



MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIAS

**NORMAS PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE FUNCIONES Y
PROCEDIMIENTOS**

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

DEPARTAMENTO DE

DESARROLLO INSTITUCIONAL

2011

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y OPERATIVOS DEL MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIAS.

1. Marco Legal

Se refiere a la estructura jurídica sobre la cual se basa el procedimiento para la elaboración de los Manuales de Funciones y Operaciones.

Decreto Ley No. 6 de 15 de febrero de 2006; Decreto Ejecutivo No. 46 de 14 de julio de 2008 y Resolución No. 126 de 27 de agosto de 2008.

2. Objetivos

Se refiere al objetivo institucional: Promover, coordinar, desarrollar y ejecutar la política que formule el Presidente de la República, por conducto del Ministro en materia de industria, comercio, seguros, financieras, aprovechamiento de recursos, comercio exterior y los demás que le establece la Ley.

3. Estructura Organizativa

Es la forma en que se organiza la institución para realizar sus funciones. En el caso del Ministerio de Comercio e Industrias la misma es una estructura vertical compuesta por 7 niveles. El primer nivel está formado por el Ministro y Viceministros. El 7º, lo constituyen las unidades operativas.

4. Metodología

La elaboración del **Manual de Funciones** se basa en la Metodología implementada por el Ministerio de Comercio e Industrias, a través del Departamento de Desarrollo Institucional. En este sentido, las funciones surgen de las actividades productivas sectoriales que deben ser atendidas por el Ministerio de Comercio e Industrias. Por ejemplo, industriales, comerciales, financieras, de recursos minerales y otras.

En consecuencia, las unidades administrativas responsables de atender esta variedad de funciones se estructuran de la siguiente forma: Direcciones Nacionales, Direcciones Generales, Departamentos y Secciones. Además de las Direcciones Provinciales y Regionales, que realizan todas las funciones del Ministerio en su área geográfica respectiva. Por ejemplo, Colón Coclé, Chiriquí, Herrera, y otras.

Con relación al **Manual de Procedimiento** se elabora tomando en cuenta, la serie de procesos internos que debe realizar cada unidad administrativa para entregar los diferentes **Productos, ya sean bienes o servicios**, que demandan nuestros clientes internos y externos. Es importante establecer los tiempos mínimos y máximos que implican las diferentes tramitaciones a nuestros clientes.

Anexo: Adjuntamos los criterios metodológicos establecidos, para la creación de las diferentes unidades administrativas con que cuenta el Ministerio de Comercio e Industrias.

MARCO METODOLÓGICO

Proceso: El nombre del proceso. **Por ejemplo:** Requisición para la compra de bienes y servicios

Objetivo: Se refiere al Por Qué hago esto. **Por ejemplo:** Qué proceso de compras de bienes y servicios se realice de forma transparente y competitiva, permitiendo la libre participación de los diferentes agentes económicos interesados en ser proveedores de la institución.

Pasos: Se refiere a los diferentes pasos o trámites que se deben realizar para llevar a cabo este proceso, de forma de garantizar el cumplimiento del objetivo propuesto y satisfacer la necesidad existente. **Por ejemplo:**

1. Solicitud de la unidad administrativa que requiere el bien o servicio, completada la requisición numerada respectivamente
2. Firma del Director o jefe de la unidad solicitante, aprobando la solicitud
3. La solicitud con la firma del Director o jefe se remite a la Dirección de Administración y Finanzas para su aprobación
4. La Directora de Administración y Finanzas lo firma, si se justifica, y lo remite al Departamento de Compras, para los trámites pertinentes
5. El Departamento de Compras lo asigna a un funcionario que hace las cotizaciones respectivas de acuerdo a las especificaciones establecidas en la requisición, a través del portal de Panamá compras.

El proceso continua hasta la adquisición del bien o servicio, que es entregada a la unidad solicitante, a través del almacén, mediante comprobante firmado por el solicitante (Recibido conforme) y el responsable del Almacén (Entregado) y la fecha respectiva.

Por otra parte, es necesario definir una Estructura Orgánica (Organigrama), que contemple los niveles, la línea de mando y la organización institucional de las diferentes unidades administrativas que componen al Ministerio de Comercio e Industrias. Para la elaboración de esta estructura, se debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

NIVELES DE MANDO DEL SECTOR PÚBLICO

- Criterios Generales para definir niveles jerárquicos de las unidades administrativas en el sector público.
- La aplicación de estos criterios dependerá del análisis de las responsabilidades o funciones asignadas formalmente a la unidad administrativa la cual puede ser una Dirección, Departamento, Sección o Área de trabajo.

¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA?

- ✓ Es la distribución en la organización del conjunto de recursos humanos, materiales, y financieros con que cuenta la institución para lograr sus objetivos
- ✓ Esto es muy importante tenerlo claro, ya que la forma como se distribuyen internamente los RH, materiales y financieros de la organización, debe ser hecha en función al mejor logro de los objetivos que persigue la institución

UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA SÓLO ES EFECTIVA CUANDO:

- ✓ Permite una gestión basada en Resultados
- ✓ Posibilita la contribución de cada empleado a la obtención de los objetivos de la institución
- ✓ Facilita el logro de las metas trazadas con la mayor calidad posible

LA ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS

- ✓ Requiere la implementación de la organización por procesos no por funciones, es decir, por producto. En este sentido, se denominan a continuación las distintas unidades administrativas y sus características.

DIRECCIÓN

- Es la unidad organizativa responsable de ejecutar las funciones sustantivas, de apoyo técnico o logística de la institución y debe:
- Estar formalmente creada a través de una disposición legal o documento interno(resuelto, resolución u otra), y demás debe estar ejecutando las funciones descritas en instrumento legal o reglamentario
- Ejecutar programas sustantivos derivados de la misión o razón de ser de la institución, o responsable de ejecutar funciones que brindan apoyo logístico o técnico para el cumplimiento eficiente de las misiones encomendadas
- Responder directamente a la máxima autoridad de la institución (Autoridad Nominadora)
- Tener un ámbito de ejecución a nivel de todo el sector público, el país o a nivel institucional
- Tener autoridad para desarrollar y cumplir las políticas, estrategias y actividades inherentes a los programas o sistemas que ejecutan
- Tener bajo su mando directo un mínimo de dos (2) departamentos, integrando entre ambos un mínimo de doce (12) funcionarios

DEPARTAMENTO

- El departamento subdivide la Dirección:
- Las funciones son, en la mayoría de los casos de tipo sustantivo, pero también puede ser técnico y/o de apoyo
- El departamento debe: estar formalmente constituido a través de una disposición legal o interna (resuelto, resolución u otra) que especifique claramente su ubicación dentro de la estructura organizativa de la correspondiente Dirección
- Tener un objetivo, misión o producto que guarde estrecha relación con el objetivo, misión o producto de la dirección a la cual esta adscrita
- Estar operando en la práctica
- Contar con un funcionario que ejerza como jefe
- Contar con una estructura de personal que este integrada por un mínimo de seis (6) funcionarios
- Puede ejecutar funciones de tipo sustantivo, de apoyo técnico o logístico

SECCIÓN

- La sección subdivide al departamento, puede realizar funciones de tipo sustantivo, técnico o auxiliar de apoyo y debe:
- Estar formalmente constituida a través de una disposición legal o interna (resuelto, resolución u otros) que especifique claramente su ubicación de dependencia jerárquica, que debe corresponder a una unidad con rango de Departamento
- Tener un objetivo, misión o producto de guarde estrecha relación con el objetivo, misión o producto del departamento a la cual está adscrita
- Estar operando en la práctica
- Contar con un funcionario que ejerza como jefe
- La cantidad de personal de la sección dependerá de la naturaleza y complejidad de las funciones que ejecute
- Aquellas secciones responsables de ejecutar funciones de tipo operativo tienden a contar con mayor cantidad de personal que aquellas que realizan una función técnica o profesional

UNIDAD

- Se utiliza para denominar indistintamente a una persona como a un grupo de trabajo que ejecutan actividades relacionadas no con los fines o misión institucional, en ocasiones se usa para diferenciar algunas dependencias administrativas difíciles de ubicar según la nomenclatura utilizada. Ejemplo: Unidad de Protocolo, Unidad de Proyectos Especiales, Unidad de Investigación, entre otros, la Unidad debe:
- Estar formalmente creada por disposición de la máxima autoridad de la institución
- Adscrita generalmente al Despacho Superior de la Institución
- Ejecutar preferiblemente funciones especializadas de conformidad a la misión o razón de ser de la institución
- Puede tener un carácter temporal dentro de lo establecido en los términos que se utilizaron para crearla
- La unidad se caracteriza por que no puede subdividirse en unidades administrativas inferiores

