



MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA

ÁREA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

***Manual de construcción de organigramas para las
estructuras de las instituciones públicas***

Mayo, 2007

PRESENTACIÓN

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) se ha propuesto apoyar, fortalecer e incentivar el Sistema Nacional de Planificación en todos sus componentes, desde el Ministerio mismo, las Unidades de Planificación Institucional, hasta los diferentes mecanismos de coordinación.

En ese sentido, para agilizar y facilitar todo el proceso de estudio, análisis y elaboración del documento que fundamenta la reorganización y por ende las autorizaciones y aplicación de la organización que se considere más conveniente para la prestación del servicio público, se ha dispuesto de un mecanismo sencillo y ágil que conlleva la participación de MIDEPLAN como entidad asesora y de apoyo técnico en esta materia.

Esto ha dado origen a que MIDEPLAN genere una serie de instrumentos que sirvan de guía a los jerarcas institucionales y a sus unidades de planificación en los procesos de reorganización interna que lleven adelante. La emisión de lineamientos, de guías de reestructuración¹, de un manual de nomenclatura² y el presente documento se inscriben como parte de este esfuerzo.

La experiencia acumulada de la Dirección de Modernización del Estado del MIDEPLAN, en materia de reforma institucional, apoyado por la asesoría y aportes documentales de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, así como la investigación bibliográfica realizada, permite sintetizar los aspectos mínimos, de contenido y de diagramación, necesarios para diseñar organigramas en las instituciones públicas.

Por ello, la elaboración de un manual sobre organigramas constituye para las Unidades de Planificación, un instrumento técnico de análisis organizacional, o de simple consulta de los usuarios de MIDEPLAN.

Cabe destacar que el desarrollo de instrumentos para la confección de organigramas y otras herramientas administrativas de aplicación interna, deben ser acompañados o respaldados por un proceso de reflexión y no meras ocurrencias, para articular las decisiones meramente administrativas con el papel que cumple la institución en beneficio de los ciudadanos.

De ahí que, es posterior a la evaluación y determinación de funciones generales y básicas así como de los procesos fundamentales y de apoyo que debe cumplir la institución, empresa u organización en general -de acuerdo con la misión que le determina el marco jurídico- que el analista pueda proceder al diseño estructural.

Visualizar la organización a través de la representación de las unidades administrativas en una gráfica, con sus relaciones de autoridad, de coordinación y los diferentes niveles de jerarquía de

¹ http://www.mideplan.go.cr/images/stories/mideplan/modernizacion/guas_reestructuracion.pdf

² http://www.mideplan.go.cr/images/stories/mideplan/modernizacion/guia_nomenclatura.pdf

la organización, conlleva a conocer los roles estratégicos y operativos que corresponde según el nivel, los diferentes grados de complejidad y responsabilidad que cada unidad asume.

A fin de de dar coherencia y uniformidad a las estructuras institucionales del sector público, se espera cumplir con elementos básicos en el diseño de un organigrama, dirigido a obtener un ordenamiento lo más sencillo posible, sin menoscabar el conocimiento y análisis de la entidad. Para tal efecto debe cumplir características como la precisión, sencillez, uniformidad, presentación agradable y vigencia, entre otras.

Msc. Hannia Vega
Viceministra de
Planificación Nacional

Lic. Marco V. Arroyo
Director del Área de
Modernización del Estado

I. REFERENCIAS A TERMINOS RELEVANTES

1. Reestructuración institucional o reorganización administrativa

El Decreto Ejecutivo N° 33713-MP-PLAN-MTSS, en su Artículo 2º reforma el artículo 14 del “Reglamento General del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Decreto Ejecutivo N° 23323-PLAN de 18 de mayo de 1994), definiendo como reorganización administrativa lo siguiente:

“Artículo 15.- Se entenderá por reorganización administrativa la modificación de unidades administrativas en cuanto a su gestión, normativa, tecnología, infraestructura, recursos humanos y estructura.

2. Diagrama

Representación gráfica simplificada de un hecho administrativo, que se utiliza como instrumento de trabajo y de comunicación.

3. Organigrama

También son llamados organigrama, diagrama de estructura, cartas o gráficas de organización. Es la gráfica que representa la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización, por niveles jerárquicos. Constituye el instrumento idóneo para plasmar la disposición interna y formal de toda o una parte (áreas o unidades administrativas) de la organización, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

4. Órgano o unidad administrativa

En términos genéricos es el elemento organizativo básico de las estructuras orgánicas, a la que se le confieren competencias propias, atribuciones y responsabilidades específicas.

5. Nivel

Grado o posición jerárquica que ocupa una unidad, persona, cargo, dentro de una organización determinada, lo cual implica una dosis específica de autoridad y responsabilidad.

6. Cargo

Constituye un conjunto de actividades desempeñadas por un funcionario que tiene una posición definida en el organigrama, esto es, un nivel jerárquico en un determinado órgano. Las personas que ocupan esos cargos pueden ser denominados Gerentes, Directores, Jefes, etc.

El Decreto Ejecutivo N° 32976 Procedimiento Aplicación de Directrices y Regulaciones Generales de Política Salarial, Empleo y Clasificación de Puestos para Entidades Públicas, Ministerios y demás Órganos según corresponda cubiertas por el ámbito de la Autoridad

Presupuestaria 2007, lo define como “identificación de un puesto de trabajo por la función específica que lo conforma y que se puede distinguir en la institución”.

7. Autoridad formal

Denominada también autoridad estatutaria y tiene que ver con la delegación de la misma y las responsabilidades inherentes al cargo, conlleva la función de emitir órdenes y el poder a hacerse obedecer y la potestad de sanción de cualquier género.

Es el derecho que tiene una persona, por su nivel jerárquico, a exigir de otra el cumplimiento responsable de los deberes que le ha asignado, en condición de subordinado suyo. Este elemento es de suma importancia ya que la responsabilidad en la ejecución de un trabajo, debe estar acompañada de la autoridad para controlar y dirigir los medios para realizarlo.

