativos

III. Áreas de Asesoramiento, son las que cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades:

- ✓ Dirección General de Asuntos Jurídicos
- ✓ Asesoría de Gabinete
- ✓ Asesoría de Comunicación Social
- ✓ Unidad de Planificación
- ✓ Red de Análisis Fiscal
- ✓ Unidad de Auditoría Interna

La creación de nuevas unidades organizacionales, se sujetará a las recomendaciones del análisis organizacional en el marco del Programa de Operaciones Anual; se clasificarán en sustantivas, administrativas y de asesoramiento, según las funciones que realizan y serán incorporadas en los niveles jerárquicos correspondientes.

h) Alcance de Control

Con el fin de contar con un control eficiente y buena capacidad de dirección, en el Ministerio de Hacienda se establece que el número de Direcciones Generales dependientes de los Viceministerios, y Unidades dependientes de las Direcciones Generales, no podrán exceder de 4 en cada caso. Asimismo para evitar la sub utilización de los Directores Generales, no podrán existir unidades organizacionales

con menos de dos dependencias, en ese sentido no es válida la relación de dependencia de una sola unidad respecto a otra.

i) Canales y Medios de Comunicación

Se deberán establecer y/o ajustar los canales y medios de comunicación existentes, de acuerdo al tipo de información, que hagan coherente su accionar.

Los canales de comunicación formal serán establecidos a través de las relaciones de autoridad de línea y funcional, especificando las características de la información generada, la periodicidad y el medio oral o escrito.

Según el tipo de información a transmitir, los canales y medios de comunicación pueden ser:

I. Descendente: Se utiliza cuando la comunicación fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los inferiores siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular.

En la comunicación descendente se tienen fundamentalmente los siguientes medios: instrucción escrita o verbal de trabajo, sesiones de capacitación, descripciones del puesto, reuniones y otros mecanismos similares. Este tipo de información es crucial para el funcionamiento efectivo del área organizacional.

II. Ascendente: Es utilizada cuando la comunicación fluye de los niveles inferiores de la estructura organizacional hacia los superiores respetando el orden jerárquico y siguiendo el conducto regular. Normalmente se la transmite a través de informes trabajo, notas internas, entre otros.

III. Cruzado: Se da entre una unidad organizacional y otra de nivel jerárquico menor, igual o superior, es decir, la información no sigue el conducto regular, sino que emplea una comunicación directa a fin de lograr rapidez y comprensión en la información que se desea transmitir.

El tipo de información que se transmite se clasificará considerando su importancia y destino en información confidencial (información de carácter reservado que debe ser supervisado por autoridades de mayor jerarquía) y rutinaria (información que fluye por toda la entidad y es generada por los procedimientos de cada unidad).

La comunicación deberá ser realizada de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Recepción y Despacho de Correspondencia.

j) **Instancias de Coordinación Interna**

Las instancias de coordinación interna, se podrán crear para el tratamiento de asuntos, entre áreas o unidades organizacionales conformando Consejos, Comités y/o comisiones.

I. Consejos: Son los que requieren regular de manera permanente políticas y estrategias para el logro de los objetivos de la entidad, en caso de crearse en el Ministerio de Hacienda, deberán estar conformados por la reunión de 2 o más Viceministros.

Poseen una amplia gama de competencias y su misión es generalmente de alto nivel, ejerciendo influencia sobre los órganos de decisión, pueden ser Normativos o Técnicos.

II. Comités: Son equipos de trabajo creados para el cumplimiento de funciones como ser guiar y dar consejo, tiene la potestad de recomendar soluciones y pueden ser de carácter:

- Informativo, de asesoramiento o de resolución de problemas.
- Ejecutivo, que recomiendan las políticas y objetivos a seguir por el Ministerio de Hacienda y están conformados por miembros pertenecientes al nivel ejecutivo del Ministerio
- Especial, se conforman para realizar un trabajo concreto, es decir, no tratan asuntos rutinarios.

Mixto, se conforman para coordinar las actividades de dos o más comités.

En relación al tiempo de vigencia, los Consejos o Comités pueden ser permanentes (forman parte de la estructura formal y se mantienen en el tiempo) o transitorios (desaparecen una vez que cumplen su función).

III. Comisiones: Se crearán con el objeto de cumplir una misión específica al término del cual se disuelven en forma inmediata.

La conformación de Consejos, Comités o Comisiones debe contar con los instrumentos legales de creación correspondientes (Resolución, Ministerial, Administrativa, etc.), especificando claramente el tiempo de vigencia, los objetivos que se buscan conseguir a través de esta instancia de coordinación y sus funciones específicas.

k) **Desconcentración**

Es la acción administrativa por la que se delega la necesaria capacidad decisoria y operativa en unidades organizacionales, que por razones de un mejor servicio al usuario se encuentran separadas física o geográficamente de la entidad matriz, la cual ejerce autoridad de línea sobre las mismas.

La Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad, podrá disponer la desconcentración de una unidad organizacional, mediante la emisión de una Resolución Ministerial que autorice esta desconcentración, y que contenga, al menos lo siguiente:

- Justificación técnica y económica
- Objetivos
- Ámbito de competencia
- Funciones específicas
- Grado de autoridad

l) **Unidades organizacionales para Programas y Proyectos**

En el marco del presente Reglamento, para la ejecución de programas y/o proyectos, se podrán crear unidades organizacionales,

siempre que las funciones de estos programas y proyectos **no puedan** ser ejecutados por otras unidades de la entidad y su creación no contravenga lo establecido en la Ley de Organización del Poder Ejecutivo y otras disposiciones legales. La vigencia de dichas unidades estará limitada al cumplimiento de sus objetivos.

m) Servicio a Usuarios

Las diferentes áreas y/o unidades organizacionales del Ministerio de Hacienda podrán generar mecanismos de orientación destinadas a facilitar las gestiones de los usuarios internos y externos, como ser letreros que contengan en forma literal o gráfica el flujo de un trámite.

También podrán definir canales y medios que permitan la resolución de asuntos individuales de los usuarios y de interés público para la recepción, registro, canalización y seguimiento de sugerencias, reclamos o denuncias.

n) Definición de Instancias de Relacionamento Interinstitucional

El Ministerio de Hacienda tiene relaciones con otras entidades, dependiendo de la naturaleza de sus funciones, estas instancias pueden ser de:

- I. Tuición:** Cuando el Ministerio de Hacienda, ejerza autoridad de línea sobre otra, tenga la facultad de ejercer el control externo posterior y la vigilancia de la misma.
- II. Funcional:** Cuando el Ministerio de Hacienda ejerza autoridad funcional sobre otra en la materia de su competencia y especialización.
- III. Complementación:** Cuando el Ministerio de Hacienda, interactúa con otra entidad en el tratamiento de asuntos de interés compartido.