ANEXO

OBJETIVO

ES EL FIN QUE LA
INSTITUCIÓN PRETENDE
ALCANZAR



FUNCIONES

SON EL CONJUNTO DE
ACCIONES AFINES Y
COORDINADAS
APROPIADAS A LA
RAZON DE SER DE LA
INSTITUCIÓN O LA
UNIDAD
ADMINISTRATIVA



ESTRUCTURA

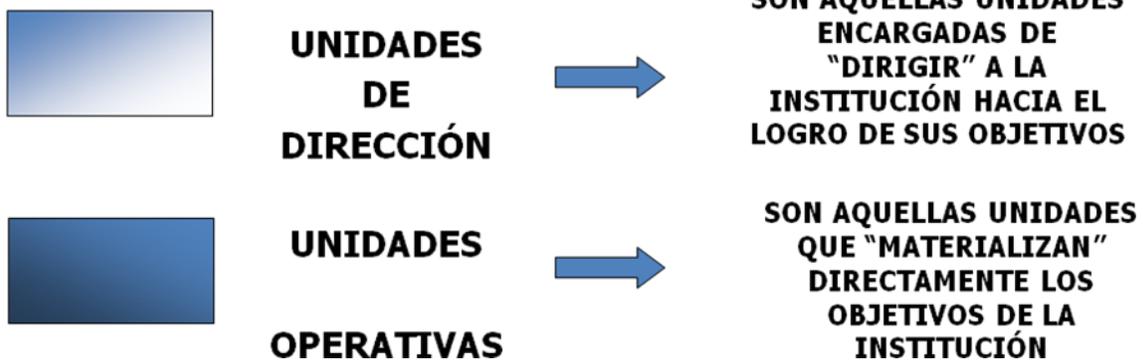
ES LA
DISTRIBUCIÓN DEL
CONJUNTO DE
RECURSOS
HUMANOS,
MATERIALES Y
FINANCIEROS CON
QUE CUENTA LA
INSTITUCION



ESTRUCTURA DE LINEA DE MANDO DIRECTO

ES AQUELLA ESTRUCTURA QUE INTEGRA A LAS UNIDADES DE DIRECCIÓN Y A LAS UNIDADES OPERATIVAS EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS A TRAVÉS DE LAS CUALES SE MATERIALIZA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ASIGNADOS A UNA INSTITUCIÓN

ESTA INTEGRADA POR LAS UNIDADES DE DIRECCIÓN Y LAS UNIDADES OPERATIVAS



ESTRUCTURA DE LÍNEA FUNCIONAL

UNIDADES ASESORAS

SON AQUELLAS UNIDADES ENCARGADAS DE FORMULAR Y SUGERIR A LOS DIRIGENTES, POLÍTICAS Y FORMAS DE ACCIÓN, A SEGUIR EN LA INSTITUCIÓN

ESTRUCTURA DE LÍNEA FUNCIONAL

•ESTA INTEGRADA POR:

UNIDADES ASESORAS

UNIDADES DE APOYO
ADMINISTRATIVO

UNIDADES
COORDINADORAS

UNIDADES DE SERVICIO

ESTRUCTURA DE LÍNEA FUNCIONAL

UNIDADES ASESORAS

SON AQUELLAS UNIDADES ENCARGADAS DE FORMULAR Y SUGERIR A LOS DIRIGENTES, POLÍTICAS Y FORMAS DE ACCIÓN, A SEGUIR EN LA INSTITUCIÓN

ESTRUCTURA DE LÍNEA FUNCIONAL

UNIDADES DE APOYO ADMINISTRATIVO

SON AQUELLAS UNIDADES ENCARGADAS DE MATERIALIZAR LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS DE LA INSTITUCIÓN EN FASE DE EJECUCIÓN