8. Autoridad funcional

Está relacionada con los contactos funcionales que se producen en la organización, típicamente, en aquellos puntos en donde se necesita información o asesoría especializada, y en donde se realiza algún tipo de supervisión funcional. En estos casos existen personas o unidades que dictan el camino a seguir en virtud de su capacidad técnica.

Es diferente de la autoridad de tipo oficial que se desprende de la jerarquía cargo – labor institucionalizada y claramente definida. Ejemplo lo constituye la Unidad de Planificación, que dispone de una autoridad técnica con respecto a los demás componentes de la organización.

II. ¿PARA QUÉ SIRVEN LOS ORGANIGRAMAS?

1. Herramienta de comunicación

Al constituir una fuente de consulta oficial, le sirve al usuario para obtener una imagen formal y de conocimiento general de la organización, ya que brinda información sobre división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, relaciones de dependencia y de coordinación, canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o staff de las unidades, entre otros.

Adicionalmente se emplean como instrumento de información para los funcionarios de la institución, ya que les permite ver la posición relativa que ocupan, la relación que tienen con el resto de la estructura y las posibilidades que tienen para ascender a otras posiciones dentro de la organización.

2. Instrumento de análisis

Sirven para diagnosticar y analizar las estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento. Puesto que el organigrama muestra líneas de autoridad para tomar decisiones, el simple hecho de presentar la organización en un organigrama, puede mostrar inconsistencias y complejidades, sus puntos fuertes y débiles y generar la necesidad de su corrección.

A los analistas organizacionales les sirve para aclarar sus ideas; se puede apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo mejor de lo que se podría obtener por

medio de una larga descripción. Además, le sirve como historia de los cambios y guía para planear una expansión o proyección de la entidad con planes a corto y largo plazo.

III. LIMITACIONES DE LOS ORGANIGRAMAS

No son una representación exacta y completa de la realidad, ya que únicamente ilustra algunas relaciones en el nivel de la organización formal. Así por ejemplo, muestra las relaciones formales de autoridad y omite las múltiples relaciones informales que se dan en una organización, ni cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.

Las personas pueden confundir las relaciones de autoridad con la posición en la estructura. Ejemplo: el funcionario ubicado en una unidad staff que depende del jerarca de la organización y que se localiza en la parte superior del organigrama, no implica máximo nivel de autoridad; contrario a un funcionario de línea regional que aparezca uno o dos niveles por debajo y, sin embargo, poseer suficiente autoridad en su ámbito de acción.

También tiende a exacerbar en las personas el sentimiento de ser superiores o inferiores y a dar a las personas que ocupan un cuadro en el mismo, una sensación de "propiedad". Aunque una buena elaboración del organigrama intenta hacer que los niveles en la gráfica estén de acuerdo con los niveles de importancia en la empresa, no siempre puede hacerse así.

Muchos organigramas muestran las estructuras como se supone que deben ser, o solían ser, y no cómo son en realidad. Los administradores olvidan que las organizaciones son dinámicas y que las gráficas deben rediseñarse con alguna periodicidad para estar permanentemente actualizada.

IV. EL DISEÑO DEL ORGANIGRAMA

La elaboración de un organigrama puede obedecer a las siguientes situaciones:

- la representación de una organización nueva
- la representación de una organización existente
- modificación de la organización existente con miras a efectuar ajustes básicos, de alcance medio, o globales.

Por consiguiente, debe ser el resultado de un proceso integral o parcial de reorganización administrativa y debe tomar en cuenta algunos elementos como los que se detallan a continuación:

- a. Tipo de organigrama a elaborar. El organigrama elegido permite visualizar el criterio con que se ha procedido a la desagregación; por ejemplo, aplicando un criterio funcional o agrupación de segmentos de trabajo, procesos.
- b. Procedimiento para la elaboración y/o actualización de organigramas, lo que conlleva autorizaciones internas para realizar el estudio, integración del equipo de trabajo, determinación del programa de trabajo y capacitación.
- c. Clasificación, registro y análisis de información
 - Los datos a recoger deben proporcionar información sobre unidades, relaciones, funciones, procesos, recursos humanos y presupuestarios, normativa

que rige el funcionamiento, tipo de servicios que se brindan ya sean administrativos financieros -de apoyo- o sustantivos, usuarios –internos/externos-, ámbito de acción -institucional, nacional o un sector de población- entre otros. Para ello valorar las fuentes de información y los métodos para recogerlos.

- Registro de datos. Deberán quedar registrados de tal manera que permitan su tabulación y análisis.

- Análisis de datos. La información recogida debe ser sometida a un procedimiento de análisis e interpretación. Analizada, interpretada y confirmada toda la información, se está en condiciones de proceder con la elaboración del organigrama

d. Diseño del organigrama

Definir los criterios y recomendaciones de carácter técnico fundamentales para el diseño, elaboración y actualización de organigramas.

e. Difusión interna y externa por los medios que se consideren convenientes.

V. REQUISITOS DE UN ORGANIGRAMA

a. Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros para ayudar a comprender la estructura administrativa de la organización.

b. Deben contener nombres que caractericen las funciones, competencias o procesos.

c. Los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios

d. El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

- Títulos de descripción condensada de las actividades.
- Nombre del funcionario o área que formuló el organigrama.
- Fecha de formulación.
- Aprobación (del jerarca respectivo).
- En todo organigrama debe presentarse un recuadro que muestre la simbología empleada, con explicación de líneas y símbolos especiales.

e. Deben ser actualizados con alguna periodicidad

VI. CLASES DE ORGANIGRAMAS

Existe una variedad considerable de tipos de organigramas, los cuales se pueden clasificar dentro de cuatro grandes grupos que son: por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.

A continuación se destaca una breve caracterización de cada uno de ellos, de modo que

puedan ser utilizados según la variable o criterio que se desee resaltar. Sobre ellos se presentan algunos de los ejemplos que más se ajustan al análisis organizacional, particularmente al modelo vertical de organigramas.