Se deberán formalizar las instancias de relación interinstitucional mediante un instrumento jurídico o convenio, de acuerdo a la importancia y grado de las relaciones a establecer.

Artículo 22 (Prohibiciones)

No podrán crearse nuevas unidades en la estructura orgánica del Ministerio de Hacienda, si las mismas contravienen la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, decretos reglamentarios, complementarios y disposiciones legales vigentes.

La creación de unidades deberá estar respaldada por su Análisis Organizacional, Diseño o Rediseño Organizacional respectivo y la disposición legal correspondiente.

Artículo 23 (Formalización del Diseño Organizacional)

El Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos del Ministerio de Hacienda, se constituyen en los documentos básicos donde se formaliza el Diseño o Rediseño Organizacional del Ministerio.

Estos manuales deberán ser elaborados o actualizados por cada una de las áreas y/o unidades organizacionales posteriormente a las modificaciones planteadas en el Diseño o Rediseño Organizacional o cuando las circunstancias así lo requieran, a solicitud de la Unidad de Planificación, quien proveerá de los instrumentos y la capacitación necesaria para el efecto.

La Unidad de Planificación, recibirá los manuales consolidados de cada una de las áreas organizacionales con el respectivo V° B° de sus autoridades y realizará la revisión y los ajustes necesarios en coordinación con las diferentes unidades, para posteriormente efectuar las gestiones necesarias ante las instancias correspondientes para aprobar estos instrumentos a través de Resoluciones Ministeriales.

El Manual de Organización y Funciones deberá ser aprobado en forma consolidada para todo el Ministerio y el Manual de Procesos y Procedimientos por área organizacional.

a) (Manual de Organización y Funciones)

El Manual de Organización y Funciones, es el instrumento de gestión que brinda a usuarios internos y externos información sobre la estructura organizacional diseñada (organigramas), los objetivos y funciones generales de cada unidad y área organizacional, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás, los medios y canales de comunicación y las instancias de coordinación, contribuyendo con ello a que se tenga un

conocimiento integral de la organización y una delimitación clara del ámbito de competencia.

El Manual de Organización y Funciones del Ministerio de Hacienda, deberá tener el siguiente contenido mínimo:

- I. **Carátula:** Una general y las necesarias por área organizacional con el logotipo del Ministerio de Hacienda, el título del Manual, y la fecha de presentación.
- II. **Índice o Contenido:** Consiste en una relación de partes que conforma el Manual de Organización y Funciones y su ubicación.
- III. **Introducción:** Se debe realizar una breve descripción de lo que es el manual, que se espera lograr por medio del mismo y la obligatoriedad de su aplicación por todos los servidores públicos de esta cartera de Estado.
- IV. **Objetivo:** En este punto se debe señalar que es lo que se quiere lograr con la aplicación del presente manual:
- V. **Marco Legal:** Se debe realizar una relación de la base legal en la que se enmarca el presente manual, considerando las diferentes leyes, decretos resoluciones de creación de las diferentes áreas organizacionales y todas aquellas disposiciones relacionadas al Ministerio. Para este efecto, se debe respetar la prelación de leyes y la secuencia cronológica de su expedición.
- VI. **Visión y Misión del Ministerio de Hacienda:** En este punto se debe describir la Visión y Misión que persigue el Ministerio de Hacienda.
- VII. **Objetivos Institucionales:** Se deberá describir los objetivos Institucionales definidos por la entidad.
- VIII. **Organigramas del Ministerio de Hacienda:** El Manual deberá contar con un Organigrama General del Ministerio que muestre todas las áreas y unidades organizacionales que componen los diferentes niveles, así como también los que correspondan a cada área organizacional.



IX. **Otros aspectos:** Que sean considerados importantes y/o complementarios.

X. **Cuerpo del Documento:** El cuerpo del documento por cada Área organizacional, deberá contener la información contenida en el formulario 03. (Ver Formulario 03 de anexos. Para su llenado se utilizará el módulo informático correspondiente existente en el SIGA).

b) (Manual de Procesos y Procedimientos)

El Manual de Procesos y Procedimientos, normaliza los procesos, operaciones y procedimientos que se ejecutan en las áreas y unidades organizacionales del Ministerio de Hacienda, de manera secuencial o paralela, para el logro de productos (bienes o servicios), para que coadyuven en el cumplimiento de los resultados previstos por la entidad.

Proceso, es un conjunto de pasos o actividades (agrupadas en operaciones) enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas o insumos) los transforma, generando outputs (salidas, productos). Normalmente un proceso puede estar conformado por dos o más operaciones.

Sin embargo, dependiendo de las funciones que cumplen las áreas o unidades organizacionales y de los productos que se pretenden lograr, pueden existir procesos que se desagreguen directamente en procedimientos.

Las operaciones son un conjunto de procedimientos interrelacionados, que transforman insumos en bienes o servicios requeridos por los usuarios internos o externos. Las operaciones integran, dan coherencia y dirección a los procedimientos, los cuales individualmente representan tan sólo un conjunto de actividades encomendadas a una unidad o puesto de trabajo, concebido de una manera particular.

Los procedimientos son una sucesión cronológica de tareas secuenciales o paralelas, que son realizadas para lograr una operación, proceso o parte de ellos.

Los procesos sustantivos, son aquellos que transforman insumos en productos que contribuyen de manera directa al logro de la misión y objetivos del Ministerio de Hacienda.

Los procesos administrativos, son aquellos que transforman insumos en productos del área administrativa que contribuyen de manera indirecta al logro de la misión y objetivos del Ministerio de Hacienda.

Los procesos de apoyo y asesoramiento, son aquellos realizados por las unidades de apoyo y asesoramiento, que transforman insumos en productos que sirven de insumo para los procesos sustantivos.

Niveles para la formulación de Procesos, Operaciones y Procedimientos

Considerando que la formulación de procesos, operaciones y procedimientos debe partir de un conocimiento real de las funciones, objetivos, atribuciones, competencias y productos generados, deben ser planteados por los funcionarios de las diferentes áreas y unidades organizacionales de esta entidad.

