



*Ministerio de Hacienda*

**Guía para la Elaboración de Manuales de  
Organización y Funciones  
(Segunda Versión)**

Elaborado por:

**Dirección de Planificación y Desarrollo**  
(Departamento de Desarrollo Organizacional)

Enero, 2015

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>I. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	4
1. DEFINICIÓN	4
2. BENEFICIOS	4
3. ELABORACIÓN DEL MANUAL	4
4. APROBACIÓN	5
5. DISTRIBUCIÓN	5
6. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	5
<b>II. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	5
1. IDENTIFICACIÓN	6
2. CONTENIDO	6
<b>ANEXOS</b>	12
1. MODELO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	
2. ESPECIFICACIONES DEL FORMATO	
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS	
<b>CONTROL DE MODIFICACIONES</b>	13

## **INTRODUCCIÓN**

La presente guía es una herramienta de trabajo para la elaboración y presentación de los manuales de organización y funciones del Ministerio de Hacienda (MH). Su objetivo es proporcionar los elementos técnicos necesarios para la elaboración, aprobación, revisión, actualización y divulgación de los citados manuales; así como, para la unificación de los formatos y criterios que se utilicen en los mismos.

Por tanto este documento constituye un instrumento orientado a la estandarización de los manuales administrativos, y en ese mismo orden, se da cumplimiento a las disposiciones del Decreto No. 489-07, de fecha 30 de agosto de 2007, que aprueba el Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Hacienda, hoy Ministerio de Hacienda, el cual establece en su artículo 29 que las Subsecretarías, hoy Viceministerios, instituciones y unidades organizativas del Ministerio, deberán elaborar en coordinación con la Dirección de Planificación y Desarrollo (DPD), los reglamentos internos y los manuales de organización y funciones, y de procedimientos.

## **I. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

### **1. Definición**

El Manual de Organización y Funciones es un instrumento administrativo que expone detalladamente la estructura organizativa de una institución o una determinada unidad. Presenta los niveles jerárquicos, la relación de coordinación y dependencia, el objetivo así como las principales funciones.

### **2. Beneficios**

1. Presenta una visión de conjunto del Ministerio y de las instituciones y unidades organizativas que lo integran.
2. Deslinda las responsabilidades de cada unidad organizativa, precisando las funciones encomendadas a cada una, lo que permite evitar duplicidad u omisión de funciones.
3. Orienta la ejecución correcta de las actividades asignadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
4. Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
5. Sirve como documento de referencia para la inducción de personal de nuevo ingreso.

### **3. Elaboración del Manual**

El Departamento de Desarrollo Organizacional de la Dirección de Planificación y Desarrollo (DPD) del Ministerio será el responsable de la elaboración y actualización de los manuales de organización y funciones de las unidades e instituciones de la Actividad Central del MH.

Para las demás instituciones que integran el Ministerio, los Departamentos de Planificación y Desarrollo serán responsables de la elaboración de los manuales de organización y funciones.

#### **4. Aprobación**

El Viceministro Técnico-Administrativo, conjuntamente con las unidades bajo su dependencia, tendrá la facultad de aprobar el manual de organización y funciones de las unidades que lo integran.

Para el caso de las unidades asesoras y de apoyo dependientes del Ministro de Hacienda serán aprobados por los Directores de Área o Encargados Departamentales (según aplique).

Será facultad de los Directores Generales aprobar el manual de organización y funciones de la institución bajo su responsabilidad.

#### **5. Distribución**

La distribución de los Manuales de Organización y Funciones de las unidades e instituciones de la Actividad Central, estará a cargo de la Dirección de Planificación y Desarrollo y se remitirá copia al Viceministro que corresponda, en los casos que aplique.

En el caso de los órganos rectores y demás instituciones del Ministerio será responsabilidad de los respectivos Departamentos de Planificación y Desarrollo, debiendo remitir copia al Viceministro que corresponda.

#### **6. Revisión y actualización**

La revisión y actualización de los manuales de organización y funciones se realizará atendiendo a los cambios surgidos en los contextos legales, estratégicos y operativos; y serán coordinados y ejecutados por la DPD y los Departamentos de Planificación y Desarrollo.