1. Por su naturaleza

1.1. Micro administrativos: Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.

1.2. Macro administrativos: Involucran a más de una organización.

1.3 Meso administrativos: Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

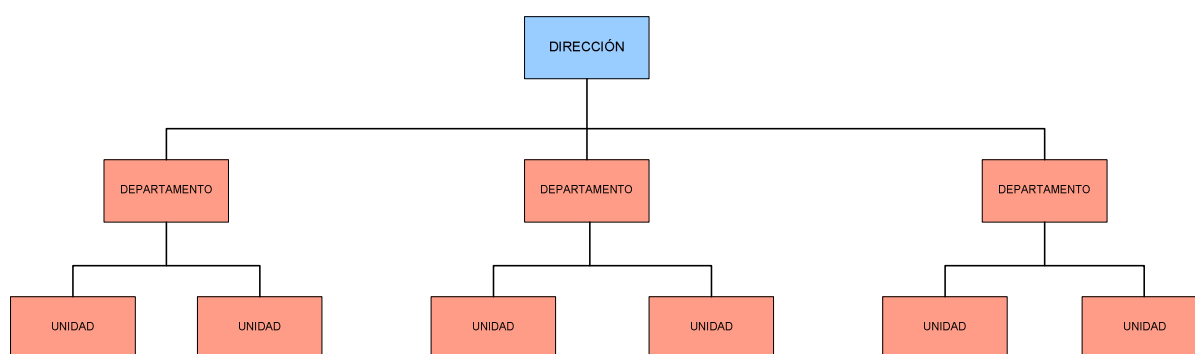
2. Por su ámbito

2.1 Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones.

2.2 Específicos: Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

Figura Nº 1

ORGANIGRAMA ESPECÍFICO

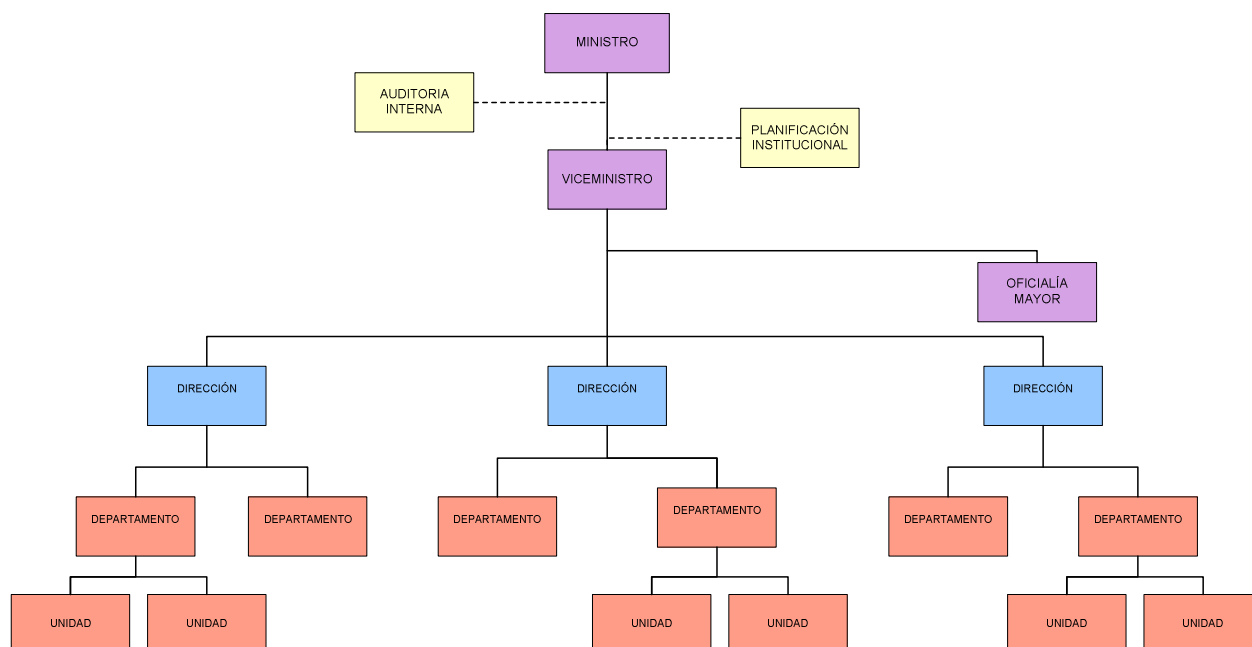


3. Por su contenido

3.1 Integrales: Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Figura N° 2

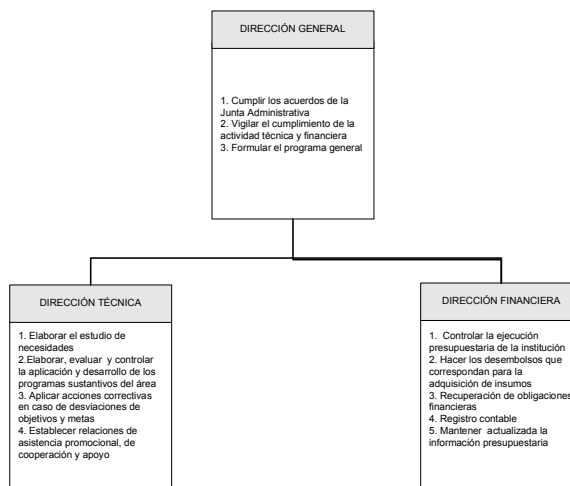
ORGANIGRAMA INTEGRAL



3.2 Funcionales: Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, un texto que expresa las principales funciones, labores o áreas de responsabilidad que tienen asignadas las unidades. En este caso, las unidades sustantivas son a las que se les asignan las funciones derivadas del instrumento jurídico de creación y las unidades de apoyo las competencias de orden administrativo financiero para la operatividad de la institución u organización.