Con el fin de mantener una coherencia con el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones y los objetivos programados, se deben plantear los procesos, operaciones y procedimientos considerando los niveles jerárquicos, de la siguiente forma:

En la formulación de Procesos

Los procesos deben ser formulados a nivel de las diferentes unidades y áreas organizacionales en dependencia directa del Despacho del Sr. Ministro de Hacienda.

- En el caso de procesos sustantivos por el nivel de Viceministerios.
- En los procesos administrativos por la Dirección General de Asuntos Administrativos.
- En los procesos de apoyo y asesoramiento por: la Dirección General de Asuntos Jurídicos, Jefaturas de: Auditoría Interna, Unidad de Planificación, Red de Análisis Fiscal, Asesorías de:



Comunicación y Gabinete y jefes de otras unidades de dependencia directa del Sr. Ministro, que hayan sido creadas por instrumento legal.

En la formulación de Operaciones

- En el caso de operaciones sustantivas por las Direcciones Generales de los Viceministerios.
- En las operaciones administrativas por las Jefaturas de Unidad de la Dirección General de Asuntos Administrativos.
- En las operaciones de apoyo y asesoramiento por: las Jefaturas de Unidad de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, Auditoría Interna, Unidad de Planificación, Red de Análisis Fiscal, Asesorías de Comunicación y Gabinete y jefes de otras unidades de dependencia directa del Sr. Ministro, que hayan sido creadas por instrumento legal, cuando corresponda.

En la formulación de Procedimientos

- Los procedimientos sustantivos deben ser elaborados por las Unidades de las Direcciones Generales dependientes de los Viceministerios.
- Los procedimientos administrativos por las unidades dependientes de la Dirección General de Asuntos Administrativos.
- Los procedimientos de apoyo y asesoramiento por: las unidades dependientes de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Planificación, Red de Análisis Fiscal, Asesoría de Comunicación, Asesoría de Gabinete y otras de dependencia directa del Sr. Ministro, que hayan sido creadas por instrumento legal, cuando corresponda.

Este Manual deberá tener el siguiente contenido mínimo:

- I. **Carátula:** Debe contener el nombre del Ministerio de Hacienda, logotipo, título del manual, nombre del área organizacional, fecha de elaboración del manual.

- II. Índice:** En esta parte se presentará de manera sintética y ordenada los elementos constitutivos del documento o los temas principales que comprende el manual.
- III. Prologo y/o Introducción:** Se hará una exposición sobre el documento, su objetivo, su contenido, a quien va dirigido, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.
- IV. Mapeo de Procesos:** Todos los procesos, operaciones y procedimientos del área o unidad que fueron establecidos durante el diseño o ajustados en el rediseño organizacional deben ser descritos en el Mapeo de Procesos acompañados de sus respectivos códigos (Formulario 04).
- V. Descripción de los Procesos y Operaciones:** Se debe realizar la integración de los procesos y operaciones determinadas. (De acuerdo a formato establecido en el Formulario 05).
- VI. Descripción de los Procedimientos:** Se debe realizar la descripción de cada una de las tareas que corresponden a los procedimientos establecidos. (De acuerdo a formato establecido en el Formulario 06)
- VII. Diagramas de Flujo:** (De acuerdo a formato y simbología establecida en el Formulario 07)
- Los diagramas de flujo se realizarán a nivel de Procedimientos, considerando la descripción de tareas realizada, pudiendo intercalar los mismos como parte de cada uno de los procedimientos o incluirlos como un anexo aparte.
- VIII. Glosario de Términos:** En esta sección se ubicará una lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración del manual de procesos, que servirá de apoyo para su uso o consulta.

Cada área y/o unidad organizacional en coordinación con la Unidad de Planificación debe realizar la revisión periódica de sus procesos, operaciones y procedimientos con el objetivo de lograr una mejora

continúa en los mismos y sentar las bases para una gestión de calidad en el Ministerio de Hacienda.

Los manuales descritos, también deberán ser actualizados en función a los resultados del Análisis y Diseño o Rediseño Organizacional, de cada gestión o como consecuencia de un Análisis Coyuntural.

La Unidad de Planificación, es la encargada de realizar el proceso de difusión de los Manuales aprobados en el Ministerio de Hacienda, cuando corresponda.

CAPITULO IV **IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Artículo 24 (Definición)

La implantación, consiste en poner en ejecución la nueva estructura organizacional en el Ministerio de Hacienda, en base a los resultados del diseño o rediseño organizacional, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales, establecidos en el Programa de Operaciones Anual.

Artículo 25 (Plan de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional)

En caso de que el diseño o rediseño organizacional aprobado involucre un gran número de unidades que no pueda ser realizado por una implantación instantánea, la Unidad de Planificación elaborará un Plan de Implantación, que deberá ser suscrito por el Ministro como Máxima Autoridad Ejecutiva del Ministerio de Hacienda, y que contendrá los siguientes puntos:

- a) **Objetivo:** Se señalará que resultados se pretende lograr con el Plan de Implantación.
- b) **Estrategia de Implantación:** A través de la misma, se definirá el camino y método específico para lograr la implantación de la estructura organizacional. En función de la magnitud de los cambios a introducir en la estructura, se podrán utilizar una de las siguientes estrategias:
- I. **Implantación Piloto:** Consiste en realizar un ensayo del diseño propuesto en solo una parte de la organización con la finalidad de medir su eficacia. Su principal utilidad radica en que permite introducir los cambios en una escala reducida y realizar cuantas

pruebas sean necesarias para averiguar la validez y efectividad de la estructura organizacional propuesta, antes de implantarla de manera global.

