

CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE ORGANIZACIONES Y REGULACIONES INTERNAS Y PROCEDIMIENTO PARA SU CONFECCIÓN Y EMPLEO

Aportado por:

M.Ec. Lic. Jesús Mesa Oramas, Sistematizador, Sociedad Havanatur S.A., Corporación CIMEX S.A.

Lic. Félix López Cardoso; Jefe del Dpto. de Organización y Sistemas, Sociedad Havanatur S.A., Corporación CIMEX S.A. - jmesa@cimex.com.cu

Resumen

Las regulaciones son parte de la vida diaria debido a múltiples razones, entre las que se encuentran, alcanzar seguridad y contribuir a elevar la calidad de vida.

En el caso de las organizaciones empresariales, las normas, procedimientos y otros documentos reguladores, contribuyen a realzar la capacidad de lograr y cuantificar las mejoras en su funcionamiento, por lo que se aplican a todos los tipos de entidad, forman parte de la política estratégica y su diseño abarca condiciones geográficas, culturales y sociales diversas, brindando cobertura total a todas las áreas de la entidad, ya que su ausencia puede crear vacíos que constituyan una oportunidad para los competidores.

Lo antes expuesto evidencia la importancia del tema y la necesidad de poner en práctica un Manual de Organización y Regulaciones Internas, proceso que consta de cuatro fases: concepción a partir de las características de la institución; definición del formato de los diferentes documentos que lo constituyen para garantizar la uniformidad, coherencia y comprensión de sus contenidos; establecimiento de los procesos que participan en la actualización del mismo y, finalmente, la elaboración y modificación de los documentos que lo componen cada vez que sea necesario.

Tomando en cuenta que en los aspectos antes mencionados se pone de manifiesto el gran impacto en la empresa moderna y la amplitud del tema, en el presente trabajo se propone y analiza un método para la concepción y puesta en práctica de un Manual de Organización y Regulaciones Internas, el cual para su mejor comprensión se dividió en las tres secciones siguientes: propuesta de estructura del Manual de Organización y Regulaciones Internas, a partir de los principios que rigen esta actividad, que incluye un conjunto de divisiones funcionales básicas aplicables a cualquier tipo de organización; formato para la elaboración de los documentos básicos que componen un Manual de Organización (Normas, Procedimientos, Recomendaciones y Directivas) que garantiza el cumplimiento de los requisitos que deben satisfacer este tipo de documentos y finalmente los procesos asociados a la actualización y modificación del mismo, respectivamente.

Introducción

Las normas, los procedimientos, las recomendaciones y las directivas son parte de la vida diaria debido a múltiples razones: abren canales de comunicación y comercio; promueven el conocimiento de productos y tecnologías; aseguran la compatibilidad; facilitan la producción a escala masiva y constituyen la forma más importante de alcanzar seguridad y calidad de vida.

En el caso de las organizaciones, las regulaciones contribuyen a realzar la capacidad de éstas de lograr y cuantificar las mejoras en su funcionamiento, por lo cual se aplican a cualquier tipo de institución, forman parte de su estrategia de desarrollo y su diseño abarca condiciones geográficas, culturales y sociales diversas, brindando cobertura total a todas las áreas de la entidad, ya que su ausencia puede crear vacíos que constituyan una oportunidad para los competidores.

En términos prácticos, el empleo de un sistema de regulaciones que abarque el universo de actividades realizadas en la entidad beneficia a toda la empresa, debido a que:

- a) Legalmente contribuye a evitar la imposición de multas y sanciones; demandas y costos judiciales al reducir los riesgos de incumplimiento de la legislación vigente, así como ordena y facilita el cumplimiento de las obligaciones formales y materiales exigidas por ésta.
- b) Contribuye a realizar un empleo más eficiente de los recursos financieros y humanos, con lo cual se reducen los costos.
- c) Incrementa la confianza de los clientes y proveedores, por lo que constituye una vía para el aumento de la cuota de mercado, al mejorar la imagen comercial de la entidad.

Otro aspecto relacionado con las Regulaciones Internas es su carácter dinámico, que requiere de la introducción de cambios en el modo llevar a cabo las operaciones, la introducción de nuevas tecnologías o modificaciones de cualquier tipo en la entidad.

Lo antes señalado evidencia que las Regulaciones Internas pueden quedar obsoletas o requerir de modificaciones, para garantizar el adecuado desempeño de la organización en las nuevas condiciones imperantes, como resultado de lo cual con el transcurso del tiempo puede resultar conveniente sustituir una o varias regulaciones existentes por una totalmente nueva u otra que recoja todas las modificaciones aprobadas vigentes de una manera coherente con un enfoque de sistema.

Tomando en cuenta las características que reviste la puesta en práctica de un sistema empresarial de regulaciones, en la siguiente sección se relacionan los elementos indispensables que deben considerarse en el proceso de concepción de un Manual de Organización y Regulaciones Internas, en lo sucesivo Manual, independientemente del tipo de actividad y misión de la misma.

Sección I. Concepción general

I.1 Principios para la elaboración del Manual de Organización y Regulaciones Internas

Como se ha expresado, las Regulaciones Internas tienen entre sus objetivos el de facilitar el adecuado desempeño de la entidad cumpliendo con los Principios de Control Interno y de Contabilidad Generalmente Aceptados. Para alcanzar este objetivo, la elaboración del Manual debe cumplir, como mínimo, con los principios siguientes:

- Sustituir el enfoque de un «Manual de Normas y Procedimientos» por el de «Manual de Organización y Regulaciones Internas», que integra en un único mecanismo todos los tipos de Regulaciones y el análisis de la estructura y funciones de la entidad, lo que facilita la coherencia del sistema en su conjunto y contribuye a disminuir el tiempo de detección de fallas organizacionales.
- Abordar en cada documento de manera concisa un aspecto concreto de un tema, con una redacción que no conduzca a interpretaciones ambiguas, así como una forma de presentación que garantice la rápida comprensión por parte de todos los destinatarios.
- No ser contradictorio en ninguna de sus propuestas, ni con las regulaciones de carácter estatal o internacional vigentes, lo que demanda de la existencia de un supervisor a nivel de la entidad que se encargue de velar por el cumplimiento de este aspecto.
- Definir claramente el destino y alcance de cada uno de los tipos de regulaciones autorizadas.
- Permitir el acceso a la información disponible de forma rápida, lo cual se puede obtener mediante una adecuada división del Manual en Subsistemas, donde se agrupen las regulaciones asociadas a un tema o aspecto específico.
- Garantizar el sistemático y pleno acceso de todos los miembros de la organización a esta información.
- Establecer el formato de cada tipo de regulación utilizada en el Manual.
- Definir los procesos asociados a la actualización y preservación del Manual.
- Evitar, siempre que sea posible la recursividad, entendida como la utilización en el texto de reiteradas referencias a otros documentos. Si es necesario, se deben incorporar en el nuevo documento lo ya aprobado, siempre que se logre un adecuado balance que garantice que la nueva regulación constituya el centro y no se convierta en una recopilación de aspectos regulados vigentes.
- El Manual debe constituir una herramienta de capacitación de la empresa, por lo cual debe ser didáctico. Para alcanzar este objetivo puede establecerse en los diferentes tipos de regulaciones una sección de definiciones, que recoja el significado de los términos utilizados, así como una de Aspectos Generales donde se describan brevemente los fundamentos teóricos que sustentan el objeto de regulación abordado en el documento, de manera que despierte el interés por su lectura.
- Siempre que sea posible utilizar esquemas tales como diagramas de flujo, árboles de decisión, etc, ya que facilitan la interpretación de lo regulado al mismo tiempo que permite identificar a través de su inspección posibles inconsistencias. El empleo de

esta herramienta puede requerir de un entrenamiento previo de todo el personal a nivel de la organización, no obstante lo cual las ventajas de su empleo compensan ampliamente este esfuerzo inicial.

Una vez establecidos los principios básicos para la elaboración del Manual, es posible acometer su concepción, para lo cual puede utilizarse la secuencia propuesta en este trabajo, que se describe en detalles a continuación.

I.2 Secuencia para la concepción del Manual de Organización y Regulaciones Internas

El proceso de concepción del Manual consta de los cuatro pasos que se indican a continuación, en tanto las acciones requeridas para llevarlo a la práctica se detallan en los apartados siguientes.