Figura N° 3

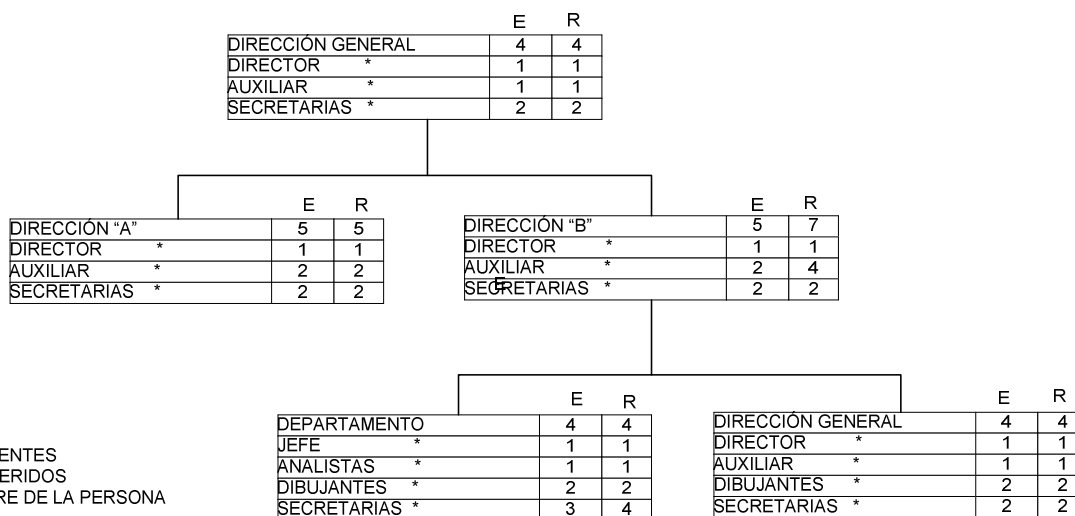
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



3.3 De puestos, plazas: Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Figura N° 4

ORGANIGRAMA DE PUESTOS Y UNIDADES



4. Por su presentación

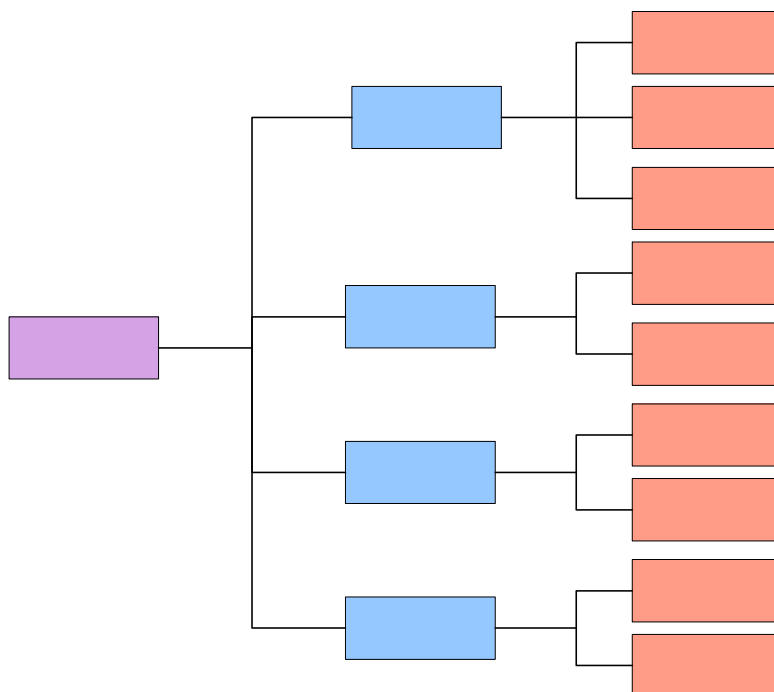
4.1 Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Las unidades se expresan a través de rectángulos, ligados por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad a las unidades o puestos dependientes o subordinadas, y así sucesivamente en todos los niveles.

ado que estos organigramas son los más comunes en la Administración Pública, más adelante se hará referencia a ellos, en cuanto a la simbología y a su aplicación en las instituciones públicas.

4.2 Horizontales: Tienen también forma de pirámide pero acostada. Representan los mismos elementos del organigrama anterior sólo que despliegan las unidades de izquierda a derecha (siguiendo la forma normal en que se acostumbra leer). Colocan al titular o máximo órgano jerárquico en el vértice izquierdo y los siguientes se ubican en jerarquía descendente de izquierda a derecha hasta la base de la pirámide y las relaciones entre las unidades por líneas que se disponen horizontalmente.

Figura Nº 5

ORGANIGRAMA HORIZONTAL



4.3 Circulares: Formados por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización.

4.4 Mixtos: En un solo organigrama pueden mezclarse los tipos de organigramas anteriores con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

VII. SIMBOLOGÍA³

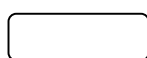
1. Figuras empleadas

Los elementos usados en la diagramación de estructuras son los rectángulos y las líneas, sin hacer referencia a aspectos como grosor, tamaño o distancia de estos elementos, pero sí en la distribución y su contenido.

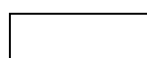
1.1 Rectángulo

Se utilizan para representar las unidades, cargos, funciones, categorías o personas, según sea lo que se quiera reflejar.

Para efectos de reorganización institucional se recomienda que no tengan los bordes redondeados a fin de no confundir con los diagramas de flujo. Ejemplo:



Incorrecto



Correcto

A pesar de que la literatura administrativa especifica diversos tamaños para los rectángulos, para los efectos de reorganización organizativa se ha optado porque sean todos del mismo tamaño, ya que la importancia de alguna unidad depende de su colocación en el organigrama y su relación con las demás unidades, y no del tamaño,

La disposición de las unidades en el organigrama debe ordenarse de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización. En los rectángulos unidos por líneas de autoridad, los distintos niveles del dibujo indican las relaciones, de forma tal que el rectángulo superior evidencie una posición de autoridad sobre la representada en un nivel inferior.