## **II. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

El Manual estará conformado por dos aspectos fundamentales: la identificación y el contenido. De igual forma, podrán incorporarse otros renglones e informaciones atendiendo a las necesidades institucionales.

## **1. Identificación**

La portada contendrá las informaciones que identifiquen la unidad organizativa/institución\_ y el documento:

- a) Logo Institucional.
- b) Nombre del Ministerio.
- c) Nombre del Viceministerio (si aplica).
- d) Nombre del Manual y de la Institución o Unidad Organizativa
- e) Nombre de la unidad responsable de la elaboración del Manual.
- f) Fecha de elaboración o actualización del Manual (mes / año).
- g) Logo de la Dirección General (si aplica).

A continuación se deberá presentar la contraportada, en la cual se colocará la nomenclatura del Manual.

## **2. Contenido**

El contenido del Manual deberá presentar los siguientes elementos:

### **a) Índice**

Presenta el orden de los títulos que constituyen la estructura del Manual de Organización y Funciones.

### **b) Introducción**

Se refiere a la presentación del documento indicando su objetivo y alcance, así como cualquier información relevante.

### **c) Base Legal**

Son los ordenamientos jurídicos que sustentan las operaciones y el funcionamiento de la institución o la unidad organizativa correspondiente.

Formalmente, estos documentos jurídicos – administrativos deberán presentarse en forma enunciativa, sin incluir textos explicativos adicionales. Se deberán ordenar y jerarquizar en forma descendente, según se muestra a continuación:

- Constitución de la República
- Convenios internacionales
- Leyes
- Decretos
- Resoluciones

Se deberá anotar de forma clara y precisa el nombre del ordenamiento jurídico, número, fecha de publicación y su denominación, presentado en orden cronológico descendente.

**d) Objetivo**

Describe el propósito o misión que pretende alcanzar la entidad o unidad administrativa.

**e) Atribuciones**

Este apartado consiste en presentar las responsabilidades definidas en las leyes y ordenamientos jurídicos.

**f) Estructura Organizativa**

La estructura organizativa se deberá presentar utilizando la estructura escalar y el organigrama estructural.

La estructura escalar deberá presentar la organización interna de la entidad aprobada mediante la resolución correspondiente. Es conveniente relacionarla de forma tal, que sea posible visualizar los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

La descripción de la estructura organizativa deberá corresponder o coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título o nomenclatura de las unidades organizativas como a su nivel jerárquico.

Se recomienda no usar las abreviaturas en las denominaciones de las unidades.