- Si en la entidad ya existen diversos tipos de regulaciones, agrupadas o no en un Manual, se debe realizar un análisis de lo regulado hasta el presente para definir qué y cómo se integra a la nueva versión, así como los aspectos que deben ser derogados.
- Definición de los tipos de Regulaciones Internas que se van a utilizar y su alcance.
- Establecer la organización interna (subsistemas) del Manual de manera que responda a la misión y actividad que realiza la entidad.
- Caracterización de los procesos asociados a la elaboración, modificación y derogación de Regulaciones vigentes y modificaciones estructurales.

I.2.1 Definición de los Tipos de Regulaciones Internas

Las necesidades de diferentes tipos de documentos rectores de la actividad desarrollada por una entidad y su alcance pueden variar en dependencia de la misión de la misma, no obstante lo cual existen cuatro tipos de regulaciones de carácter interno que resultan indispensables para todo tipo de organización:

- ***Normas.*** Es un lenguaje común que facilita el flujo de bienes y servicios entre el comprador y el vendedor a nivel del mercado, o entre clientes internos en el marco de la organización, que contribuye a mantener el estado general de satisfacción alcanzado.
- ***Procedimientos.*** Es la forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso y, por tanto, es un documento que describe la realización de una actividad repetitiva de acuerdo con una sistemática preestablecida y una guía normalizada de actuación, con la finalidad de realizarla adecuadamente y garantizar la continuidad en el desempeño de la empresa aún con la ocurrencia de cambios en la composición de los Recursos Humanos.
- ***Recomendaciones.*** Normas o Procedimientos que no son de obligatorio cumplimiento, debido a falta de consenso para su aprobación en alguna de las

categorías anteriores o a que se encuentran sometidos a evaluación práctica, pero cuyo empleo facilita la estandarización en el desempeño de la entidad.

- **Directivas.** Es un documento de carácter temporal con una extensión no mayor de tres cuartillas (sin incluir los anexos) en el cual se establecen indicadores de cualquier tipo o informaciones complementarias a las normas y procedimientos que están asociadas a un periodo de tiempo, como puede ser una rebaja de precio, etc.

1.2.2 Definición de los Subsistemas en el Manual de Organización y Regulaciones Internas

La forma más comprensible y sencilla para que los usuarios puedan acceder a la información contenida en un Manual, que a su vez facilita su traslado al formato de hipertexto (html) para su instalación en una red de computadoras, es establecer una organización jerárquica basada en subsistemas funcionales que respondan a la estructura, subordinación, misión y actividades que desarrolla la entidad objeto de estandarización.

Atendiendo a lo anterior, una forma útil y cómoda de segmentar (secciones o subsistemas) el Manual es atendiendo al tipo de actividad, agrupadas, como mínimo, en las cuatro secciones que se indican en las tablas 1 a la 4.

Tabla 1. Sección I: Aspectos de carácter general.

	Destino y divisiones internas:
Generalidades	Se establecen las pautas generales que rigen la elaboración de las Regulaciones Internas de la entidad así como los aspectos y actividades de aplicación común a toda la entidad, tales como: estructura y formato de los documentos; procedimiento para la elaboración de nuevos documentos o derogación de alguno vigente, etc. Este subsistema carece de divisiones internas.
Organización	Abarca los temas asociados con la estructura de la entidad y la relación existente entre sus dependencias y se divide en los tres temas siguientes: <ul style="list-style-type: none"> – Estructura y funciones: Estructura y funciones de las dependencias y trabajadores de la entidad (Casa Matriz y dependencias), misión y visión de la entidad, etc. – Organos y herramientas de Dirección: Organos de Dirección y su funcionamiento, así como el empleo y organización de herramientas complementarias de dirección tales como Talleres, Reuniones Internas, etc. – Documentos vigentes: Todos los documentos autorizados para el funcionamiento de la entidad; el procedimiento para su confección; la forma de transferir de una dependencia a otra; nivel de acceso a las mismas y custodia de los originales.
Recursos Humanos	Contiene todas las regulaciones asociadas con el cumplimiento de lo establecido en la legislación laboral vigente, así como la política de tratamiento de los Recursos Humanos en la empresa, incluidos los directivos, y comprende los aspectos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> – Personal. Aspectos relacionados con el pago, admisión y bajas y evaluación del desempeño del personal en la entidad. – Capacitación: Mecanismos y vías para llevar a cabo la capacitación de los trabajadores de la entidad. – Atención al Hombre: Actividades previstas por la entidad para contribuir a elevar el sentido de pertenencia. – Directivos: Política de formación y promoción de directivos y el desarrollo de los programas de preparación y superación de su reserva.
Calidad	Está constituida por los documentos que establecen el Sistema de Gestión de la Calidad en la entidad, basado en la aplicación de las Normas ISO 9000:2000.
Comunicación	Regulaciones asociadas a la imagen de la entidad y al establecimiento de las estrategias para alcanzar este propósito, que consta de los aspectos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> – Identidad: Pautas de imagen que debe proyectar la entidad: marca; logotipo; uniforme; etc, así como estrategias para fomentar el sentido de pertenencia. – Materiales de promoción: Procedimientos y mecanismos asociados a la solicitud, control y aprobación de materiales y campañas publicitarias

Informática	<p>Regulaciones asociadas a la seguridad y política de desarrollo de la Informática en la entidad así como la explotación de los Sistemas Informáticos requeridos para su desempeño, las cuales se agrupan en los aspectos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Seguridad: Planes de Seguridad Informática y Contingencia. – Intranet Corporativa: Procedimientos para la colocación de información en los diferentes sitios en la Intranet, así como el tipo de información que debe mostrarse. – Sistemas informáticos: Empleo, niveles de acceso y facultades de los usuarios de los sistemas informáticos, utilizados para llevar a cabo el trabajo de la entidad. – Correo electrónico: Recoge los procedimientos para establecer los niveles de acceso a este servicio, así como la política de explotación del mismo.
Soporte de Información	<p>Este subsistema, recoge las regulaciones asociadas a la diseminación selectiva de la información y los niveles de acceso a la misma, siguiendo el principio de compartir información, para evitar la reiteración de esfuerzos, pudiendo utilizarse para este propósito, entre otros, las Bases de Datos disponibles en la Internet Corporativa. Los aspectos asociados:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Información clasificada: Protección de la información sensible de la entidad, así como los niveles y forma de acceso a toda la información disponible y requerimientos que deben satisfacer los desarrollos o adquisiciones de estos sistemas para su instalación en la entidad. – Estadística: Obtención, procesamiento y diseminación selectiva de esta información y procesamiento para brindar soporte a la toma de decisión por parte de los directivos.
Situaciones excepcionales	<p>Regulaciones asociadas a las acciones y formas de operar en condiciones excepcionales tales como desastres naturales, etc.</p>

Tabla 2. Sección II: Temas asociados a la Economía y las Finanzas.

	Destino y divisiones internas
--	-------------------------------

Contabilidad	<p>Recoge todas las regulaciones asociadas a los aspectos contables de las dependencias que se encuentran subordinadas a la Oficina Central así como sus relaciones con los centros contables que conforman la entidad. Para facilitar el acceso a la información esta sección se subdivide en:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Contabilidad general: Aspectos contables tales como nomenclador de cuantas, registro de gastos, movimiento del efectivo, etc. – Estados Consolidados. Aspectos del proceso de consolidación de los Balances y Estados de Resultados, así como la información que deben entregar los Centros Contables a la Oficina Central en cada cierre contable. – Activos fijos, útiles y herramientas: Custodia de este tipo de bienes por parte de la entidad. – Inventario. Idem al anterior, para el control del inventario de bienes disponibles en los almacenes.
Finanzas	<p>Recoge todos los aspectos relacionados con la administración de las finanzas de la entidad y se subdivide en:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Finanza General: Forma de realización de los cobros y pagos, proyecciones financieras y análisis de inversiones. – Caja: Registro y control de formas valoradas, documentos de valor así como el manejo de los fondos de efectivo. – Presupuesto: Proceso de captación y elaboración de los informes, así como la elaboración y control de los presupuestos y la planificación de la entidad.