Además, para facilitar su lectura, se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente. Anotar el nombre del órgano dentro del rectángulo que lo represente y en caso de que el nombre completo sobrepase el espacio del rectángulo, se abreviará y se escribirá completo al pie del diagrama.

Usualmente se deben presentar primero las unidades sustantivas (son a las que se asignan las funciones derivadas del instrumento jurídico de creación), y a continuación las adjetivas o de apoyo (de orden administrativo financiero).

³ En adelante se destaca la información correspondiente a los organigramas verticales, por tratarse de los que se han utilizado para representar las organizaciones internas de las instituciones públicas.

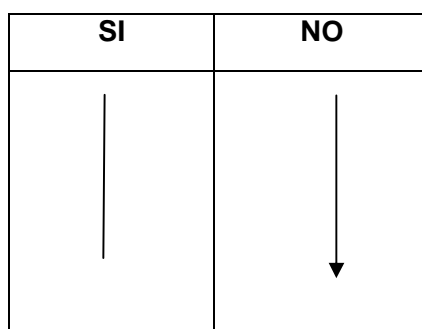
1.2 Líneas

Las relaciones entre unidades se representan por líneas, y el tipo de ellas dependerá del tipo de relaciones que tiene cada uno de los órganos en cada uno de los niveles de la estructura administrativa. Las líneas se dibujan exclusivamente en sentido vertical u horizontal.

Se recomienda mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión entre unidades en todo el organigrama, ya que la importancia o jerarquía de un órgano no se amplifica marcando más las líneas, con la excepción de la línea de relación principal de autoridad y la establecida para señalar la relación de la jerarquía institucional con los órganos con desconcentración mínima, máxima y adscritas.

Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, porque se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad, además de crear la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical.

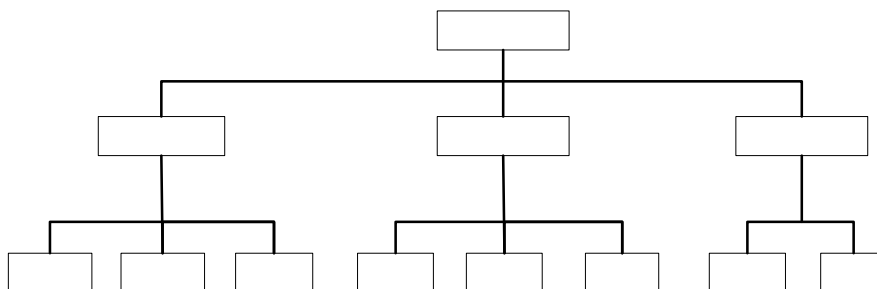
Figura Nº 6



1.2.1 Relación principal de autoridad (relación lineal)

Establece una relación de subordinación entre el superior y sus colaboradores de forma unívoca y directa. Ejemplo: un Director hacia un Jefe de Departamento y así sucesivamente.

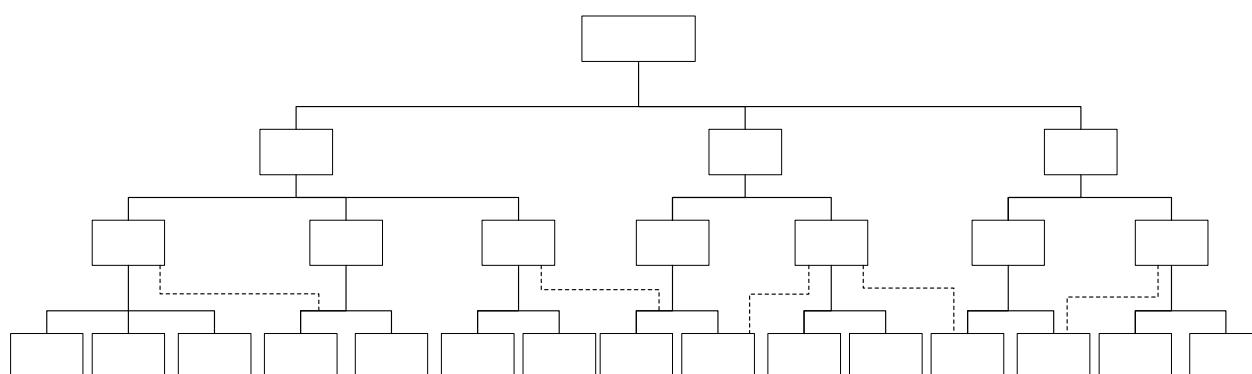
Figura Nº 7
RELACIÓN LINEAL



1.2.2 Relación de autoridad funcional

Es aquella que representa la relación de mando especializado. Este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal, o bien entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de líneas. La autoridad funcional deberá presentarse por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.

Figura Nº 8
RELACIÓN DE AUTORIDAD FUNCIONAL

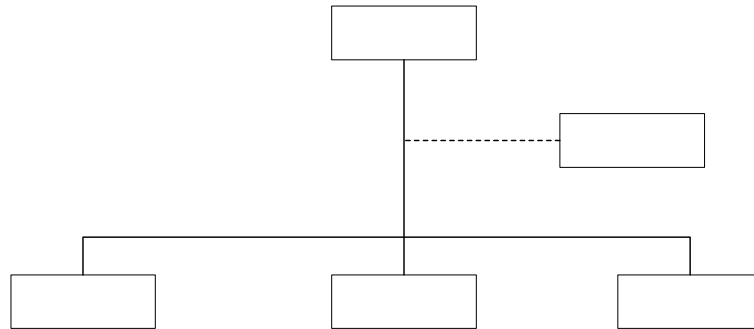


1.2.3 Relación de asesoría (Línea staff)

Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados. Las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea, las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso, pueden canalizar a través de un órgano superior, para que éste, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato.