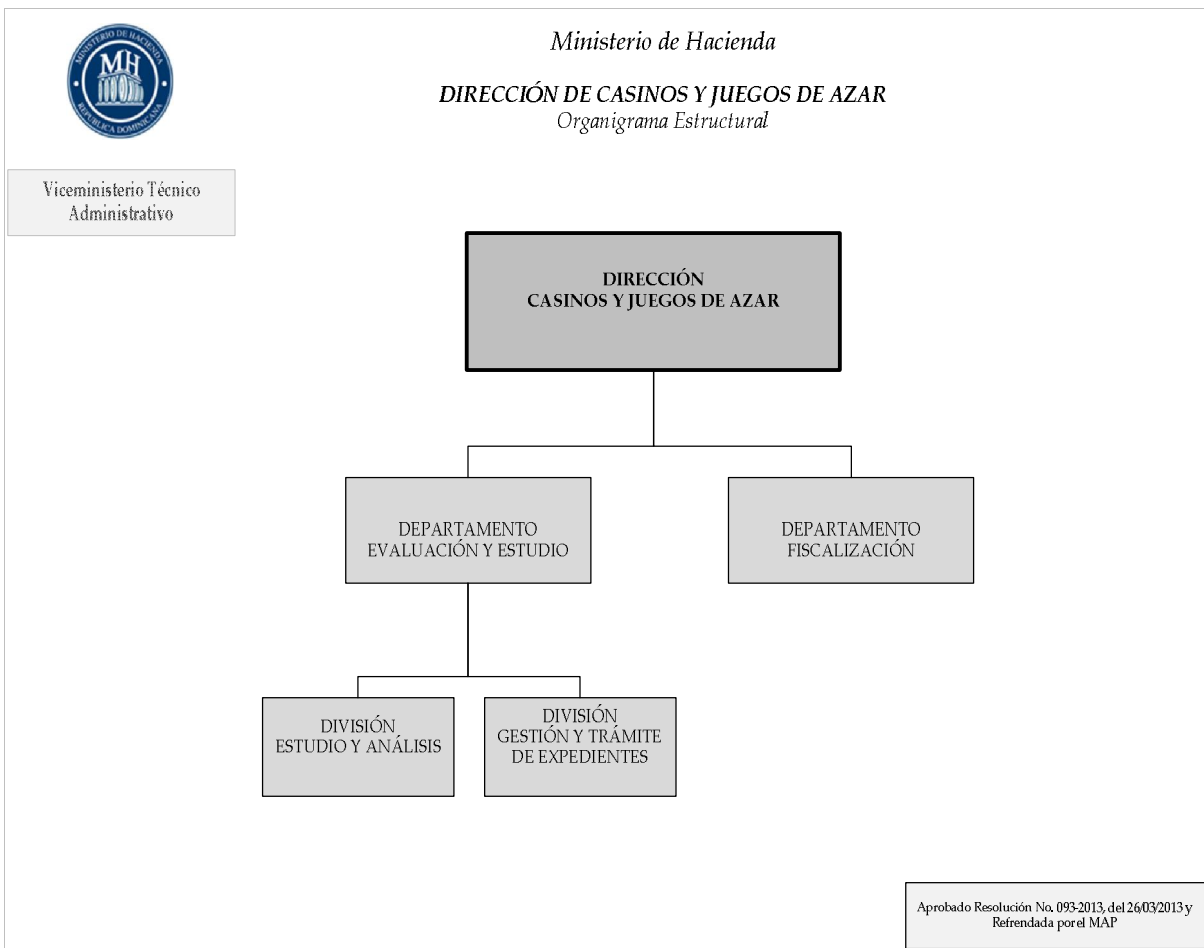
En cuanto al organigrama, el mismo deberá reflejar en forma esquemática la ubicación de las unidades que la conforman, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y relaciones de coordinación.

A continuación se presentan los siguientes ejemplos:

### Estructura Escalar

Dirección
Departamento de Evaluación y Estudio
División de Estudio y Análisis
División de Gestión y Trámite de Expedientes
Departamento de Fiscalización

### Organigrama Estructural





### g) Descripción de la Unidad Organizativa

Este apartado incluirá los siguientes aspectos:

– *Naturaleza*

Se presenta la categoría que le corresponde a la unidad, atendiendo al tipo de función que ejecuta, pudiendo ser sustantiva, asesora o de apoyo.

– *Estructura Orgánica*

Se presenta la integración de la unidad organizativa en forma escalar, permitiendo visualizar los diferentes niveles jerárquicos.

– *Relaciones*

Especifica el tipo de relación de la unidad organizativa con las demás unidades que conforman la entidad; de coordinación y dependencia, así como las relaciones de coordinación a lo externo de la institución (si aplica).

– *Objetivo General*

Enuncia la finalidad de la unidad organizativa, la cual debe contribuir al logro de los objetivos generales de la entidad a la cual pertenece.

– *Funciones Principales*

Constituyen el conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado.

Para la descripción de las funciones deberá observarse lo siguiente:

- Presentarlas en forma de relación y jerarquizadas conforme a su importancia.
- Ser congruentes y alineadas con la naturaleza y objetivo de la unidad organizativa, los lineamientos de los dispositivos legales y los resultados indicados en el Plan Estratégico Institucional.
- Evitar el uso de adjetivos calificativos, así como subrayar conceptos.
- Iniciar su descripción con un verbo en modo infinitivo.