Tabla 3. Sección III: Regulaciones de tipo Comercial.

	Destino y divisiones internas:
Costo y Precio	Recoge los procedimientos asociados al establecimiento de los sistemas de costo y la formación del precio.
Productos y servicios	Este subsistema contiene las regulaciones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> – Contratación: Tipos, contenidos y personal facultado para la firma de contratos, formas de pago, etc. – Negociación: Relaciona los procedimientos asociados a la elaboración de la estrategia del Plan de Negociación. – Análisis e Investigación de Mercados y Mercadeo: Procedimientos asociados a establecer las estrategias de comercialización de la empresa, creación de nuevos productos y estudios de evaluación comercial y económica para determinar la factibilidad de las misma.

Tabla 4. Sección IV: Cuestiones relativas a la Logística requerida por la empresa.

	Destino y divisiones internas:
Logística	Este subsistema recoge todas las actividades relacionadas con el apoyo logístico que requiere la entidad para el adecuado desempeño de su actividad. Atendiendo al amplio espectro que puede abarcar este aspecto, no se propone una división, dejando a los elaboradores la decisión total de cómo segmentar este subsistema.

I.3 Contenido de las Regulaciones Internas

Una vez establecidos los documentos y subsistemas que debe disponer el Manual, el siguiente paso en su concepción es definir la estructura de los contenidos, una propuesta de la cual se describe a continuación.

I.3.1 Normas, Procedimientos y Recomendaciones

Constan de las siguientes partes:

- a) **Objetivo:** Breve descripción de la razón de ser del documento.
- b) **Alcance:** Límite de aplicación del documento sobre las actividades reseñadas en el objetivo.
- c) **Destino:** Indica las personas cuyo trabajo es objeto de regulación en el documento y que, por tanto, deben conocer al detalle su contenido.
- d) **Acceso:** Establece si el contenido es restringido o público.
- e) **Referencias:** Se relacionan todos los documentos que fueron analizados o consultados para la elaboración de la Regulación.
- f) **Aspectos generales:** Definiciones, criterios generales, consideraciones de ámbito global y referencias al reglamento, normas y documentos, tanto

internos como externos, que se han de tener en cuenta en el desarrollo y aplicación de la norma o procedimiento.

- g) **Responsabilidades:** Descripción de responsabilidades derivadas de las funciones descritas en la norma o procedimiento. Así mismo se indicarán los responsables de elaborar, revisar, aprobar y distribuir el documento de acuerdo con las directrices establecidas y elaborar el diagrama de flujo correspondiente a la actividad regulada.
- h) **Desarrollo:** Consiste en la descripción de las actividades incluidas en el objetivo y constituye el cuerpo central del documento.
- i) **Documentación complementaria:** Se citan, cuando proceda, los documentos aplicables que amplíen, complementen o desarrollen la información contenida en el documento.
- j) **Registros:** Se citan, cuando proceda, los documentos que presentan los resultados obtenidos o que proporcionan evidencias de las actividades desempeñadas.
- k) **Elaboradores:** Recoge en una tabla el nombre, cargo y firma de los participantes directos en la elaboración del Borrador del documento.
- l) **Anexos:** Reproducción de los formatos, documentos u otros suplementos que sean aclaratorios, tales como: gráficos, diagramas de cualquier tipo (incluye los flujos, árboles de decisión y otros que no resulten imprescindibles para la comprensión de la explicación brindada pero que esclarecen el contenido recogido en el texto). Igualmente en este apartado se recoge el diagrama de flujo de los pasos indicados para llevar a cabo el procedimiento en los casos en que sean necesarios. Los Anexos se referencian en el texto según aparecen, comenzado con la letra A mayúscula y se relacionan en ese propio orden en este apartado.

1.3.2 Directivas

Los directivas constan de las siguientes partes:

- a) **Asunto:** Es un título que identifica de manera clara y concisa el tema que regula.
- b) **Introducción:** Recoge las razones, objetivo y base legal del tema regulado, así como el documento objeto de modificación.
- c) **Contenido:** A continuación de la introducción se redactarán los acápites que contiene, en esencia metodológicos, numerándolos consecutivamente con números arábigos.
- d) **Anexos:** Tienen el mismo contenido referido en el apartado anterior.

1.3.3 Modificaciones

Las modificaciones constan de las siguientes partes:

- a) **Asunto:** Es un título que identifica de manera clara y concisa el tema que regula.
- b) **Introducción:** Recoge las razones, objetivo y base legal del tema regulado.

- c) **Contenido:** A partir de la introducción se redactarán los acápites que contiene, atendiendo a una de las siguientes categorías: supresión de un texto vigente; adición de un texto al existente; copia de un texto vigente en otra posición; traslado de un lugar a otro de un texto existente. Nótese, que en una misma modificación pueden realizarse todas las que se requieran y combinar variaciones, adiciones y traslados, siempre que se cumpla con las especificaciones antes mencionadas
- d) **Anexos:** Ídem a lo expresado en el apartado III.3.1

I.3.4 Acta de Reedición y Derogación

Las Actas de Reedición y Derogación están constituidas por las mismas partes que las modificaciones, diferenciándose de éstas en que su contenido sólo hace referencia explícita a los documentos que abarca su acción.

I.4 Documentos rectores

Una vez vencidas las etapas anteriores de la concepción del Manual, el paso siguiente es establecer los documentos que rigen el proceso de elaboración, Documentos Rectores, pues en ellos se recogen todas las indicaciones que deben seguirse para acometer cualquier acción de actualización y conservación. Para este propósito pueden utilizarse los tres documentos siguientes:

- Norma «Estructura, formato y clasificación de los documentos que componen el Manual de Organización y Regulaciones Internas de la ...», que recoge todos los aspectos de formato, destino y clasificación de los documentos, al mismo tiempo que establece las subdivisiones temáticas del Manual.
- Norma «Símbolos, abreviaturas, términos y siglas utilizadas en los documentos que componen el Manual de Organización y Regulaciones Internas de la ...», que indica el significado del vocabulario inherente al objeto de regulación.
- Procedimiento «Elaboración, modificación y derogación de los documentos que componen el Manual de Organización y Regulaciones Internas de la ...», que describe los procesos para la elaboración, aprobación, modificación o derogación de los documentos que pertenecen al Manual.

Seccion II. Formato de los documentos

II.1 Generalidades

Una vez presentados los aspectos asociados a la concepción del Manual, corresponde establecer el formato que adoptarán los diferentes documentos que lo constituyen para garantizar la uniformidad, coherencia y comprensión de sus contenidos, los cuales se detallan en la presente sección.

II.2 Formato de las Regulaciones Internas

II.2.1 Aspectos Generales

Independientemente del tipo de documento perteneciente al Manual de que se trate, existe un conjunto de aspectos comunes a éstos que deben regularse, para garantizar la uniformidad, los cuales se relacionan a continuación:

- Dimensión del papel y posición de la hoja (vertical u horizontal)
- Márgenes: superior e inferior; izquierdo y derecho; desde el borde hasta el encabezado y el pie de página.
- Tipo de letra para el texto del cuerpo del documento (Arial, Times New Roman, etc.) y cantidad de puntos.
- Separación entre líneas del texto.
- Separación entre párrafos.
- Forma de enumeración y título de las tablas, tanto en el texto como en los anexos.
- Forma de resaltar por su importancia un aspecto determinado en el texto.
- Impresión de los documentos en su versión final, la cual se recomienda se efectúe por una sola cara.
- Procesador de Textos a utilizar y versión a partir de la cual se deben elaborar.
- Espaciado entre líneas del título
- Tipo de letra y justificación del Título del documento,
- Formato de las definiciones y de los títulos de las divisiones y subdivisiones que componen un documento.
- Separación entre divisiones y subdivisiones.

II.2.2 Redacción

Los documentos deben ser redactados de forma:

- a) **Clara:** su lectura no provocará falsas interpretaciones.
- b) **Concisa:** se escribirán de manera secuencial las etapas específicas de la realización de la actividad.
- c) **Completa:** no será necesario consultar otros documentos, salvo aquellos que se citen explícitamente en el propio documento.

