

**ANEXO I**

**APUNTES PRÁCTICOS Y BREVES PARA REALIZAR UN MANUAL DE  
MISIONES Y FUNCIONES**

**Índice:**

- Introducción.
- Desarrollo.
- Objetivos del Manual de Misiones y Funciones.
- Diseño de la Estructura del Manual de Misiones y Funciones.
- Conclusiones.

**Introducción:**

Estos apuntes prácticos y breves se han escrito con el sólo propósito de ayudar en todo lo posible a que las Organizaciones dependientes del Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta, sean de la Administración Centralizada o Descentralizada, puedan elaborar sin dificultades, sus Manuales de Misiones y Funciones. Con un cuestionario simple y sencillo se responde a cuestiones básicas que tienen que ver con la elaboración del Manual y se pretende contribuir modestamente a facilitar una guía temática incorporando los conocimientos esenciales para su confección.

**Desarrollo:**

La elaboración de un Manual de Misiones y Funciones permite a la Organización integrar, estructurar y relacionar sus metas y sus tareas bajo la responsabilidad y coordinación de una autoridad, con el objetivo de lograr los propósitos y objetivos para los cuales fue creada.

Por consiguiente cuando se habla del Manual de Misiones y Funciones se debe tener en cuenta:

- 1- La identificación de la Organización
- 2- Los objetivos de la Organización. Las visiones y misiones para las cuales fue creada.
- 3- El organigrama de la Organización que agrupa las actividades necesarias para lograr las metas.
- 4- La identificación y detalle de cada una de las actividades necesarias para cumplir con el Organigrama y que abarca desde la unidad directiva máxima hasta agotar la estructura.

Todo Manual de Misiones y Funciones debe ser elaborado sobre la base del Organigrama de la Organización, respondiendo a sus visiones, objetivos y estrategias. Ese organigrama es la estructura aprobada.

### **¿Qué es un Manual de Misiones y Funciones?**

Un Manual de Misiones y Funciones es la herramienta con que cuenta una Organización para facilitar el desarrollo de sus misiones (objetivos) y funciones (tareas administrativas y operativas). La Misión es de la Organización en su conjunto y las Funciones son de las unidades internas aprobadas en una estructura, y que globalmente coadyuvan a lograr la misión.

### **¿Por qué es importante tener desde el punto de vista de la gestión de la calidad un manual de Misiones y Funciones?**

Porque en el buen desempeño de la política direccional de toda Organización el contar con un Manual de Misiones y Funciones eleva el nivel de calidad de la Unidad de Organización y porque facilita definir con claridad conceptual, los objetivos y las metas, las funciones y las tareas de los distintos niveles de conducción del Organismo, (desde el nivel jerárquico máximo dentro de la organización, hasta el nivel jefatura de los departamentos que la integran).

### **¿El Manual de Misiones y Funciones, puede considerarse un documento?**

Sí. El Manual de Misiones y Funciones es un documento que define la política y los objetivos (las misiones), las tareas y los trabajos (las funciones) que la Organización debe llevar a cabo, así como las unidades internas que existen para cumplir eficientemente con la misión para la que ha sido creada.

### **¿Por dónde se comienza para elaborar un Manual de Misiones y Funciones?**

El primer paso para elaborar un Manual es constituir un Equipo de Trabajo, o en su defecto, que todos los integrantes de la Organización se comprometan a brindar colaboración a la persona encargada de realizarlo.

### **¿Por qué se necesita la colaboración de todos los integrantes de la Organización?**

Porque la/s persona/s encargada/s del relevamiento de las misiones y funciones de cada uno de los agentes que integran los estamentos de conducción hasta el nivel de departamento de la Organización, debe/n apoyarse no sólo en la referencia normativa correspondiente, sino en la consulta permanente para recabar información sobre las funciones pertenecientes a cada unidad, evitando así equivocaciones o errores u omisiones. Es fundamental que esta solicitud se cumpla porque permitirá allanar el camino de quien realiza la redacción del Manual y acortar los tiempos de conclusión del mismo.