A modo de ilustración se presentan a continuación los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades organizativas:

SUPERIOR	MEDIO	OPERATIVO
Administrar	Administrar	Integrar
Asegurar	Aprobar	Interpretar
Autorizar	Asegurar	Organizar
Coordinar	Asignar	Planear
Controlar	Analizar	Presupuestar
Definir	Auditar	Programar
Determinar	Autorizar	Prestar
Dirigir	Comunicar	Recomendar
Establecer	Consolidar	Representar
Evaluar	Controlar	Revisar
Firmar	Coordinar	Supervisar
Organizar	Desarrollar	Verificar
Planear	Determinar	
Presentar	Diseñar	
Prestar	Distribuir	
	Elaborar	
	Entrevistar	
	Establecer	
	Estandarizar	
	Estudiar	
	Evaluar	
	Examinar	
	Expedir	
	Facilitar	
	Firmar	
	Formular	
	Inspeccionar	
	Instalar	
	Instrumentar	
		Acumular
		Almacenar
		Analizar
		Apoyar
		Calcular
		Calificar
		Compilar
		Comprobar
		Comunicar
		Consolidar
		Ejecutar
		Entrevistar
		Enviar
		Especificar
		Estandarizar
		Estimar
		Estudiar
		Expedir
		Girar
		Informar
		Iniciar
		Instalar
		Inventariar
		Obtener
		Operar
		Participar
		Presentar
		Presupuestar
		Producir

#### h) Hoja de Firmas

Esta página contendrá el formato de las firmas para la aprobación oficial del manual por parte de las autoridades competentes.

**i) Control de Modificaciones del Manual**

Las actualizaciones del Manual se deberán registrar en las casillas correspondientes a número de revisión, tipo de cambio, fecha y aprobación.

Para las especificaciones de formato, referirse al apartado de anexos.

**Personal que participó en la elaboración de la Guía**

**Dirección de Planificación y Desarrollo**

Wanda Araujo Vidal                      Directora de Planificación y Desarrollo

**Departamento de Desarrollo Organizacional**

Yamile Mussa Slim                      Encargada del Departamento Desarrollo Organizacional

Michelle Zapata Moore                      Analista de Desarrollo Organizacional

## **ANEXOS**

## Control de Modificaciones

REV.	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	APROBACIÓN DEL CAMBIO	FECHA
01	Incorporación de nuevos elementos en el formato	Ministro de Hacienda	Enero 2015
02	Actualización de conceptos relacionados con unidad organizativa e institución que integran el MH, anteriormente denominados área funcional/dependencia	Ministro de Hacienda	Enero 2015



*Ministerio de Hacienda  
Viceministerio del Tesoro*

**Manual de Organización y Funciones  
Tesorería Nacional**

Elaborado por

Dirección de Planificación y Desarrollo

Septiembre, 2014



*Ministerio de Hacienda*

**Manual de Organización y Funciones  
Departamento de Comunicaciones**

Elaborado por

Dirección de Planificación y Desarrollo

Septiembre, 2014

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES  
DIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO PÚBLICO**



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>I. ASPECTOS GENERALES</b>	
1. BASE LEGAL	
2. OBJETIVO	
3. ATRIBUCIONES	
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	
<b>II. DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS</b>	
UNIDADES ASESORAS	
1. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA	
1.1 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
1.1.1 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
1.1.1.1 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
1.2 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
1.2.1 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
1.2.2 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
1.2.2.1 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
UNIDADES DE APOYO	
2. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA	
2.1 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
2.2 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
2.3 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
UNIDADES SUSTANTIVAS	
3. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
4. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
5. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
<b>HOJA DE FIRMAS</b>	
<b>CONTROL DE MODIFICACIONES DEL MANUAL</b>	

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>I. ASPECTOS GENERALES</b>	
1. BASE LEGAL	
2. OBJETIVO	
3. ATRIBUCIONES	
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	
<b>II. DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS</b>	
1. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA	
1.1 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
1.1.1 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
1.2 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
1.2.1 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
2. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA	
2.1 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
2.2 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
2.3 NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DEPENDIENTE	
3. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA	
<b>HOJA DE FIRMAS</b>	
<b>CONTROL DE MODIFICACIONES DEL MANUAL</b>	

## **I. ASPECTOS GENERALES**

## **II. DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS**

## 1. DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y ESTUDIO

a. **Naturaleza de la Unidad:** Sustantiva

b. **Estructura Organizativa:**

Departamento de Evaluación y Estudio
--------------------------------------

División de Estudio y Análisis
--------------------------------

División de Gestión y Trámite de Expedientes
----------------------------------------------

c. **Relaciones:**

1. **De Dependencia:** Director

2. **De Coordinación:** Departamento de Fiscalización

d. **Objetivo General:**

Evaluar y someter a las autoridades competentes las solicitudes de expedición y renovación de licencia para operar casinos, sorteos, bingos, rifas benéficas, máquinas tragamonedas y todo otro juego de azar, instalación e importación de máquinas tragamonedas y equipos accesorios.