Para facilitar el cumplimiento de los aspectos antes mencionados, se recomienda utilizar las siguientes reglas:

- Reducir el empleo de los verbos: ser, estar, encontrarse, haber, hacer, poner, decir y ver.
- Evitar la reiteración de ideas disponiendo a este fin de las siguientes reglas: poner en orden las ideas antes de escribir y evitar los detalles insignificantes, que son la causa del estilo difuso.

- Evitar la repetición de palabras utilizando alguna de las tres reglas siguientes: suprimir el vocablo; reemplazarlo por otro sin cambiar el giro de la frase o variar lo escrito dando otro giro a la frase.
- Si un sustantivo necesita de un adjetivo, no utilizar dos.
- El mayor enemigo del estilo es la lentitud.
- Emplear la palabra exacta, propia y adecuada.
- Colocar los adverbios cerca del verbo.
- Evitar las preposiciones en cascada.
- No abusar de las conjunciones parásitas: que, pero, aunque, sin embargo.
- No emplear vocablos rebuscados.
- No abusar de los incisos y los paréntesis.
- Como norma general, no colocar el verbo al final de la frase.
- Evitar las transiciones bruscas entre párrafos.
- No usar una metáfora, símil u otra figura del lenguaje que esté acostumbrado a ver escrita.
- No utilizar una palabra larga cuando pueda utilizar una corta.
- Si es posible eliminar una palabra, hacerlo.
- Nunca utilizar la voz pasiva cuando pueda usar la activa.
- No emplear palabras en otro idioma, un vocablo científico o de la jerga si puede utilizar una palabra del español corriente.
- Antes de decir una barbaridad, infringir cualesquiera de estas reglas.

II.3 Bibliografía

Otro aspecto que debe regularse es la forma en que se recogen en el documento la bibliografía utilizada para elaborar el documento. En este caso, existen, como mínimo, los cinco tipos siguientes:

- Legislaciones emitidas por Organismos de carácter Nacional. En este tipo de documento debe definirse cuál fecha se escogerá: aprobación, publicación o puesta en vigor, cuando no coinciden.
- Instrucciones Corporativas.
- Normas, procedimientos y recomendaciones, internas o emitidas por otras instituciones de carácter nacional o internacional.
- Libros.
- Publicaciones seriadas.

II.4 Elaboración de diagramas











Una herramienta que facilita la comprensión de documentos y contribuye a la eliminación de ambigüedades en la interpretación de los contenidos es la utilización de gráficos de diferentes tipos, lo cual en el caso de un Manual resulta decisivo y por tanto debe establecerse como un requisito obligatorio.

Lo antes expuesto, hace necesario regular los tipos y formas de empleo de los símbolos y convenios utilizados en los gráficos para la representación de los procesos, diagramas de flujos, árboles de decisión, etc., pudiendo emplearse para este propósito los que se proponen y describen a continuación.

II.4.1 Símbolos

Un primer aspecto que debe regularse para la elaboración de los diagramas es el conjunto de símbolos permitido y su significado. Atendiendo a lo difundido y coherente de la propuesta de M. A. Jackson, puede utilizarse este grupo de símbolos, a los cuales los autores de este trabajo han efectuado algunas adiciones con vistas a facilitar su empleo en este tipo aplicación. La propuesta integrada se recoge en la tabla 2.

Tabla 2. Símbolos para la elaboración de diagramas y su significado.

Símbolo:	Se emplea para:
	Conector con otros símbolos o páginas del diagrama.
	Inicio y fin de un proceso.
	Señalar la dirección del flujo.
	Saetas, que indican el sentido de flujo o movimiento.
	Expresa la existencia de una decisión lógica, como resultado de la cual se escoge una vía entre dos alternativas.
	Expresa la existencia de una decisión lógica, como resultado de la cual se escoge una vía entre tres o más alternativas.
	Operaciones, procesos o estructuras básicas.
	Formularios impresos de todo tipo: salidas de computadoras, modelos para llenado manual, etc.
	Almacenamiento de datos en Bases de Datos.
	Archivos, expedientes.

II.4.2 Convenios

En relación a los convenios que deben establecerse, básicamente se refiere al significado de los colores en los diagramas, donde puede utilizarse la propuesta que se describe a continuación, la cual recoge los aspectos fundamentales que deben ser objeto de estandarización en este aspecto:

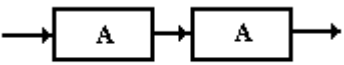
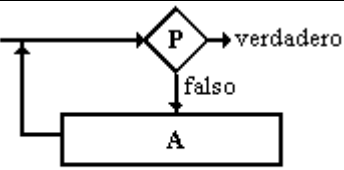
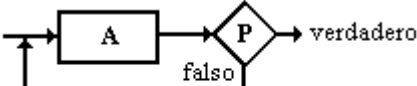

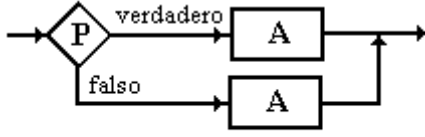
- Color asumido por defecto para los textos y símbolos, que en esta propuesta es el negro.
- Color del conector de símbolos y el indicador de inicio y fin de proceso, en el formato propuesto es el verde.

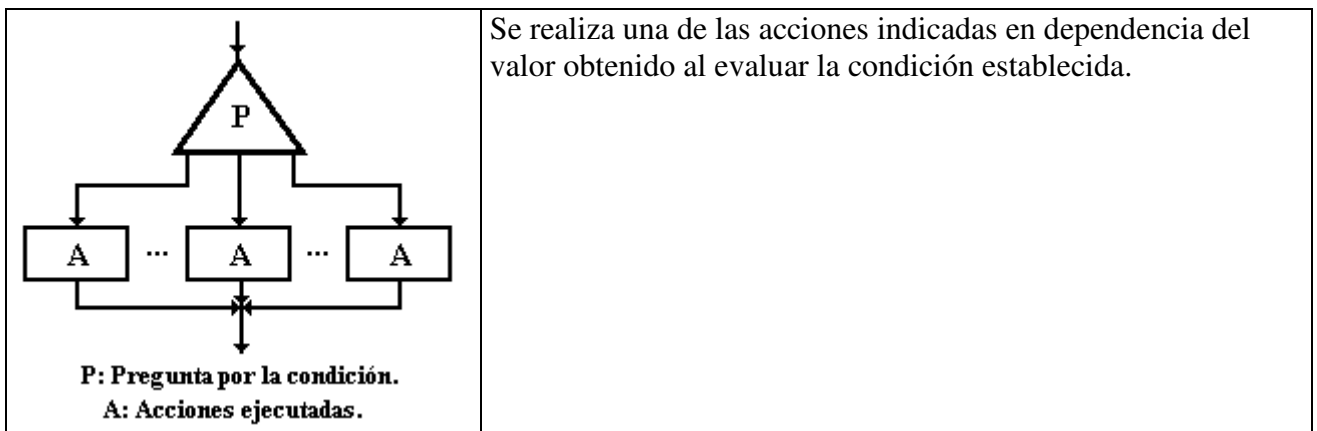
- Los elementos que constituyen entradas de información y materiales, etc., que dan lugar a que se inicie el proceso así como las salidas resultantes del mismo que pueden constituir entradas a otros procesos, se indican en un color diferente a los anteriores, en este caso el rojo.
- Los elementos opcionales se deben diferenciar del resto que es obligatorio, para lo cual se propone utilizar líneas discontinuas.

II.4.3 Estructuras para representar procesos

Una categoría que, por su importancia es tributaria de un tratamiento diferenciado, lo constituyen las estructuras para representar procesos y organización de operaciones automatizadas. En este caso resulta ventajoso utilizar las estructuras empleadas por los superlenguajes de programación tales como el Pascal, pues constituyen prácticamente un estándar de relativa elevada difusión. En la tabla 3 se indica una forma de utilizar estas estructuras.