- II.** Implantación en paralelo: Se puede utilizar cuando los cambios propuestos se introducen y operan simultáneamente, sin modificar la estructura organizacional vigente. Esto permite introducir los ajustes sin crear problemas de resistencia al cambio, al tiempo que da lugar a que la nueva estructura se implante de manera gradual antes de que se suspenda la anterior.
- III.** Implantación por aproximaciones sucesivas: Consiste en seleccionar partes del diseño propuesto e implantarlas sin ocasionar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso, solo cuando se haya consolidado el anterior. Es aplicable a cambios de gran magnitud.
- c) **(Cronograma de Actividades):** Para la implantación del diseño organizacional se elaborará un cronograma de actividades, que muestre en forma lógica y ordenada el proceso de implantación de la estructura organizacional, estableciendo los tiempos de inicio y finalización de cada actividad, los responsables y la interrelación con otras actividades, además de los tiempos de espera. (ver Formulario 08).
- d) **(Recursos Humanos, Materiales y Financieros):** Los recursos humanos necesarios para el proceso de implantación, serán designados por el responsable del área o unidad organizacional en la que se aplicarán los diseños o rediseños correspondientes y se constituirán en agentes de capacitación para el resto de los servidores públicos de su área o unidad.
- Los materiales (equipos) y recursos financieros para la implantación también deberán estar considerados en las áreas o unidades organizacionales en las que se aplicarán, lo cual permitirá continuar con normalidad todas las actividades corrientes.
- e) **(Actividades de Orientación y Difusión)**
- La Unidad de Planificación, diseñará actividades de difusión y orientación consistente en seminarios, talleres, manuales, guías o instructivos, a fin de internalizar y socializar en los servidores públicos de las áreas y unidades organizacionales los cambios que se vayan a introducir.

Cuando los cambios planteados en el diseño o rediseño organizacional no involucran un gran número de unidades organizacionales o que por su sencillez y condiciones favorables para su implantación no se precisa de un gran esfuerzo de capacitación, no se elaborará este plan de implantación.

Artículo 26 (Requisitos para la Implantación)

Los requisitos necesarios para poder implantar una estructura organizacional la constituyen la puesta en marcha del Programa de Operaciones Anual y la disponibilidad de recursos humanos, físicos y financieros.

**INSTRUMENTOS DEL REGLAMENTO ESPECIFICO DEL
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Anexos:

- Procedimiento: Análisis y Diseño o Rediseño Organizacional**
- Formulario 01: Análisis Organizacional (Retrospectivo y Prospectivo)**
- Formulario 02: Diseño o Rediseño Organizacional**
- Formulario 03: Formato del Manual de Organización Funciones**
- Formulario 04: Mapeo de Procesos**
- Formulario 05: Integración de Procesos y Operaciones**
- Formulario 06: Descripción de Procedimientos**
- Formulario 07: Diagrama de Flujos o Flujograma de Procedimientos**
- Formulario 08: Cronograma**
- Glosario de Términos**

PROCEDIMIENTO:
ANÁLISIS Y/O DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Las tareas que deben realizarse en el Análisis y Diseño o Rediseño Organizacional en el Ministerio de Hacienda son las siguientes:

a) Reuniones de coordinación y/o talleres de capacitación para realizar el Análisis Organizacional.

Durante el mes de octubre, la Unidad de Planificación coordinará con las diferentes áreas y/o unidades organizacionales del Ministerio de Hacienda, la realización de reuniones o talleres de capacitación sobre el Sistema de Organización Administrativa, para iniciar posteriormente el Análisis Organizacional.

b) Envío de los formularios para el Análisis y Diseño o Rediseño Organizacional

La Unidad de Planificación en la segunda quincena del mes de octubre enviara los formularios de Análisis Organizacional Retrospectivo y Prospectivo (Formulario 01), y de Diseño o Rediseño Organizacional (Formulario 02) a las diferentes áreas y/o unidades organizacionales del Ministerio de Hacienda, con los correspondientes instructivos para su llenado tanto en forma escrita como en medio magnético.

c) Realización del Análisis Organizacional Retrospectivo y Prospectivo

Todas y cada una de las áreas y/o unidades organizacionales del Ministerio de Hacienda procederán a realizar su Análisis Organizacional Retrospectivo y Prospectivo, considerando los diferentes elementos establecidos en los artículos N° 14 y 16 del presente Reglamento, utilizando los formularios respectivos.

d) Realización de la Propuesta de Diseño o Rediseño Organizacional

Todas aquellas áreas organizacionales del Ministerio de Hacienda que determinaron la necesidad de realizar modificaciones a su estructura organizacional después de haber concluido su Análisis Organizacional, procederán a plantear su Propuesta de Diseño o

Rediseño Organizacional considerando para el primer caso todos los elementos organizacionales establecidos en el Artículo N° 21 y para el Rediseño solamente los elementos que sean requeridos, de acuerdo a las modificaciones que se vayan a plantear. (Utilizando para ello el Formulario 02 de Anexos).

e) Consolidación y Aprobación del Análisis y Diseño Organizacional por cada Área Organizacional.

Tanto el análisis como el diseño o rediseño (si correspondiese) de cada una de las áreas organizacionales, deben ser rubricados en forma consolidada por la autoridad ejecutiva de cada área, en el caso de los Viceministerios por el Viceministro correspondiente, quien de no estar de acuerdo en algunos puntos, instruirá la revisión y corrección de los mismos a sus dependientes.

f) Remisión del Análisis y Diseño Organizacional de cada Área Organizacional

Una vez que los formularios de Análisis y Diseño o Rediseño Organizacional (si correspondiese), cuenten con la rúbrica de la autoridad ejecutiva del área organizacional correspondiente, deberán ser enviados a la Unidad de Planificación, en los plazos previamente establecidos.

g) Revisión, Análisis y Consolidación de la información recibida

Cuando la Unidad de Planificación reciba el Análisis y Diseño o Rediseño (si correspondiese) de cada una de las Áreas Organizacionales del Ministerio de Hacienda, procederá a revisar y analizar dicha información, realizando los ajustes necesarios, en coordinación con las diferentes áreas.

En caso necesario, la Unidad de Planificación, realizará entrevistas directas a funcionarios del Ministerio de Hacienda y a los usuarios de los diferentes servicios.

h) Elaboración del documento final de Análisis y Diseño o Rediseño Organizacional

Una vez realizadas todas las modificaciones necesarias, la Unidad de Planificación elaborará el documento final de Análisis Organizacional

del Ministerio de Hacienda de la gestión y si correspondiese el de Diseño o Rediseño para la siguiente gestión, de los cuales se extraerá un Informe Ejecutivo que será enviado al Señor Ministro de Hacienda.