e. **Funciones Principales:**

1. Recibir, evaluar y someter a las autoridades competentes las solicitudes de expedición y renovación de licencia para operar casinos, bancas de apuestas deportivas, bancas de lotería, sorteos, bingos, rifas benéficas, máquinas tragamonedas y todo otro juego de azar, instalación e importación de máquinas tragamonedas y equipos accesorios.
2. Informar a la Dirección General de Impuestos Internos sobre las autorizaciones para la operación de los casinos y de otros juegos de azar.
3. Elaborar las actas o resoluciones sobre las licencias emitidas y mantener registro actualizado.
4. Presentar para su aprobación la administración responsable de la puesta en funcionamiento de los casinos de juegos, así como de la propuesta de modificación de dicha administración, en los casos que así se requiera.
5. Elaborar y someter propuestas de modificación a la aplicación de las leyes y otras normativas vigentes para los juegos de azar.

*Elaborado por:*

---

**Nombre y Apellido**  
**Encargado Departamento de**  
**Planificación y Desarrollo**

*Aprobado por:*

---

**Nombre y Apellido**  
**Director General**

*Elaborado por:*

---

**Nombre y Apellido  
Encargado del Departamento  
de Desarrollo Organizacional**

*Revisado por:*

---

**Nombre y Apellido  
Director de Planificación y  
Desarrollo**

*Aprobado por:*

---

**Nombre y Apellido  
Director General**

MODELO DE HOJA DE FIRMAS PARA LAS DIRECCIONES GENERALES DE CRÉDITO PÚBLICO,  
POLÍTICA Y LEGISLACIÓN TRIBUTARIA Y UNIDAD DE ANÁLISIS Y POLÍTICA FISCAL

*Elaborado por:*

---

**Nombre y Apellido  
Encargado del Departamento  
de Desarrollo Organizacional**

*Revisado por:*

---

**Nombre y Apellido  
Director de Planificación y Desarrollo**

*Aprobado por:*

---

**Nombre y Apellido  
Director de Área / Encargado de Departamento**



*Elaborado por:*

---

**Nombre y Apellido**  
**Encargado del Departamento de**  
**Desarrollo Organizacional**

*Revisado por:*

---

**Nombre y Apellido**  
**Director de Planificación y**  
**Desarrollo**

*Aprobado por:*

---

**Nombre y Apellido**  
**Director de Área**

---

**Nombre y Apellido**  
**Viceministro Técnico-Administrativo**

MODELO DE HOJA DE FIRMAS PARA LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS BAJO LA DEPENDENCIA  
DEL VICEMINISTERIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

---

**Nombre y Apellido**

**Director de Área / Representante Oficina**

---

**Nombre y Apellido**

**Viceministro Técnico-Administrativo**

### Control de Modificaciones

REV.	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	APROBACIÓN DEL CAMBIO	FECHA

MODELO MATRIZ CONTROL DE CAMBIOS

## **ESPECIFICACIONES DE FORMATO**

Atendiendo a lo establecido en el Manual de Identidad Visual del MH, para la redacción de textos en los diferentes apartados que conforman el Manual, se utilizarán las fuentes Adobe Caslon Pro, Palatino Linotype y Arial. De igual forma, con relación a los aspectos de visibilidad de la Imagen Institucional, se deberá cumplir con las especificaciones contenidas en ese documento.

### **1. Portada**

Los elementos que conforman la portada deberán ser presentados en alineación centrada y contendrá en forma secuencial los siguientes aspectos:

- Imagen Institucional con un diámetro de 1.78 cms.
- Identificaciones Ministerio de Hacienda y el Viceministerio que corresponda. Se utilizará la fuente Adobe Caslon Pro en formato cursiva de 18 puntos.
- Nomenclatura del Manual, en formato negrita de 16 puntos.
- Nombre de la unidad responsable de la elaboración del Manual y fecha de emisión del mismo, en formato regular de 12 puntos.
- Logo de la Dirección General en el extremo inferior izquierdo, con las mismas dimensiones del Logo Institucional del Ministerio, en los casos que aplique.