Tabla 3. Estructuras para representar procesos y su significado

Esquema:	Se utiliza para indicar:
 <p>A: Acciones ejecutadas.</p>	Ejecución consecutiva de procesos, acciones o actividades.
 <p>P: Pregunta por la condición. A: Acciones ejecutadas.</p>	Repetición de un proceso o acción mientras no se cumpla una condición. La ejecución de la acción en la primera ocasión está condicionada a que no se cumpla la condición al inicio.
 <p>P: Pregunta por la condición. A: Acciones ejecutadas.</p>	Idem al anterior. Es este caso la acción se realiza al menos en una oportunidad.
 <p>P: Pregunta por la condición. A: Acciones ejecutadas.</p>	La acción se realiza en una ocasión si se cumple la condición establecida.
 <p>P: Pregunta por la condición. A: Acciones ejecutadas.</p>	Se realiza una de las acciones en dependencia de si se cumple o no la condición establecida.



II.5 Modelos

Toda regulación, debe presentarse de manera uniforme por lo cual se requiere de modelos que estandaricen la presentación de los contenidos. En el caso del Manual, atendiendo a sus características, pueden utilizarse para la elaboración de los documentos originales, que una vez aprobados serán firmados y custodiados en la entidad, las alternativas que se describen en detalle a continuación.

II.5.1 Tipos

Una vez establecido el formato para expresar el contenido de las Regulaciones Internas, corresponde definir los tipos de modelos sobre los cuales se elaboraran los contenidos. Para este propósito, puede utilizarse el siguiente:

- a) Portada, es la primera página del documento que consta de: encabezado; cuerpo (donde se recoge el Título) y pie de página.
- b) Índice, es la página que sigue a la portada, donde se relacionan los aspectos tratados en el documento.
- c) Desarrollo, donde se recogen todos los aspectos e información indispensable para la correcta realización del proceso u operación objeto de estandarización.
- d) Anexos, ue agrupan todos aquellos aspectos que contribuyen a escalrecer lo expresado en el desarrollo.

En el caso de las Directivas, atendiendo a sus características, disponen de un título, prescindiendo del formato anterior.

II.5.2 Estructura

II.5.2.1 Encabezado

Está compuesto por los elementos de identificación que se muestran en el esquema siguiente:

Esquema 1. Encabezado de los documentos del Manual de Organización y Regulaciones Internas.

Logotipo	Subsistema al cual pertenece el documento	Número: XX - TSUNNAA
		Edición: ##
		Fecha de emisión: DD/MM/AA
		Página n de tt

- a) Logotipo de la empresa;
- b) Subsistema al cual pertenece;
- c) Código de identificación (Número). Los documentos se identifican, además de por el título, con su número de identificación asignado en el Departamento de Sistemas y Organización a partir del Registro Consecutivo existente en el mismo de acuerdo con la siguiente estructura general XX - TSUNNAA:
 - XX: Este campo del identificador es opcional, ya que expresa a cuál de las entidades de una corporación pertenece el documento. Cuando es una entidad constituida por divisiones no se requiere, pues el resto del identificador es suficiente.
 - T: indica el tipo de documento de acuerdo al siguiente convenio: N, norma; P, procedimiento; R, Recomendación.
 - SU: indica el subsistema al cual pertenece la norma o procedimiento según el convenio establecido en la Tabla 4.

Tabla 4. Subsistemas del Manual de Organización y Regulaciones Internas

Subsistema	Código	Subsistema	Código
Generalidades	GE	Costos y Precios	CP
Organización	OR	Contratos	CT
Recursos Humanos	RH	Mercadeo	MC
Calidad	CA	Comunicación	CM
Contabilidad	CO	Informática	IN
Finanzas	FZ	Soporte Informativo	SI
Planificación	PL	Situaciones Excepcionales	SE

- NN: dos dígitos numéricos que representarán el número consecutivo del procedimiento dentro del subsistema, comenzando por el 01.
 - AA: dos dígitos numéricos que representarán el terminal del año de elaboración del procedimiento.
- d) Edición (##). Los procedimientos se identifican por el número de edición con dos dígitos numéricos comenzando por el 01, los cuales permiten mantener el número de identificación y pasar a una versión actualizada que incluya las modificaciones aprobadas y vigentes.

- e) Fecha de emisión. Se utiliza para indicar la fecha en que se pone en vigencia el documento y es establecida por el Jefe del Departamento de Sistemas y Organización con la estructura DD / MM / AA donde cada grupo de caracteres representan: DD, día; MM, mes y AA el año.
- f) Página n de tt. Indica el número de orden de la página (n) dentro del documento y el total de páginas (tt) que contiene el documento para facilitar el ordenamiento durante el proceso de impresión y la identificación de extravíos o pérdidas parciales del documento.

En el caso de las Modificaciones de Regulaciones vigentes, el encabezado se identifica adicionando al número de identificación del documento objeto de la modificación (norma, procedimiento, recomendación o directiva) la siguiente estructura general –MNNA, donde los caracteres tiene el significado siguiente:

- M: indica que es una modificación al documento cuyo número le antecede.
- NN: dos dígitos numéricos que representarán el número consecutivo de la modificación de ese documento
- AA: dos dígitos numéricos que representarán el terminal del año de elaboración de la modificación.

II.5.2.2 Cuerpo

Es el lugar donde se encuentra el contenido del documento según la estructura establecida en la definición del Manual que finaliza con el apartado, Registro de Elaboradores, donde se consignan los datos y se recoge la firma de las personas que laboraron en la confección del documento, como se muestra en el esquema #2, ordenado de mayor a menor participación.

Esquema 2. Relación de elaboradores.

Nombre y Apellidos:	Cargo:	Firma:

II.5.2.3 Pie de página

En la portada se habilita un bloque que dispone de un conjunto de escaques para recoger los datos de los funcionarios que revisaron y aprobaron el procedimiento, así como la fecha de revisión y aprobación y sus firmas respectivas, como se indica en el esquema #3.

Esquema #3. Formato propuesto para el pie de página de la hoja titular.

Revisado por: Nombre: Cargo:	Aprobado por: Nombre: Cargo:
---	---

Fecha: Firma:	Fecha: Firma: Acuerdo Consejo Dirección:
--------------------------------	---

Las restantes páginas del documento, deben estar firmadas o inicializadas por los mismos funcionarios que firmaron en la portada y los que aparecen en el Registro de Elaboradores antes descrito.

II.5.3 Acta de Reedición

El Acta de Reedición de documentos pertenecientes al Manual, consta de encabezado y cuerpo. En el encabezado, contiene los datos de identificación que se relacionan en el esquema 4:

Esquema #4. Formato propuesto para el encabezamiento del Acta de Reedición.

Logotipo	ACTA DE REEDICION	Número: XX - ARSUNNAA
		Fecha de emisión: DD/MM/AA
		Página n de tt

- a) Logotipo de la empresa.
- b) Título: «Acta de Reedición».
- c) Código de identificación (Número). Este tipo de documento se identifica, además de por el título, con su número de identificación asignado en el Departamento de Sistemas y Organización a partir del Registro Consecutivo existente en el mismo de acuerdo con la siguiente estructura general XX – ARSUNNAA, donde AR: indica que el documento se corresponde con un Acta de Reedición y el resto de los caracteres tiene el mismo significado que en el identificador de Normas, Procedimientos o Recomendaciones.
- d) Fecha de emisión y página n de tt. Tiene el mismo significado y formato de los documentos antes descritos.

En el cuerpo del Acta de Reedición es donde se recogen, como mínimo, los aspectos siguientes:

- Causas que motivan la reedición del documento.
- Relación nominal de todos los documentos que se sustituyen con la reedición (documentos derogados): normas, procedimientos, directivas y sus modificaciones.
- Acciones para difundir la información de los documentos derogados.
- Acuerdo del Consejo de Dirección que avala la emisión del Acta de Reedición.

II.5.4 Acta de Derogación

Las Actas de Derogación de documentos pertenecientes al Manual de Organización y Regulaciones Internas consta de encabezado y cuerpo. El encabezado se compone de los datos de identificación que se indican en el esquema siguiente:

Esquema #5. Formato propuesto para el encabezamiento del Acta de Derogación.

Logotipo	ACTA DE DEROGACION	Número: XX - ADSUNNAA
		Fecha de emisión: DD/MM/AA
		Página n de tt

- a) Logotipo de la empresa.
- b) Título: «Acta de Derogación»;
- c) Código de identificación (Número). Este tipo de documento se identifica, además de por el título, con su número de identificación asignado en el Departamento de Sistemas y Organización a partir del Registro Consecutivo existente en el mismo de acuerdo con la siguiente estructura general XX – ADSUNNAA, donde AD: indica que el documento se corresponde con un Acta de Derogación y el resto de los caracteres tiene el mismo significado que en el identificador de Normas, Procedimientos y Recomendaciones.
- d) Fecha de emisión y página n de tt. Tiene el mismo significado y formato de los documentos antes descritos.