Usualmente se han considerado sólo en el nivel superior, representadas con líneas discontinuas, de la siguiente manera:

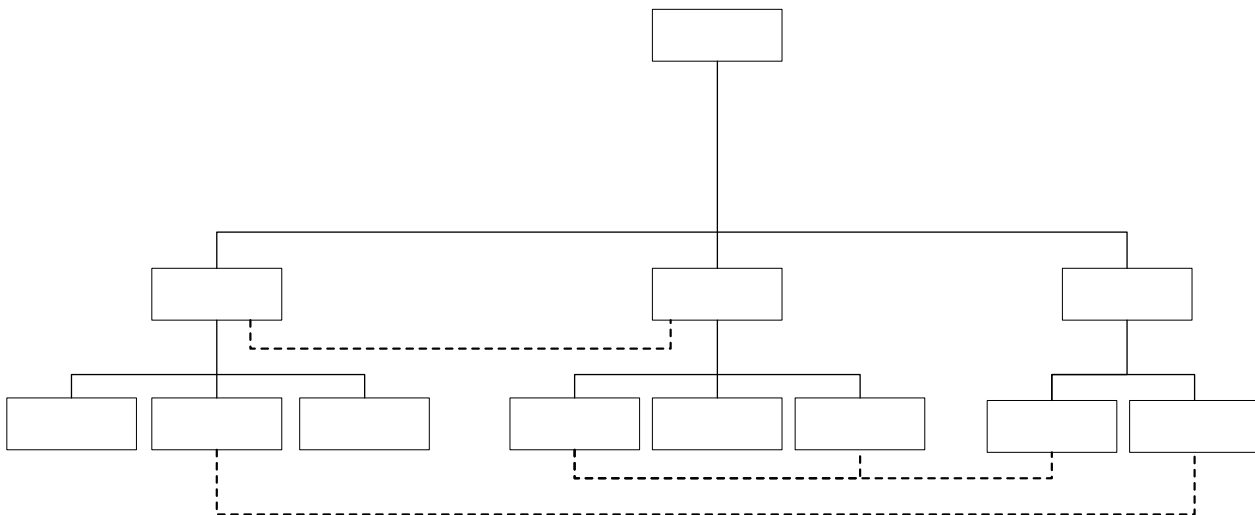
Figura N° 9
RELACIÓN DE ASESORIA



1.2.4 Relación de coordinación

Este tipo de relación tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas áreas de la organización. Puede existir entre unidades de un mismo nivel jerárquico, o bien entre el órgano central y las unidades técnico-administrativas desconcentradas. La relación de colaboración se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo.

Figura N° 10
RELACIÓN DE COORDINACIÓN



1.2.5 Relación con órganos desconcentrados

Se dan las siguientes situaciones:

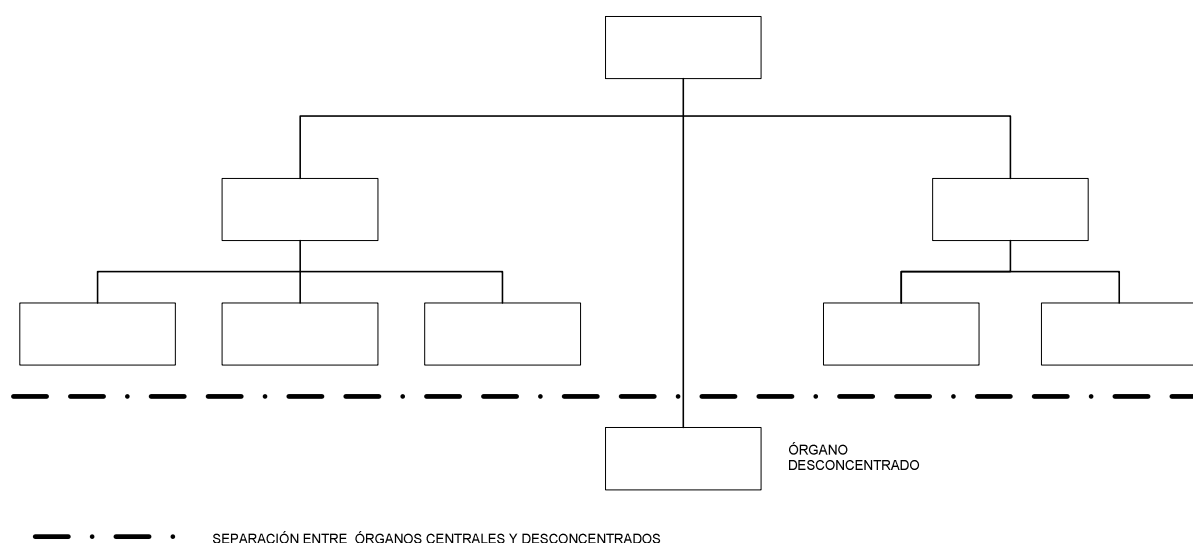
- Desconcentración administrativa a nivel regional: Esta mantiene una relación directa con el jerarca superior, a fin de garantizar una estrecha relación para la prestación de todos los servicios institucionales en ese ámbito de acción. Para graficarlo se ha utilizado la siguiente figura:



- Para los órganos con desconcentración mínima, máxima o adscritos, se establece una separación entre éstos y las demás unidades de la estructura, trazándose en la parte inferior del organigrama, una línea discontinua de mayor grosor que las utilizadas en todo el organigrama y estableciendo la relación con la jerarquía institucional.

Figura Nº 11

RELACIÓN CON ÓRGANOS DESCONCENTRADOS



VIII. APLICACIÓN DEL ORGANIGRAMA VERTICAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Como se indicó líneas atrás, el organigrama vertical es el más utilizado para representar la organización interna de las instituciones públicas y de interpretación más simple, a la vez que presenta mayores posibilidades en cuanto a la información que se desea expresar. Esta gráfica

se compone de una serie de rectángulos, que representan las unidades, los cuales se unen entre sí por líneas, ilustrando las relaciones de comunicación, autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

Los organigramas verticales tienen forma de pirámide, son más acentuados en lo vertical, poseen muchos niveles jerárquicos, aunque se recomienda un máximo de tres niveles generales, con el objetivo de aplanar las estructuras para facilitar el uso y distribución de los recursos.