### **¿Cómo se inicia la redacción de un Manual?**

La redacción de un Manual de Misiones y Funciones se inicia con una descripción breve de la Organización, de sus objetivos y actividades (misiones y funciones) y del ámbito de actuación sobre el que opera dicha Organización. Es muy importante que un Manual de Misiones y Funciones posea estas descripciones, para poder evaluar su desempeño y comprobar si las misiones y funciones de la Organización se corresponden con las exigencias de los usuarios/ciudadanos a los que sirve.

Ejemplo:

ORGANIZACIÓN: Nombre de la Organización.

VISIÓN: Enfoque conceptual acerca de lo que se desea lograr en un futuro.

MISIÓN: Objetivos que debe cumplir la Organización y ámbito de actuación de la misma

### **¿Y cómo continúa?**

Lo que resta del Manual, está dedicado exclusivamente a definir detalladamente la forma en que deben cumplirse las funciones de las unidades que establece el organigrama de la Organización -desde los niveles de cabecera, hasta los niveles operativos que la integran-.

Ejemplo:

Unidad: DIRECCIÓN

FUNCIÓN: Dirigir y supervisar el cumplimiento de la misión de la Dirección... etc.

### **¿Qué debemos tener en cuenta para evitar cometer errores?**

Para evitar cometer errores y allanar los contratiempos durante la redacción del Manual de Misiones y Funciones, hay dos factores importantes que deben considerarse:

- El Organigrama de la Organización, o sea la estructura.
- Trabajar en equipo.

**¿Por qué es tan importante tener en cuenta estos dos factores?**

Porque permitirán evitar los contratiempos en la redacción del Manual, impedirán cometer errores difíciles de enmendar y consentirán realizar la comprobación fehaciente de las personas clave en cada uno de los cargos, estableciendo responsabilidades, sin omitir ninguna.

**¿Por qué es necesario que toda Organización tenga su Manual de Misiones y Funciones?**

Porque asegura la comprensión de la dirección de los trabajos de la Organización otorgando el rumbo y porque define las funciones específicas que la Organización debe llevar a cabo para lograrlo, así como el desempeño eficiente de los cargos para alcanzar sus objetivos. Y porque garantiza a los agentes de la Unidad de Organización la comprensión y el compromiso con la política de la dirección y les otorga una guía responsable y eficiente para sus actividades.

**¿Si tuviera que definir al Manual de Misiones y Funciones con un simple ejemplo, cómo lo ejemplificaría?**

El Manual de Misiones y Funciones es el timón del barco (la Organización)- que permite a sus tripulantes (los responsables de ella, al ejercer correctamente sus funciones) llegar a buen puerto (lograr sus misiones).

**¿Por qué el Manual de Misiones y Funciones está tan relacionado con la política de calidad de la Organización?**

Porque los equipos de evaluación o los encargados de calidad de la Organización lo utilizan como punto de partida para evaluar y certificar el cumplimiento de sus misiones y funciones. Porque les provee de seguridad al comprobar que cada función se cumple como está prevista en la norma y porque los orienta en las áreas donde se requiere información complementaria. No caben dudas que el Manual de Misiones y Funciones representa una herramienta más en la Gestión de la Calidad, al demostrar el compromiso de la Organización en el cumplimiento de sus metas.

**¿Beneficia a los usuarios/ciudadanos que la Organización posea un Manual de Misiones y Funciones?**

Absolutamente, porque les proporciona la base que garantiza que las misiones y funciones de la Organización sean cumplidas con eficiencia a través del servicio que les brinda.