En el cuerpo del Acta de Derogación es donde se recogen, como mínimo, los aspectos siguientes:

- Causas que motivan la derogación del documento
- Relación nominal de todos los documentos derogados: normas, procedimientos, directivas y sus modificaciones.
- Acciones para difundir la información de los documentos derogados.
- Acuerdo del Consejo de Dirección.

Sección III. Procesos para la actualización y conservación

III.1 Generalidades

Una práctica usual en el campo de la Teoría del Conocimiento es generalizar las herramientas de análisis probadas en una actividad a otras, indicando, por supuesto, el rango de validez de éstas en las nuevas condiciones de utilización.

En el ámbito empresarial, una de las técnicas que ha sido incorporada con éxito es el Análisis de Procesos, mediante el cual la actividad global de una entidad es segmentada progresivamente desde el nivel de agregación general hasta llegar a un proceso, cuya división en elementos de inferior complejidad no resulte útil a los efectos del estudio y que, por tanto, se considera un proceso unitario, cuya caracterización es más sencilla y su

modelación se corresponde en mayor medida con la realidad, con lo cual se facilita la identificación de fallas estructurales y organizativas existentes en la empresa.

Lo antes expuesto, permite afirmar que el proceso de creación e implantación del Manual, puede considerarse un proceso general, susceptible de ser descompuesto en cuatro subprocesos: creación; modificación; derogación y custodia de los originales firmados que sirven de soporte legal al mismo.

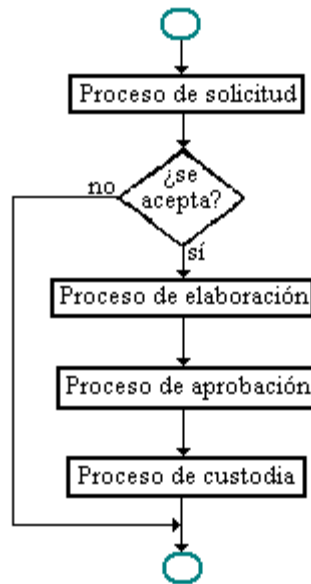
Tomando en cuenta los aspectos señalados a continuación se realiza el análisis de los subprocesos antes mencionados, con vistas a culminar el análisis a ciclo completo de la puesta en vigencia de un Manual de Organización y Regulaciones Internas en la organización

III.2 Procesos para la actualización del Manual

III.2.1 Proceso general

Como se ha indicado con anterioridad, al aplicar la herramienta de Análisis de Procesos al caso de la puesta en práctica de un Manual, pueden identificarse un proceso general susceptible de ser descompuesto en cuatro procesos unitarios: solicitud de elaboración, como resultado de la cual se decide si procede o no realizar una acción (creación, modificación o derogación) para mantener la vigencia del Manual; elaboración, si procede, donde se acomete el trabajo solicitado; aprobación por parte de la máxima instancia de la entidad y finalmente el proceso de custodia de los documentos originales firmados, lo que gráficamente puede representarse mediante la figura 1.

Figura 1. Proceso General de concepción y puesta en utilización del Manual de Organización y Regulaciones Internas



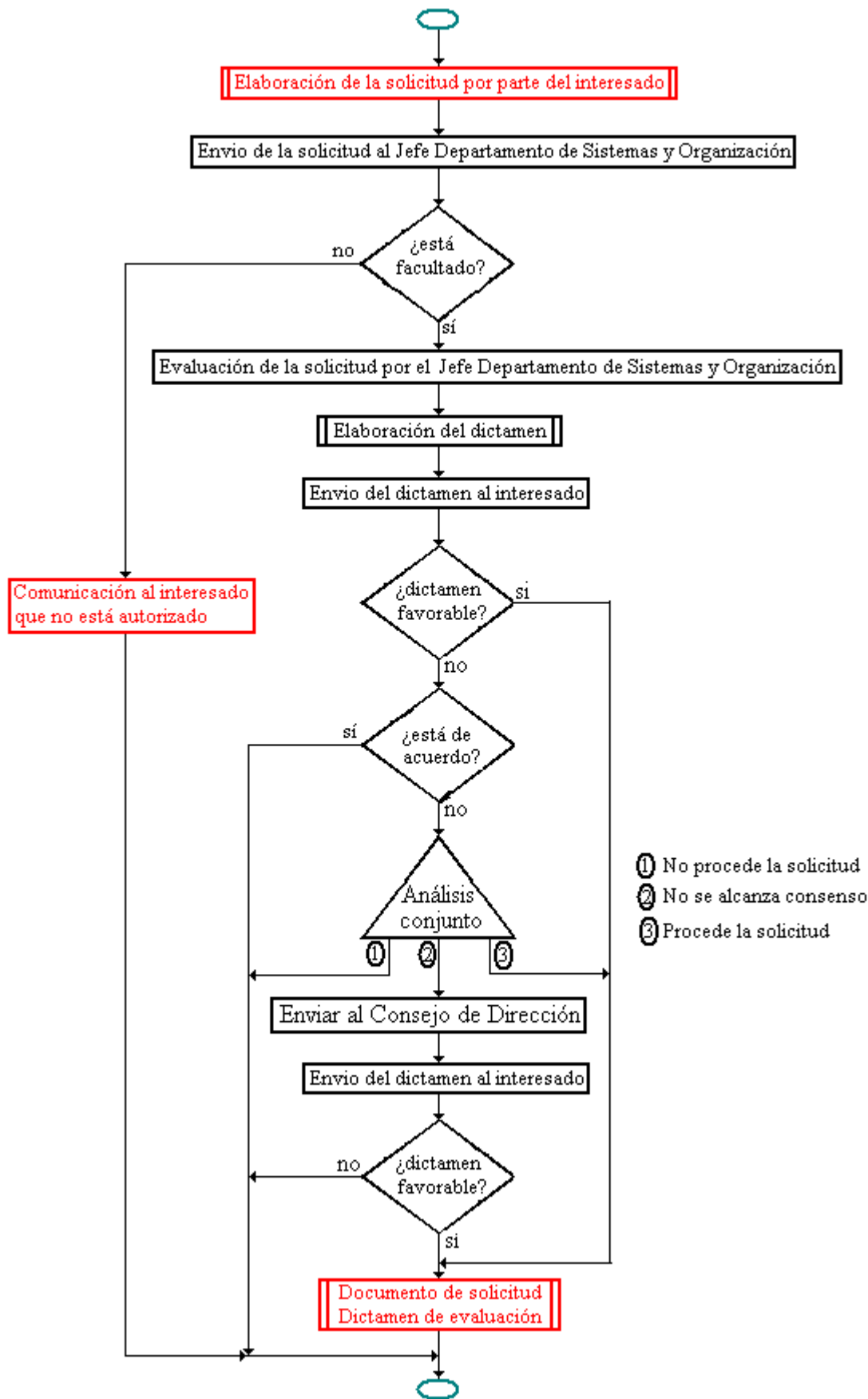
III.2.2 Proceso de solicitud de elaboración

El primer proceso que forma parte de la imprescindible actualización del Manual, es el de solicitud de una determinada acción, en el cual pueden identificarse tres vertientes fundamentales: los aspectos formales, que incluye la definición de los funcionarios facultados en la entidad para efectuar la solicitud; formato y contenido de la misma, así como el destinatario, que a su vez debe ser el encargado de evaluarla y emitir el dictamen correspondiente.

En la práctica resulta conveniente que ese funcionario sea el Jefe del Departamento de Sistemas y Organización, ya que éste es la persona en la organización que mayor nivel de actualización dispone sobre estos temas y conoce las estrategias y políticas de la empresa. No obstante, pueden surgir discrepancias, las cuales deben ser solucionadas por el primer nivel de dirección, cuyo dictamen es inapelable.

De manera gráfica, el proceso descrito puede representarse de la manera indicada en la figura 2.