ESTRUCTURA DE LÍNEA FUNCIONAL

UNIDADES COORDINADORAS

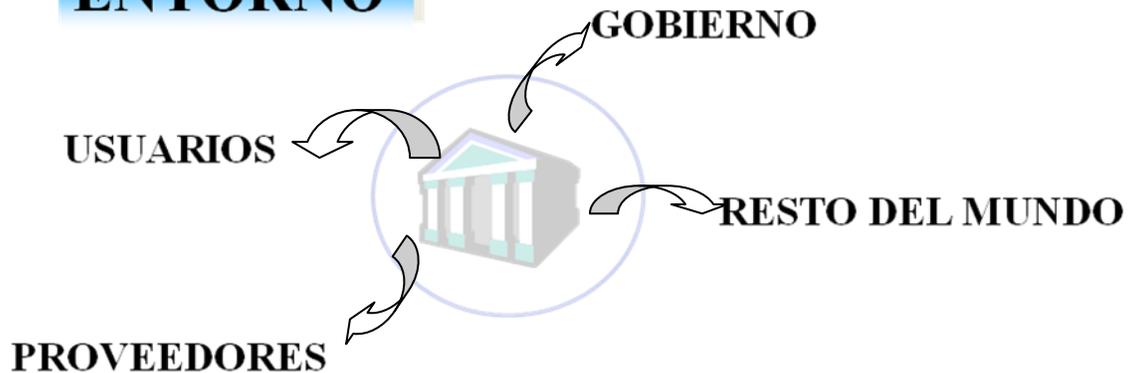
- SON AQUELLAS UNIDADES ENCARGADAS DE COORDINAR ACCIONES TENDIENTES A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.
- UNIR LOS ESFUERZOS DE OTRAS UNIDADES PARA EL LOGRO DE DETERMINADAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES.

ESTRUCTURA DE LÍNEA MANDO FUNCIONAL

UNIDADES DE SERVICIO

SON AQUELLAS UNIDADES ENCARGADAS DE ASISTIR A LA INSTITUCIÓN EN LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES DE CARÁCTER GENERAL

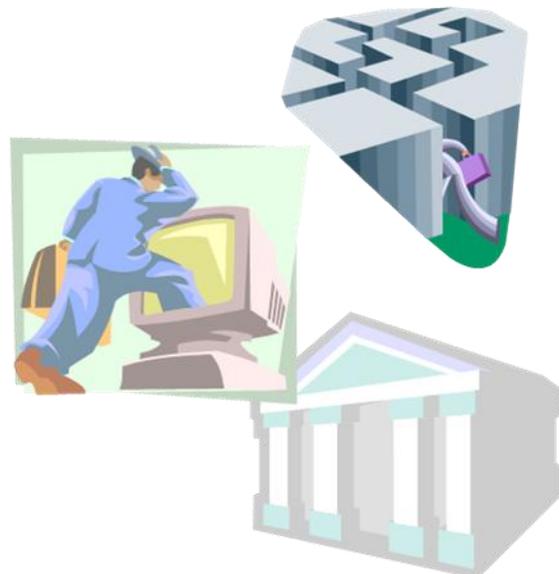
ENTORNO



ES LA TOTALIDAD DE RELACIONES Y VINCULACIONES QUE MANTIENE LA INSTITUCIÓN O LA UNIDAD ADMINISTRATIVA TANTO CON SU MEDIO INTERNO COMO CON SU MEDIO EXTERNO.

INSUMOS

SON LOS ELEMENTOS QUE LA INSTITUCIÓN O UNIDAD ADMINISTRATIVA REQUIERE TRANSFORMAR EN BIENES O SERVICIOS, DURANTE SU PROCESO PRODUCTIVO



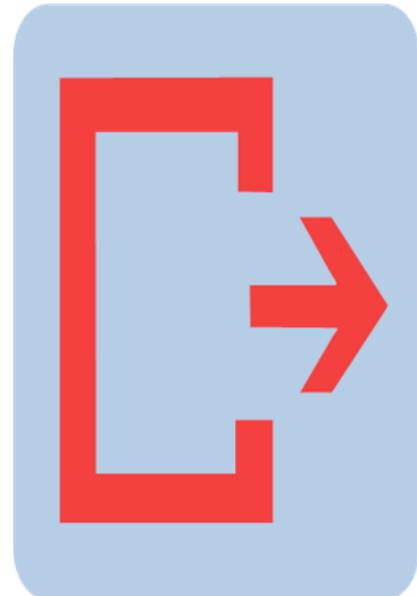
PROCESO

ES EL CONJUNTO DE
ACTIVIDADES SUCESIVAS EN
QUE SE DIVIDE LA
PRODUCCIÓN DE LOS BIENES
Y/O SERVICIOS QUE GENERA LA
INSTITUCIÓN O UNIDAD
ADMINISTRATIVA



PRODUCTO

ES EL BIEN O SERVICIO
QUE PRODUCE LA
INSTITUCIÓN O LA
UNIDAD
ADMINISTRATIVA.



RESULTADOS

ES EL EFECTO POSITIVO O NEGATIVO DE LA ACCIÓN INSTITUCIONAL O DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN UN PERÍODO DETERMINADO, EN RELACIÓN A LA CONSECUCCIÓN DE LAS METAS TRAZADAS.