En caso de que no se reciban propuestas de modificaciones a la estructura por parte de las diferentes áreas organizacionales y la Unidad de Planificación considere que no existe la necesidad de realizar un Rediseño Organizacional, el mismo no será efectuado.

i) Evaluación del Ministro de Hacienda sobre las Conclusiones y Recomendaciones del Análisis y del Diseño o Rediseño Organizacional si correspondiese

El Ministro de Hacienda, evaluará las conclusiones y recomendaciones finales planteadas en el documento de Análisis y de Diseño o Rediseño Organizacional si existiese, en caso de no aprobar el informe, la Unidad de Planificación, deberá revisar las observaciones, monitorear la corrección respectiva del (las) área (s) organizacional (es) involucradas y presentarlo nuevamente, si correspondiese.

j) Aprobación del documento final de Diseño o Rediseño Organizacional

En los casos en los que el Señor Ministro de Hacienda, coloque el V° B° al Diseño o Rediseño Organizacional presentado, la Unidad de Planificación realizará las gestiones necesarias para su aprobación a través de Resolución Ministerial.



Ministerio de ACIENDA <small>REPÚBLICA DE BOLIVIA</small>	MINISTERIO DE HACIENDA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	FORMULARIO 01
	NOMBRE DEL ÁREA O UNIDAD ORGANIZACIONAL:	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL RETROSPECTIVO Y PROSPECTIVO

PRIMERA PARTE – ANÁLISIS ORGANIZACIONAL RETROSPECTIVO

EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL P.O.A. DE LA GESTIÓN ANTERIOR

Cual fue el porcentaje de cumplimiento del P.O.A. de la Gestión Anterior, entre lo programado y ejecutado?

% Avance fisico
 % Ejecución presupuestaria

Indique la relación fisico presupuestaria:

SERVICIO A USUARIOS

Señale los productos (bienes o servicios) más importantes que generó su área y/o unidad organizacional, siendo el primero el “producto estrella” siguiendo un orden descendente en importancia y los usuarios de los mismos.

PRODUCTOS (Bienes o servicios)	USUARIOS (Internos y/o externos)
	a.
	b.
	c.
	d.

De acuerdo a su percepción, cuál fue el nivel de satisfacción de sus clientes (Usuarios internos y/o externos)?

- a. Totalmente satisfechos
- b. Poco satisfechos
- c. No satisfechos
- d. Lo ignoro

Los servicios que prestó su unidad y/o área organizacional fueron:

- a. Eficaces en términos de oportunidad, exactitud y transparencia
- b. Eficientes en términos de optimización de recursos
- c. Ninguno de los anteriores
- d. Lo ignoro

PROCESOS

Mencione cuales son los procesos, operaciones y procedimientos que realizó su área y/o unidad organizacional?

Procesos	Operaciones	Procedimientos

Alguno de los procesos, operaciones o procedimientos establecidos se constituyeron en obstáculos o retrasos para el logro de sus objetivos?

SI
 NO

Si la respuesta es SI explique cuales:



Ministerio de HACIENDA <small>REPUBLICA DEL ECUADOR</small>	MINISTERIO DE HACIENDA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN NOMBRE DEL ÁREA O UNIDAD ORGANIZACIONAL:	FORMULARIO ANÁLISIS ORGANIZACIONAL RETROSPECTIVO Y PROSPECTIVO	Ministerio de HACIENDA <small>REPUBLICA DEL ECUADOR</small>	MINISTERIO DE HACIENDA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN NOMBRE DEL ÁREA O UNIDAD ORGANIZACIONAL:	FORMULARIO 01 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL RETROSPECTIVO Y PROSPECTIVO
IV. ÁREAS Y/O UNIDADES ORGANIZACIONALES					
7. Las unidades que conformaron su área organizacional tienen funciones relacionadas entre sí y responden a los objetivos establecidos?					
SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>			
Si su respuesta es NO explique:					
8. Marque los elementos donde cree que la estructura organizacional presentó problemas:					
a. Duplicidad de Funciones b. Falta de delimitación de Ámbito de Competencia c. Dispersión de funciones d. Grado y tipo de Autoridad poco claros e. Unidades que no se encuentran en el nivel jerárquico correspondiente f. Ninguna de los anteriores g. Otros					
Justifique su respuesta:					
V. CANALES DE COMUNICACIÓN E INSTANCIAS DE COORDINACIÓN					
9. Mencione los medios de comunicación utilizados y cual considera que ocasionó problemas?					
10. Marque los elementos donde cree que existieron problemas en cuanto a Canales de Comunicación e Instancias de coordinación:					
a. No se encuentran formalmente establecidos b. No facilitan el flujo de la información c. La información que se transmite es inoportuna y poco consistente d. Las instancias de coordinación se conforman sin respetar el conducto regular e. Ninguna de las anteriores f. Otros					
Justifique su respuesta:					
VI. FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
11. La estructura organizacional de su área organizacional respondió adecuadamente ante cambios internos que se presentaron?					
<input type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO			
Explique:					
CONCLUSIÓN ANÁLISIS RETROSPECTIVO					
12. La estructura de su área organizacional influyó de manera positiva o negativa en el logro de sus objetivos en la gestión pasada? Explique que elementos organizacionales influyeron de manera negativa.					

FUNDA PARTE – ANÁLISIS ORGANIZACIONAL PROSPECTIVO

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL DE LA SIGUIENTE GESTIÓN

Señale los **NUEVOS** objetivos específicos u operaciones de su área y/o unidad organizacional planteados en el P.O.A. de la Próxima Gestión y las unidades responsables de alcanzarlos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS U OPERACIONES PRÓXIMA GESTIÓN	UNIDADES RESPONSABLES
	a. b. c.

ELEMENTOS ORGANIZACIONALES

Enumere los **NUEVOS** productos (bienes o servicios) que brindará su unidad y/o área organizacional en función a los nuevos objetivos planteados, si los hubiere y los usuarios de los mismos.

PRODUCTOS (Bienes o servicios)	USUARIOS (Internos y/o externos)
a. b. c.	a. b. c.

Marque los elementos organizacionales que cree podrían influir de manera negativa en el logro de sus objetivos de la siguiente gestión?

a. Áreas y/o Unidades Organizacionales
 b. Procesos, Operaciones y Procedimientos
 c. Funciones
 d. Canales de Comunicación e Instancias de Coordinación
 e. Estructura piramidal
 f. Otros
 g. Ninguno

Justifique su respuesta:

RECOMENDACIONES DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO

Considerando los diferentes elementos organizacionales analizados anteriormente y en función a los nuevos objetivos planteados para la siguiente gestión, considera que se debe realizar un diseño y/o rediseño en la estructura organizacional?