Figura 2. Representación gráfica del Proceso de Solicitud



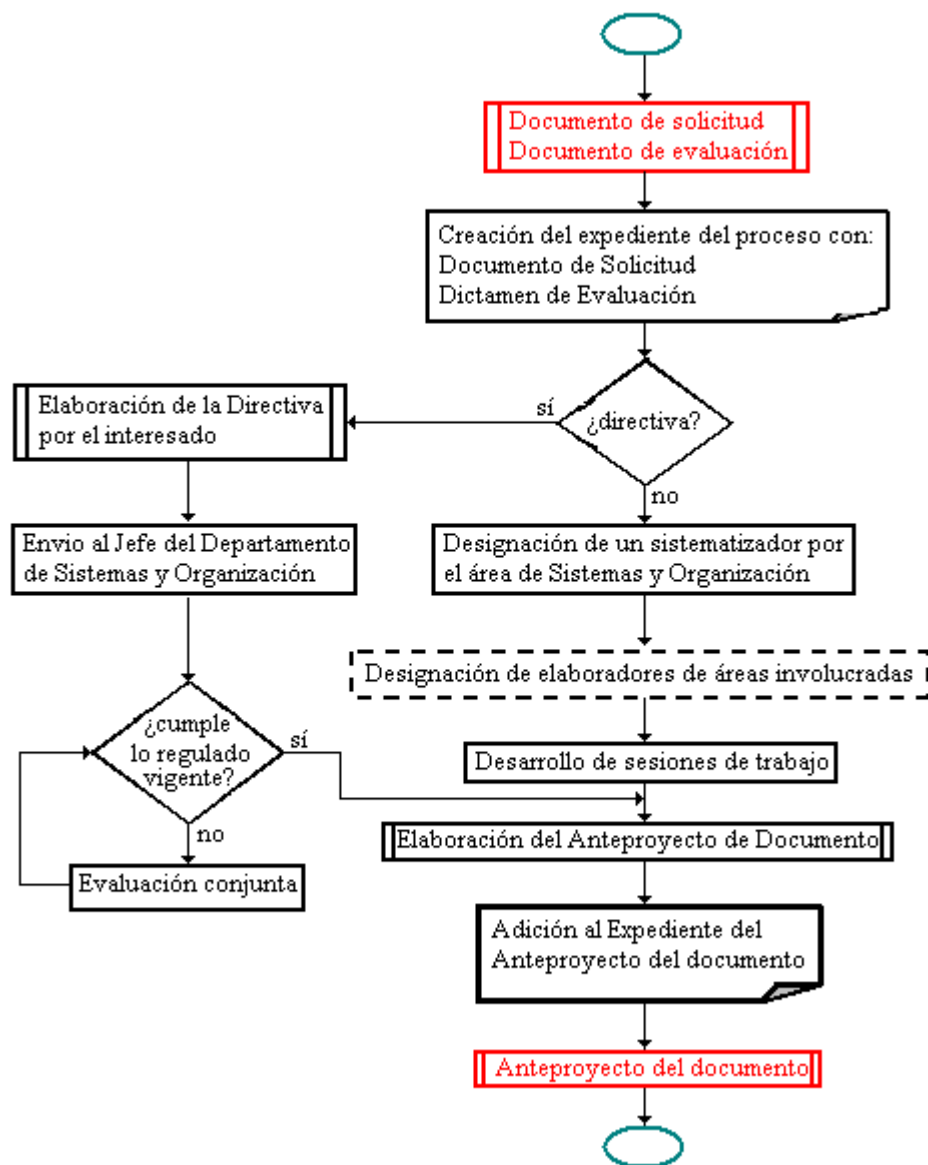
III.2.3 Proceso de elaboración

La elaboración de documentos pertenecientes al Manual es dirigido por el personal del Departamento de Sistemas y Organización de la entidad, los cuales trabajaran de conjunto en la elaboración del Anteproyecto de Documento con los especialistas designados por los jefes respectivos de las áreas involucradas en el tema objeto de regulación, si esto fuera necesario.

Como resultado de este proceso se obtiene un anteproyecto del documento el cual se adiciona al expediente y constituye la entrada del siguiente proceso, aprobación.

Gráficamente, lo antes señalado puede representarse a través del árbol de decisión mostrado en la figura 3.

Figura 3. Representación gráfica del Proceso de Elaboración

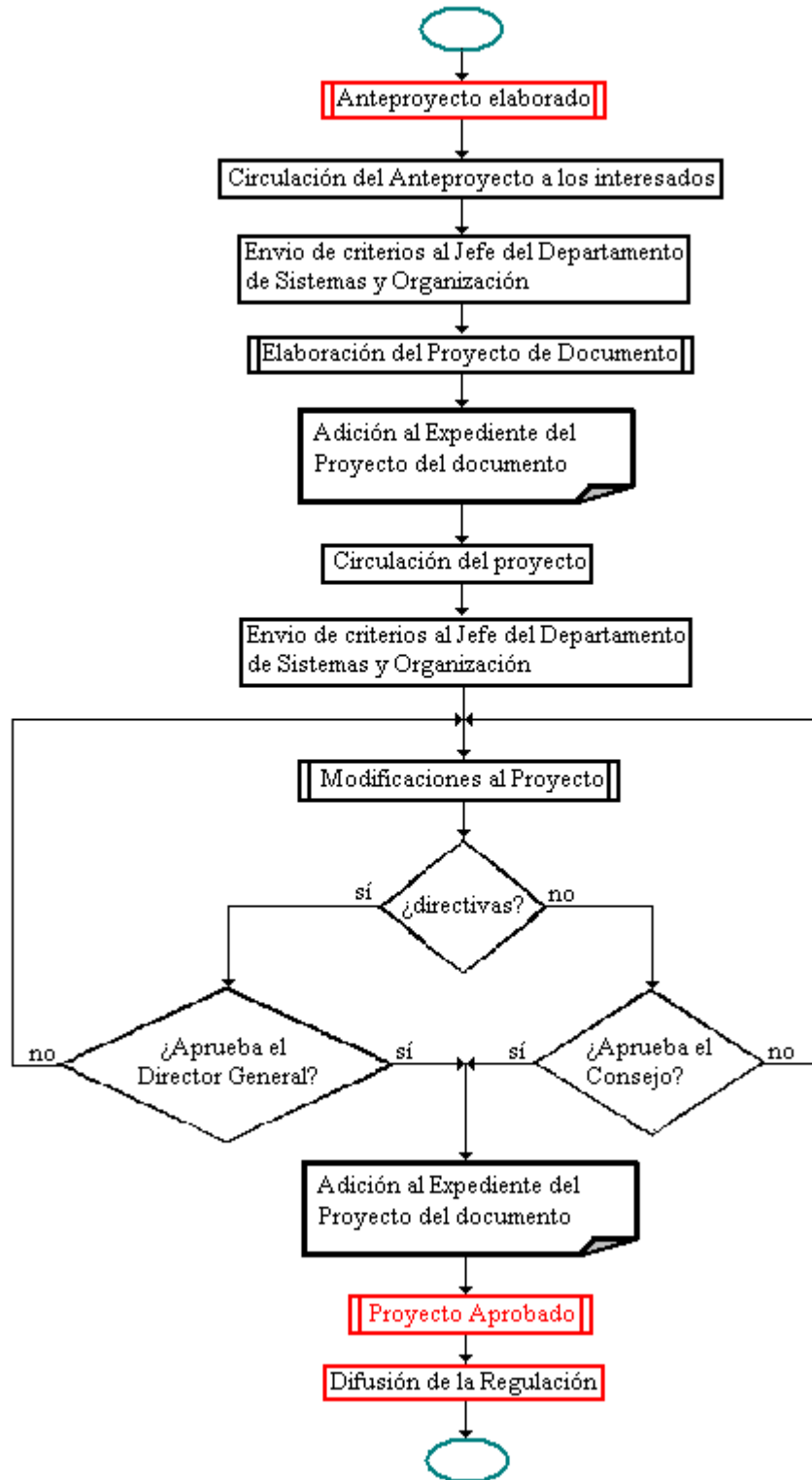


III.2.4 Proceso de aprobación

Por el impacto a nivel de toda la organización, el proceso de aprobación debe contar con dos características esenciales: la aprobación debe realizarse por el primer nivel de dirección y el anteproyecto debe circularse con suficiente antelación a todas las dependencias y áreas cuya actividad se regula en el documento para que emitan sus criterios, con vistas a reducir, sobre todo en el corto plazo, la necesidad de introducir modificaciones motivada por una visión incompleta del aspecto regulado.