Adicionalmente, cabe considerar ciertas particularidades de la organización a la hora de diseñar un organigrama, tales como:

1. Jerarquía Institucional

El máximo puesto jerárquico se ubica en el vértice superior de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base. Así, es muy probable que en las instituciones autónomas, semi autónomas, empresas públicas, el nivel superior o político lo constituya un órgano colegiado, usualmente Junta Directiva, y en los Ministerios o instituciones centralizadas, el Despacho del Ministro. Este nivel superior se encuentra determinado por el marco jurídico.

2. Unidades

2.1 Staff: Como ya se indicó, en el nivel superior se pueden adicionar unidades staff que cumplen competencias asesoras principalmente a la alta jerarquía, pero también al resto de la organización. Algunas de ellas tienen su propio asidero legal y, por tanto, son de incorporación obligatoria, tal es el caso de la Auditoría Interna y Planificación Institucional.

2.2 Unidades operativas: Se admiten en el nivel de Dirección y Departamental

2.3 Unidades transitorias: La temporalidad de algunas unidades se da en virtud de que su existencia esté circunscrita a algún convenio, préstamo, programa o proyecto con determinado plazo, pero que requieren ser consideradas en la estructura. Se grafican en rectángulos con línea discontinua, de la siguiente forma:

Figura N° 12



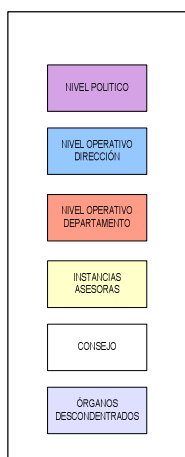
3. Relaciones entre unidades

Como mínimo el organigrama interno de una organización deberá reflejar la relación lineal, de asesoría, la línea separatoria de la estructura central con los órganos desconcentrados y adscritos.

4. Colores

A efecto de uniformar e identificar con mayor claridad los niveles jerárquicos, se colorean los rectángulos según el nivel que ocupan, de la siguiente manera:

Figura N° 13



IX. SINTESIS

A continuación se presentan dos ejemplos de organigramas que, en términos generales, incorporan los elementos básicos para presentar una organización interna gráficamente.