SI NO

Si trata de un rediseño, señale que elementos organizacionales deberían modificarse y explique en que forma.

a.
b.
c.
d.
e.



Ministerio de HACIENDA <small>REPÚBLICA DEL ECUADOR</small>	MINISTERIO DE HACIENDA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN NOMBRE DEL ÁREA O UNIDAD ORGANIZACIONAL:	FORMULARIO 01 DISEÑO Y/O REDISEÑO ORGANIZACIONAL	Ministerio de HACIENDA <small>REPÚBLICA DEL ECUADOR</small>	MINISTERIO DE HACIENDA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN NOMBRE DEL ÁREA O UNIDAD ORGANIZACIONAL:	FORMULARIO 02 DISEÑO Y/O REDISEÑO ORGANIZACIONAL																					
Este formulario debe ser llenado en su integridad en el caso de un nuevo Diseño Organizacional y solamente en los elementos que se consideren necesarios cuando se trate de Rediseño Organizacional.			IV. NIVELES JERÁRQUICOS																							
I. IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS Y SERVICIOS			4. Determine el nivel jerárquico correspondiente a las unidades organizacionales modificadas dependientes de su Área organizacional considerando que en el Ministerio de Hacienda existen los siguientes niveles:																							
1. Identifique claramente a los usuarios tanto internos como externos y los servicios que el Área Organizacional brindará a los mismos.			<table style="width:100%; border: none;"> <tr> <td style="width:50%; border: none;"> a. Nivel Normativo y Ejecutivo b. Nivel de Planificación y Coordinación c. Nivel Operativo d. Nivel de Ejecución </td> <td style="width:50%; border: none;"> Conformado por el Despacho del Ministro Conformado por los Viceministerios Conformado por las Direcciones Generales Conformado por las Jefaturas de Unidad </td> </tr> </table>			a. Nivel Normativo y Ejecutivo b. Nivel de Planificación y Coordinación c. Nivel Operativo d. Nivel de Ejecución	Conformado por el Despacho del Ministro Conformado por los Viceministerios Conformado por las Direcciones Generales Conformado por las Jefaturas de Unidad																			
a. Nivel Normativo y Ejecutivo b. Nivel de Planificación y Coordinación c. Nivel Operativo d. Nivel de Ejecución	Conformado por el Despacho del Ministro Conformado por los Viceministerios Conformado por las Direcciones Generales Conformado por las Jefaturas de Unidad																									
USUARIOS (internos y/o externos)	PRODUCTOS (Bienes o servicios que se brindaran)																									
a. b. c. d. e.	a. b. c. d. e.																									
II. DISEÑO O REDISEÑO DE PROCESOS			V. FUNCIONES DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES																							
2. Realice su propuesta de diseño o rediseño de los procesos, operaciones o procedimientos que considere necesarios para el logro de los objetivos de la próxima gestión, los mismos que serán formalizados posteriormente en el Manual de Procesos y Procedimientos.			5. Realice la descripción de las funciones que serán realizadas en las unidades organizacionales modificadas, las mismas que posteriormente serán formalizadas en el Manual de Organización y Funciones.																							
<table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:33%; border: 1px solid black;">Procesos</th> <th style="width:33%; border: 1px solid black;">Operaciones</th> <th style="width:33%; border: 1px solid black;">Procedimientos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="border: 1px solid black;"> </td><td style="border: 1px solid black;"> </td><td style="border: 1px solid black;"> </td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black;"> </td><td style="border: 1px solid black;"> </td><td style="border: 1px solid black;"> </td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black;"> </td><td style="border: 1px solid black;"> </td><td style="border: 1px solid black;"> </td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black;"> </td><td style="border: 1px solid black;"> </td><td style="border: 1px solid black;"> </td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black;"> </td><td style="border: 1px solid black;"> </td><td style="border: 1px solid black;"> </td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black;"> </td><td style="border: 1px solid black;"> </td><td style="border: 1px solid black;"> </td></tr> </tbody> </table>			Procesos	Operaciones	Procedimientos																			Nombre de la Unidad: _____ Funciones: a. b. c. d. e.		
Procesos	Operaciones	Procedimientos																								
III. ÁREAS Y/O UNIDADES ORGANIZACIONALES			Nombre de la Unidad: _____ Funciones: a. b. c. d. e.																							
3. En base a los resultados del Análisis Organizacional realizado, si corresponde, proponga alguna de las siguientes alternativas en su área organizacional: Fusión, Supresión o Creación de Unidades. Dibuje su propuesta.			VI. CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN																							
			De acuerdo al análisis realizado, plantee los medios de comunicación que deberían ser ajustados al interior de su área organizacional. Pudiendo ser los mismos ascendentes, descendentes, o cruzados.																							
			VII. INSTANCIAS DE COORDINACIÓN INTERNA																							
			7. Si considera que se requiere de instancias de coordinación interna, defina si requieren consejos, comités o comisiones.																							



INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO N° 3

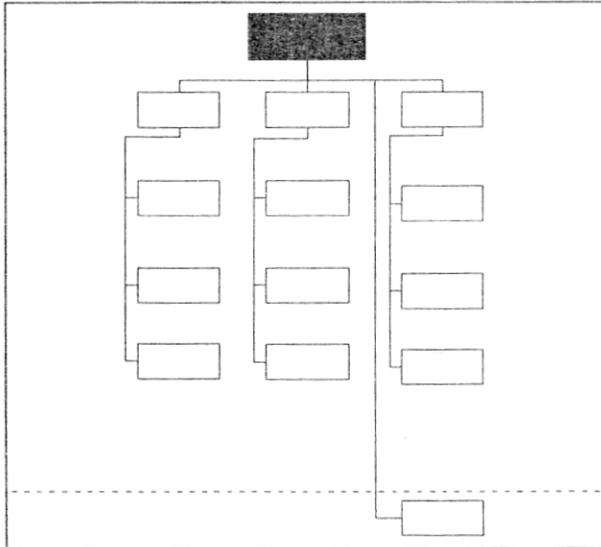
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El Formulario N° 3 correspondiente al cuerpo del documento del Manual de Organización y Funciones, debe ser llenado a través del módulo informático del siga.gov.bo por cada una de las unidades organizacionales del Ministerio de Hacienda.

Para este efecto la Unidad de Planificación facilitará las claves correspondientes de acceso a las diferentes áreas y/o unidades organizacionales por un tiempo determinado.