## **Objetivos del Manual de Misiones y Funciones:**

La elaboración de los Manuales de Misiones y Funciones tiene varios objetivos:

- 1- Concentra y resume las visiones, las misiones y las funciones presentando un enfoque integral del conjunto de la Organización.
- 2- Precisa con claridad las funciones encomendadas dentro de la Organización para lograr los objetivos, deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- 3- Afianza y consolida la ejecución correcta de las tareas correspondientes a las personas que integran la Organización y propicia el buen desarrollo del trabajo de cada uno de sus integrantes.
- 4- Orienta al personal nuevo que ingresa y facilita su incorporación a las diferentes áreas de la Organización.
- 5- Favorece una mejor adaptación de los recursos humanos y materiales, contribuyendo a reducir costos dentro de la Organización.
- 6- Define el correcto flujo de información y comunicación entre los integrantes de la Organización, optimizando los resultados.
- 7- Constituye uno de los pilares sobre el cual desarrollar la gestión de la calidad, posibilitando un buen ambiente de trabajo y el control de la Organización.
- 8- Permite llevar a cabo las funciones fundamentales de la dirección de la Organización: dirigir, organizar, supervisar y motivar al personal para cumplir con los objetivos.
- 9- El Manual de Misiones y Funciones -considerando las necesidades de la Administración Pública, cuyo principal objetivo es servir con eficacia y eficiencia al ciudadano-, tiene por objetivo dar una visión integral de la Organización, orientada a propiciar una mayor coordinación entre sus integrantes, facilitando la identificación de sus funciones dentro del contexto general, así como ser instrumento de consulta pública para el interesado en conocer la estructura y funcionamiento de una Unidad de Organización.

## **Diseño de la Estructura del Manual de Misiones y Funciones:**

Los puntos que a continuación se mencionan, integran el Manual de Misiones y Funciones:

- Portada del Manual
- Hoja de Identificación de la Organización
- Índice
- Antecedentes históricos y/o jurídicos de la Organización. (Se describe la evolución orgánica de la Organización, partiendo de los orígenes jurídicos de la misma)
- Organigrama General de la Organización: estructura
- Visión/es de la Organización. (Descripción conceptual acerca de lo que se desea lograr en un futuro cercano)

- Misión/es de la Organización. (Se plasma el objetivo social en el aparecen los fundamentos que sustenta el funcionamiento de la Organización).
- Función/es de la Organización. (Se describe las funciones que realizan las unidades internas, conferidas por las disposiciones jurídicas que dan base a sus actividades – la estructura)
- Definición de la unidad interna. (De acuerdo a la estructura orgánica del al Organigrama en orden descendente desde la cabecera de la organización hasta agotar la estructura)
- Definición de la Función. (Especificar conceptualmente las tareas que definen la unidad, describiendo las actividades inherentes a la misma que permiten cumplir con sus responsabilidades y deberes)

### **Conclusiones:**

Finalmente podemos decir a modo de conclusiones que para poder elaborar un Manual de Misiones y Funciones se necesita una Resolución Ministerial que lo apruebe. Asimismo las Misiones que tiene cada Organización deben surgir del acto de creación de dicha Organización y las Funciones -correspondientes a las Unidades de Organización internas que la integran- deberán responder en todos los casos, a la Estructura legalmente aprobada.

Y dado que todo Manual de Misiones y Funciones es un servicio más que ofrece la Organización a los ciudadanos a los que sirve, como tal, debe gozar de los siguientes atributos de calidad:

- 1- El Manual de Misiones y Funciones de una Organización debe estar a disposición del ciudadano al que sirve y de los empleados.
- 2- Debe ser claro y preciso en su redacción.
- 3- Debe responder al organigrama legalmente aprobado.
- 4- Debe ser elaborado por personal idóneo.
- 5- Debe brindar un detalle simple y sencillo de las visiones, misiones y funciones de la Organización.
- 6- Todo Manual de Misiones y Funciones debe despejar dudas al explicar eficientemente las misiones y funciones de su Organización.
- 7- Puede ser consultado en cualquier momento.
- 8- Debe ser confiable.
- 9- Debe ser accesible y comprensible para cualquier persona.
- 10- Debe ser modificado cuando lo exijan las circunstancias de los cambios de estructura.
- 11- Todo Manual de Misiones y Funciones es una mejora en los servicios de la Organización.
- 12- La elaboración del Manual de Misiones y Funciones eleva el nivel de calidad del servicio de la Organización.