En la figura 4 se muestra en detalle los pasos asociados a este proceso, los cuales permiten cumplir con los requisitos antes mencionados.

Figura 4. Representación gráfica del Proceso de Aprobación



III.3 Proceso de custodia de originales

III.3.1 Copias impresas

Una vez aprobado por el Director General de la entidad y firmado por todos los funcionarios que corresponda, la nueva Regulación Aprobada perteneciente al Manual, se entregará al funcionario designado para la custodia y conservación de éstos así como del expediente confeccionado durante el trabajo de elaboración.

Para la conservación de estos documentos se deben asignar los medios y recursos que garanticen la seguridad y protección de éstos ante cualquier contingencia o intento de violación de la integridad física

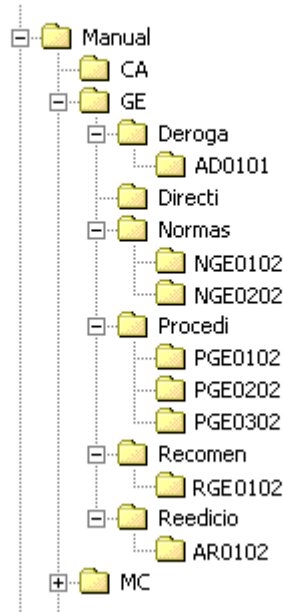
III.3.2 Ficheros

Al concluir el proceso de aprobación, el sistematizador que dirigió el proceso entregará al funcionario designado los ficheros (incluyendo los gráficos originales en formato electrónico) que contiene la Regulación Aprobada, para la custodia y conservación de éstos.

En el caso de los ficheros en formato Word y los gráficos, en cualesquiera de los formatos electrónicos utilizados (jpg, bmp ,etc), se almacenarán en el sistema de cómputo que el Jefe de Departamento de Sistemas y Organización decida siguiendo la estructura de directorios que se ilustra en la figura 5, la cual cumple con los principios organizativos siguientes:

- a) ***Directorio raíz:*** dos caracteres, siguiendo el convenio para la denominación de los subsistemas que componen el Manual
- b) ***Subdirectorios:*** tienen una identificación que facilita la identificación de su contenido: normas, procedimientos, recomendaciones, directivas, reediciones y derogaciones .
- c) ***Directorio de contenido:*** Es el directorio donde se colocan los ficheros que forman el documento para su conservación y cuyo nombre se corresponde con el del documento contenido.

Figura 5. Estructura de directorios para almacenar los ficheros del Manual de Organización y Regulaciones Internas



En el caso de los ficheros en formato de hipertexto se almacenan en el servidor donde se encuentra la aplicación WEB.

Con vistas a garantizar la integridad mensualmente se realizará una salva actualizada de los ficheros, tanto en formato Word, gráficos e hipertexto, que constituyen el Manual en disco compacto.

Como recomendación práctica final, puede señalarse que para facilitar la asociación del fichero con el documento que contiene, su nombre debe coincidir con el número utilizado en la identificación del encabezado.

En el caso que exista una versión en soporte electrónico como Power Point o Páginas WEB, es necesario establecer los destinatarios de este tipo de soporte, así como la periodicidad de actualización y la forma de hacerla llegar a éstos.

Conclusiones

Como conclusión del presente trabajo se puede señalar que en el mismo se recogen los aspectos fundamentales asociados a la concepción de un Manual de Organización y Regulaciones Internas, a partir de un nuevo enfoque que integra dos vertientes generalmente tratadas por separado: la Organización, como estructura empresarial y las Regulaciones de las actividades realizadas, con lo cual se logra una mayor coherencia a nivel institucional y se facilita la detección de fallas, tanto en la estructura como en el sistema de regulaciones.

Otro aspecto que debe señalarse es el detallado análisis del proceso general de actualización y conservación del Manual de Organización y Regulaciones Internas y los subprocesos en que éste puede dividirse: solicitud, elaboración, aprobación para la actualización y custodia de los documentos originales que brindan soporte legal del mismo.

A lo antes señalado debe añadirse que el trabajo descrito en su conjunto (concepción general, Sección I; formato de los documentos, Sección II; procesos para la actualización y conservación, Sección III), constituyen una presentación a ciclo completo de la elaboración e implantación de un Manual de Organización y Regulaciones Internas en una entidad, ya que contiene los elementos metodológicos y organizacionales indispensables para ello, así como una propuesta para su puesta en práctica.

Bibliografía

- Berge, C.: «Graphes et hypergraphes»; Editorial Dunod; París; 1973.
- Castro, M.; Ruges, M.: «Sobre la metodología de la investigación económica»; Editorial Ciencias Sociales, Cuba, 1982.
- Jackson, M.A.: «Principles of Program Design»; Academic Press; New York; 1975.
- Ishikawa, K.: «¿Qué es el Control Total de Calidad?. La modalidad japonesa»; Editorial Ciencias Sociales; Cuba, 1988;
- Martín, G.: «Curso de Redacción»; Editorial Pueblo y Educación; Cuba; 1975.
- Martínez, M.: «ISO 14000.»; www.monografias.com; 2001.
- National Computing Centre Ltd.: «Manual de Normas de documentación.»; Gran Bretaña; 1980.
- NC-ISO 9001: «Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos»; Instituto Cubano de Normalización; Cuba; 2000.
- NC-ISO 9004: «Sistema de Gestión de la Calidad - Recomendaciones para la mejora del desempeño»; Instituto Cubano de Normalización; Cuba; 2000.

ANEXO A. Términos y Definiciones

Acta de Reedición. Documento perteneciente al Manual de Organización y Regulaciones Internas que se emite para oficializar la reedición de una norma, un procedimiento, una recomendación o una directiva que en su nueva versión incluye todas las modificaciones vigentes.

Acta de Derogación. Documento perteneciente al Manual de Organización y Regulaciones Internas que se emite para oficializar la derogación de una norma, un procedimiento, una recomendación o una directiva y sus modificaciones vigentes.

Derogación. Eliminación de la vigencia de cualesquiera de los documentos que componen el Manual de Organización y Regulaciones Internas, debido a que su contenido no es aplicable en las condiciones presentes.

Divisiones funcionales de los Subsistemas del Manual de Organización y Regulaciones Internas. Organización interna de cada uno de los subsistemas que constituyen el Manual de Organización y Regulaciones Internas, atendiendo al universo de actividades y tareas que abarca, con vistas a facilitar el acceso a la información disponible.

Manual de Organización y Regulaciones Internas. Es el conjunto de Normas, Procedimientos, Recomendaciones, Directivas y demás documentos que rigen la actividad de una entidad, así como la organización de la misma para el cumplimiento de su Misión.

Modificación. Cualquier cambio que sea necesario realizar en cualesquiera de los documentos vigentes que componen el Manual de Organización y Regulaciones Internas.

Reedición. Edición de un documento perteneciente al Manual de Organización y Regulaciones Internas, en la cual se incluyen de manera coherente todas las modificaciones aprobadas vigentes, las cuales se derogan en ese propio proceso.

Subsistemas del Manual de Organización y Regulaciones Internas. Divisiones del Manual de Organización y Regulaciones Internas que agrupa los contenidos relacionados con cada uno de los tipos de actividades que se realizan en la entidad, a partir de un subsistema de Generalidades donde se establecen las pautas comunes a seguir en el resto.

CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE ORGANIZACIONES Y REGULACIONES INTERNAS Y PROCEDIMIENTO PARA SU CONFECCIÓN Y EMPLEO

Aportado por:

**M.Ec. Lic. Jesús Mesa Oramas, Sistematizador, Sociedad Havanatur S.A.,
Corporación CIMEX S.A.**

**Lic. Félix López Cardoso; Jefe del Dpto. de Organización y Sistemas,
Sociedad Havanatur S.A., Corporación CIMEX S.A. - jmesa@cimex.com.cu**