1. Identificación

1.1.- Nombre de la Unidad



1.2 Dependencia

1.3 Ejerce Supervisión Sobre

1.4 Tipo de Unidad

1.5 Nivel jerárquico

1.6 Numero de Unidades del mismo nivel

1.7 Instancias de Coordinación en la que participa

1.8 Relaciones Intra Institucionales

Relaciones Inter Institucionales

2. Objetivo de la Unidad o Área Organizacional

3 Funciones y Atribuciones Específicas

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

1.1 Nombre de la Unidad: Se debe colocar el nombre de la unidad organizacional correspondiente. Asimismo se debe insertar el organigrama correspondiente al área o unidad organizacional que se describe, considerando las unidades sobre las que ejerce supervisión y la unidad de la cual depende.

1.2 Dependencia: Se debe indicar de que área o unidad organizacional depende jerárquicamente la unidad que se describe, estableciendo si la dependencia es lineal o funcional.

1.3 Supervisión: Se debe especificar sobre que unidades organizacionales ejerce supervisión directa la unidad que se describe.

1.4 Tipo de Unidad: Se debe señalar si la unidad descrita, es Sustantiva (unidades cuyas funciones contribuyen de manera directa al logro de los objetivos de la entidad), Administrativa (unidades cuyas funciones contribuyen de manera indirecta al cumplimiento de los objetivos de la entidad y prestan servicios a las unidades sustantivas, o de Asesoramiento (unidades que cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades).

1.5 Nivel Jerárquico: Especificar a que nivel jerárquico pertenece el área o unidad organizacional. Para el Ministerio de Hacienda, se considera los niveles jerárquicos establecidos en la Ley de Organización del Poder Ejecutivo y Decretos Reglamentarios y complementarios, de acuerdo al siguiente detalle:

- Normativo y Ejecutivo Ministro
- Planificación y coordinación Viceministerios
- Operativo Direcciones Generales
- Ejecución Jefaturas de Unidad

1.6 Número de Unidades del Mismo Nivel: Especificar cual es el número de unidades que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

1.7 Instancias de Coordinación del Área o Unidad Organizacional: Señalar las instancias de coordinación interna en las que la unidad organizacional participa con otras áreas o unidades, conformando consejos, comisiones o comités.

1.8 Determinación de las Instancias de Relacionamiento Intra e Interinstitucional: En el primer caso, definir las relaciones que mantiene la



INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO N° 6

PROCEDIMIENTOS

El Formulario N° 6 correspondiente a los procedimientos, debe ser llenado por las unidades organizacionales correspondientes.

1. **Nombre del área o unidad organizacional:** En este punto se debe colocar el nombre del área o unidad organizacional responsable del proceso a describir.
2. **Nombre del Procedimiento:** En este apartado se registrará el nombre del Procedimiento, de acuerdo con el Mapeo de Procesos previamente realizado.
3. **Código:** En este punto, debe colocarse el código correspondiente al procedimiento que se describe, de acuerdo a lo establecido en el mapeo de procesos.
4. **Operación a la que corresponde el procedimiento:** Se debe incluir el nombre de la operación a la que pertenece o contribuye de manera directa el procedimiento respectivo.
5. **Objetivo del Procedimiento:** Se debe indicar que se persigue con el procedimiento a fin de que el personal involucrado sepa para que se desarrolla y pueda involucrarse y contribuir a la mejora continua del mismo, considerando las características señaladas en el instructivo del formulario N° 5.
6. **Insumos requeridos para el Procedimiento:** Se deben señalar cuales son los productos intermedios o finales, requeridos para realizar el procedimiento. (Ej. Normas, POA ejecutado, etc. No se refiere a materiales de escritorio o similares).
7. **Productos obtenidos por el procedimiento:** Se deben detallar cuales son los productos (bienes o servicios) que se pretenden lograr con el procedimiento.
8. **Tiempo de ejecución del Procedimientos:** Se debe establecer el tiempo total de ejecución aproximado del Procedimiento en horas o días.
9. **Descripción de las tareas que componen el Procedimiento:** Es la narración objetiva de cada una de las tareas que integran el Procedimiento, en secuencia cronológica y organizada expresada de manera clara, que permite al personal comprenderlas, seguirlas y aplicarlas.

Para la redacción de las actividades considere los siguientes lineamientos:

- Utilizar verbos conjugados en el tiempo presente de tercera persona en singular, por ejemplo, prepara, envía, analiza, desarrolla, por citar algunos.
- Redactar cada oración o frase en orden lógico, esto es, primero el verbo y luego el complemento.
- De preferencia utilizar oraciones o frases cortas, usando palabras sencillas y evitando tecnicismos.
- Evitar en lo posible incluir actividades que no agregan valor como recibir, enviar, registrar, por citar algunas.
- En la medida de lo posible no utilizar abreviaturas.
- Una buena descripción de actividades responderá las siguientes preguntas: ¿Quién? ¿Cómo?... ¿Cuándo?... ¿Con qué?... ¿Dónde?

10. **Puestos responsables de las tareas:** Se debe mencionar los puestos responsables de la ejecución de cada una de las tareas que componen el Procedimiento.
11. **Registros, formularios u otros impresos a utilizarse:** Se deben mencionar todos los formularios o formas impresas que se utilizarán en las tareas que se describen.
12. **Pie de datos de elaboración:** En cada una de las casillas correspondientes se deben colocar los nombres y firmas de los responsables de su elaboración, aprobación y el número y fecha de actualización.



**Diagrama de Flujos
Formulario 07**

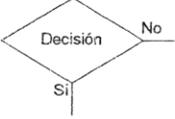
El diagrama de flujo de las tareas que componen cada procedimiento se presentarán indicando las unidades o puestos que intervienen, según corresponda. El diagrama se elaborará con base en la secuencia de las actividades, la toma de decisiones, la simbología definida más adelante y deberá ser acorde con la descripción de tareas.

En la primera columna de la izquierda se da inicio al procedimiento. El trazo inicia de arriba hacia abajo y de izquierda hacia la derecha; posteriormente el flujo puede retroceder dependiendo del procedimiento.