### **2. Contraportada**

Contiene el nombre del Manual, el cual se colocará en alineación centrada y en formato mayúscula negrita de 12 puntos.

### **3. Índice**

Se iniciará con la palabra índice, de forma centrada en formato mayúscula negrita de 14 puntos.

La estructura del índice se presentará en forma escalar con alineación hacia la izquierda, el tamaño de fuente será no. 10, a excepción de los títulos que indican la naturaleza de las unidades organizativas, cuyo tamaño será de 11 puntos.

El índice estará conformado por un máximo de seis (6) niveles que se identificarán con números romanos y arábigos, tal y como se presenta en el gráfico para ilustración.

### **4. Anteportada**

Se utilizará para indicar el título del apartado siguiente. Se presentará con alineación centrada, en formato mayúscula negrita de 12 puntos.

### **5. Descripción de la Unidad Organizativa**

La nomenclatura de la unidad organizativa se presentará en alineación centrada, con el estilo de fuente en mayúscula negrita.

Los títulos de los apartados que integran este formato, se presentarán alineados hacia la izquierda, con el estilo de fuente en negrita y mayúscula inicial.

Los textos se presentarán con alineación justificada e interlineado sencillo.

### **6. Hoja de Firmas**

Los elementos que contiene el formato de firmas deberán colocarse en alineación centrada con el estilo de fuente en negrita y mayúscula inicial.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **1. Actividad Central:**

Es la agrupación de las unidades organizativas e instituciones concentradas en la sede del Ministerio y sobre la cual se ejerce una gestión administrativa y financiera centralizada. Abarca las unidades asesoras y de apoyo, los Despachos de los Viceministerios y las Direcciones Generales: Crédito Público, Política y Legislación Tributaria, Jubilaciones y Pensiones, y Análisis y Política Fiscal.

### **2. Estructura Organizativa:**

Es la forma en la que se ordena todo el conjunto de relaciones de una institución (puestos de trabajo, tareas, flujos de autoridad y decisiones) mediante un nivel adecuado de comunicación y coordinación entre todos los miembros.

### **3. Función:**

Es un conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional. Es una actividad preponderante que desarrolla la Administración Pública en el ejercicio de sus atribuciones.

Se trata de un conjunto de deberes o potestades concedidas a las unidades organizativas para alcanzar su objetivo dentro del Ministerio de Hacienda.

#### **4. Institución:**

Es un sistema social conformado por individuos y grupos de individuos, que dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrolla regularmente un conjunto de tareas orientadas por valores comunes hacia la obtención de un determinado fin.

En el caso del MH, atendiendo a las disposiciones legales vigentes, comprende las Direcciones Generales que la integran: Crédito Público, Política y Legislación Tributaria, Análisis y Política Fiscal, Jubilaciones y Pensiones, Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Compras y Contrataciones, Bienes Nacionales, Catastro Nacional, Tesorería Nacional, Lotería Nacional y Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.

#### **5. Jerarquía:**

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango y grado de importancia.

#### **6. Línea de Autoridad:**

Determinan las atribuciones conferidas a las unidades organizativas para que puedan ejercer la función de mando, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **7. Nivel Jerárquico:**

Categoría o rango que se dan a una unidad organizativa, por ejemplo dirección, departamento, división, etc.

#### **8. Órgano Rector:**

Son los órganos del Ministerio de Hacienda que conforman el Sistema de Integración de Administración Financiera del Estado (SIAFE) y que están a cargo de un subsistema determinado.

#### **9. Unidad Organizativa:**

Es el término genérico que se utiliza para identificar la distribución funcional dentro de una organización. Las unidades de la estructura organizacional son sus roles y sus conjuntos de roles en los que se dividen las distintas tareas, funciones y puestos de la organización.

#### **10. Unidades Asesoras:**

Son las unidades organizativas que tienen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades. Su objetivo es apoyar el proceso de toma de decisiones de los altos directivos.

#### **11. Unidades de Apoyo:**

Son aquellas cuyas funciones están orientadas a la prestación de servicios a las demás unidades para que puedan desempeñar su rol y asegurar su adecuado funcionamiento.