Figura N° 14

EJEMPLO DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL

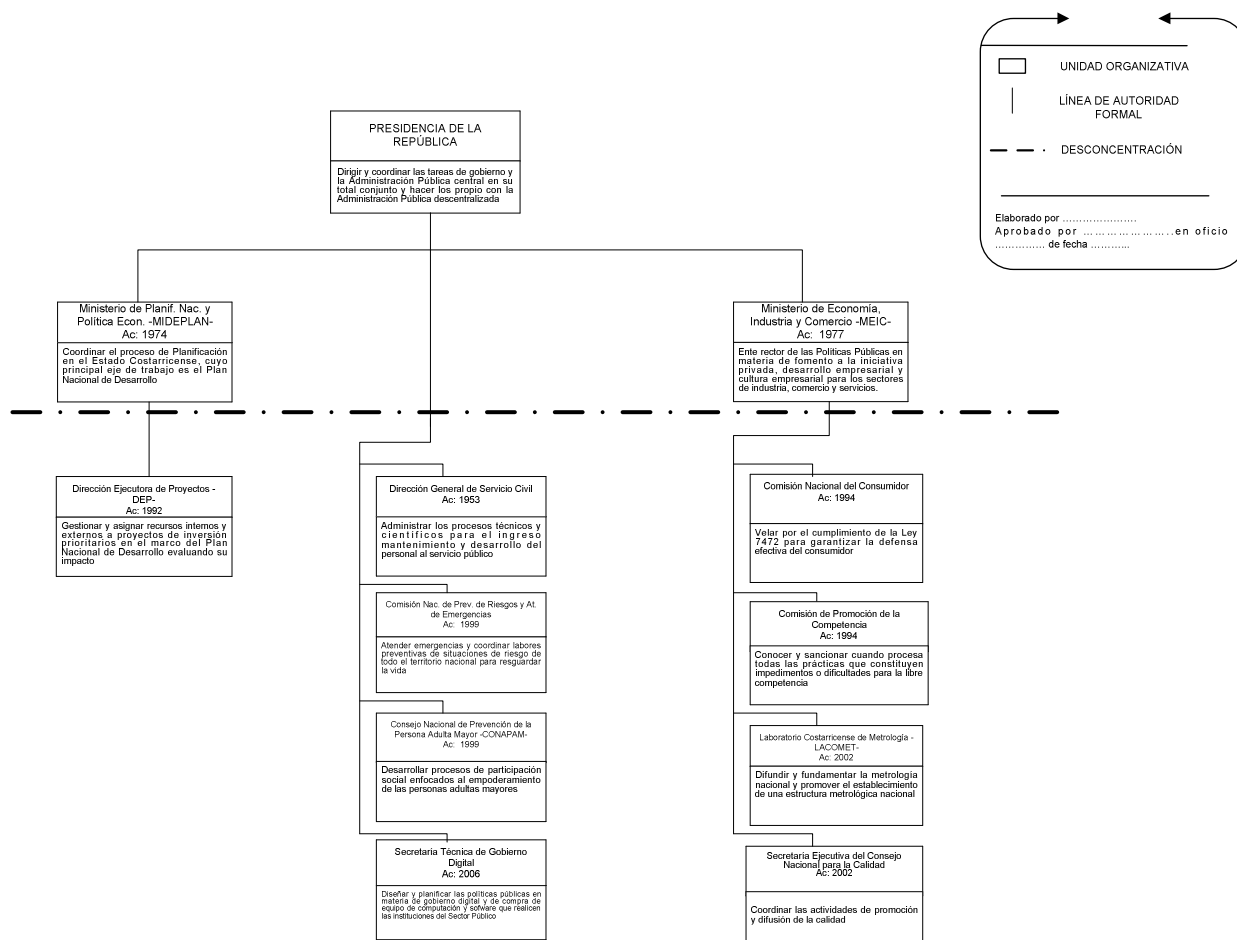
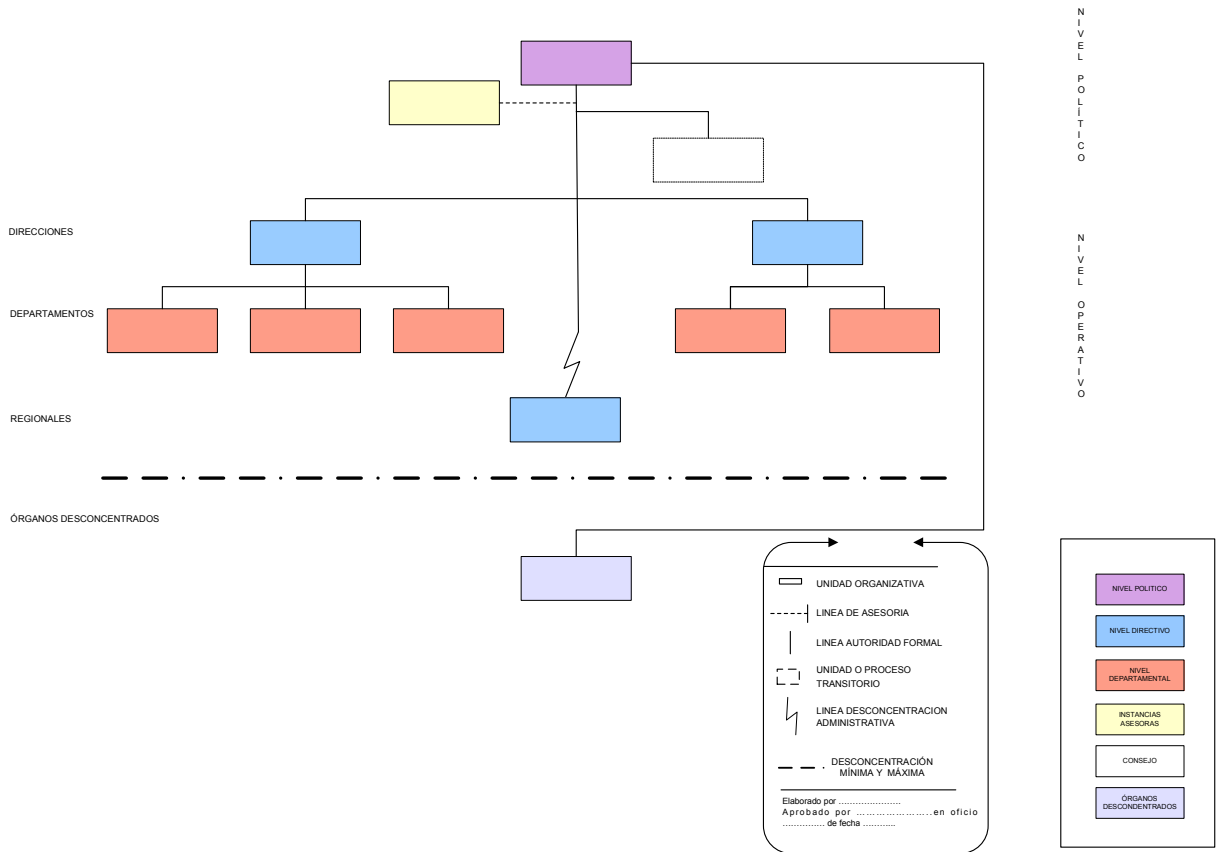


Figura N° 15

EJEMPLO DE ORGANIGRAMA INTEGRAL APLICADO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS



Bibliografía consultada

Hernández Orozco, Carlos (1996). Análisis Administrativo Técnicas y Métodos. Editorial Universidad Estatal a Distancia

Palacios Echeverría, Alfonso J. (2002) Investigación Administrativa, Publicaciones del Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa

Villarreal Guzmán, Olman y otros (2005). Documentos sobre conceptos básicos para la confección de organigramas.

Consulta de páginas electrónicas (2007)

*Documentado por Marta Picado Soto
Revisado por Diego Mora Valverde y Marco Vinicio Arroyo Flores
Impresión: Área de Modernización del Estado
Mayo, 2007
Dirección electrónica: www.mideplan.go.cr*

ÍNDICE

I. REFERENCIAS A TERMINOS RELEVANTES.....	4
1. Reestructuración institucional o reorganización administrativa	4
2. Diagrama	4
3. Organigrama.....	4
4. Órgano o unidad administrativa	4
5. Nivel	4
6. Cargo.....	4
7. Autoridad formal	6
8. Autoridad funcional	6
II. ¿PARA QUÉ SIRVEN LOS ORGANIGRAMAS?	6
1. Herramienta de comunicación	6
2. Instrumento de análisis	6
III. LIMITACIONES DE LOS ORGANIGRAMAS	8
IV. EL DISEÑO DEL ORGANIGRAMA.....	8
V. REQUISITOS DE UN ORGANIGRAMA.....	9
VI. CLASES DE ORGANIGRAMAS	9
1. Por su naturaleza.....	11
2. Por su ámbito	11
3. Por su contenido.....	11
4. Por su presentación.....	14
VII. SIMBOLOGÍA.....	15
1. Figuras empleadas	15
1.1 Rectángulo.....	15
1.2 Líneas.....	16
VIII. APLICACIÓN DEL ORGANIGRAMA VERTICAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	19
1. Jerarquía Institucional.....	20
2. Unidades	20
3. Relaciones entre unidades	20
4. Colores	21
IX. SINTESIS	22
Bibliografía consultada	24