Para la elaboración de los Diagramas de Flujo de los Procedimientos observe los siguientes Lineamientos:

- 1.- Utilice el formulario 08 presentado en el ejemplo (Programa Visio formato.vsd) y comience con el trazo de columnas con líneas delgadas, en los encabezados de éstas anote las unidades o puestos en orden de participación de izquierda a derecha, donde el primer participante inicia la acción.
- 2.- Estandarice las dimensiones de sus hojas dejando espacio suficiente en cada columna, dependiendo del número de unidades o puestos que intervienen.
- 3.- Trace las líneas del flujo del procedimiento, utilizando las puntas de las flechas para indicar la dirección del flujo en cada sección del rayado.
- 4.- Si el flujo retrocede muestre como lo hace, utilizando las flechas o conectores de actividad, no repita el nombre del puesto o unidad participante en otra columna.
- 5.- Dibuje los símbolos de un mismo tamaño.
- 6.- Numere cada actividad del flujo, esta numeración debe corresponder con la del apartado de descripción de tareas del Formulario 07, utilice números grandes y claros.
- 7.- Describa en lenguaje telegráfico cada tarea (el detalle de la actividad quedará establecida en la Descripción de Tareas del procedimiento, por lo que no debe hacer una transcripción en los símbolos del diagrama).
- 8.- Incluya gráficamente en cada actividad los formatos que elabora, recibe y/o proporciona a otras unidades o puestos, o los que archiva, señalando el número de tantos y cual es su distribución.
- 9.- No mezcle al mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida, emplee solo una línea de unión entre dos símbolos. Solo el símbolo de decisión puede tener hasta tres líneas de salida.

SIMBOLOGÍA PARA ELABORAR UN DIAGRAMA DE FLUJO:

Símbolo	Descripción
	Dentro del símbolo se deberá anotar "INICIO" o "FIN", de acuerdo al principio o conclusión del procedimiento, según corresponda.
	Describe de manera telegráfica, las tareas que desempeña el personal involucradas en el procedimiento, en flujos de procesos representa la ejecución de operaciones.
	Representa cualquier documento que entre, se genere o utilice en el proceso o procedimiento.
	Representa una tarea que genera un documento.
	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos opciones o alternativas. Preferentemente se indicará la procedencia (SI) hacia la parte de abajo del símbolo y la procedencia (NO) hacia un lado. No contarán con número consecutivo de las etapas.
	Representa el archivo de algún tipo de documentación en un punto del flujo.
	Representa la conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otro parte del mismo, en la misma hoja. Se utiliza para unir actividades cuando el espacio en el diagrama es limitado y sirve para evitar cruzar las líneas de dirección de flujo.
	Representa la conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otro parte del mismo, en otra hoja.
	Indican la dirección del flujo de tareas y sirven para unir los símbolos de descripción, decisión, documentos, etcétera. Se utilizarán sólo líneas horizontales y verticales. En los casos que no sea posible conectar con líneas rectas, se utilizarán ángulos rectos. Las líneas no deberán cruzarse, si esto no es posible, se debe utilizar un pequeño "puente": 



GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN EL REGLAMENTO ESPECÍFICO

Término	Definición	Categoría	Descripción
Alcance de Control	Se refiere al número de unidades dependientes de cada área organizacional y equipos de trabajo dependiente de una unidad organizacional.	Función	Son los deberes o potestades concedidos a las unidades, para desarrollar su finalidad o alcanzar su objetivo.
Ámbito de Competencia	Es la determinación formal de atribuciones funciones, dentro de cuyos límites se ejerce autoridad.	Impactos	Son los efectos verificables en el corto plazo.
Área Organizacional	Es parte de la estructura Organizacional, conformada por la unidad cabeza de área y en caso necesario, por varias unidades organizacionales dependientes. Área Organizacional, cuenta con objetivos específicos u operaciones.	Información confidencial	Información de carácter reservado que debe ser supervisado por autoridades de mayor jerarquía.
Autoridad Funcional	Es la facultad que tiene una unidad para normar realizar el seguimiento de las actividades, dentro ámbito de competencia, sobre otras áreas o unidades organizacionales que no están bajo su dependencia directa.	Información rutinaria	Información que fluye por toda la entidad y es generada por los procedimientos de cada unidad.
Autoridad Lineal	Es la facultad de una unidad organizacional para normar, dirigir y controlar los procesos y actividades que se llevan a cabo en las unidades organizacionales de dependencia directa.	Nivel Jerárquico	Son los grados o niveles en los que se divide de manera vertical una organización de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean.
Canales de comunicación	Son los medios a través de los cuales fluye información en la entidad.	Objetivos específicos	Son los resultados que se pretende alcanzar en un año por área específica, en relación con los objetivos institucionales y estratégicos.
Efectos	Son las consecuencias positivas o negativas que se esperan de los resultados.	Objetivos institucionales	Son resultados cualitativos y cuantitativos que pretende alcanzar una entidad en el mediano y largo plazo.
Elementos organizacionales	Se consideran elementos organizacionales a todos aquellos factores que deben ser considerados en el Análisis organizacional, entre otros a los siguientes: Servicio a los usuarios, procesos, unidades o áreas organizacionales, canales de comunicación, instancias de coordinación, funciones, etc.	Operación o Subproceso	Es un conjunto de procedimientos interrelacionados, que transforman insumos en bienes o servicios requeridos por los usuarios internos o externos.
Estructura Organizacional	Es el conjunto de áreas y/o unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por el Ministerio de Hacienda para cumplir con sus objetivos.	Procedimiento	Son un conjunto de tareas secuenciales o paralelas, que son realizadas para lograr una operación, un proceso o parte de ellos.
	La Estructura Organizacional, se formaliza a través del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos.	Proceso	Es un conjunto de pasos o actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas o insumos) los transforma, generando outputs (salidas, productos). Normalmente un proceso está conformado por dos o más operaciones, sin embargo dependiendo de las funciones que cumplen y de los objetivos que persiguen las áreas o unidades organizacionales, pueden existir procesos que se desagreguen directamente en procedimientos.
		Productos	Los productos son los bienes o servicios que se generan como consecuencia del uso de los recursos.



Resultados	Los resultados son las consecuencias que se espera del consumo de los productos.
Unidad Organizacional	Es una dependencia de la estructura organizacional la que se le asigna funciones homogéneas especializadas propias, que la distinguen de las demás facultada para llevar a cabo actividades que conduzca al cumplimiento de objetivos u operaciones.
Usuarios del M.H.	Áreas, unidades, entidades o público en general que utilizan los productos y/o procesos que se desarrollan en el Ministerio de Hacienda.



IMPRESO EN LA IMPRENTA
MINISTERIO DE HACIENDA