



*Oficina Nacional de Servicio Civil*  
*República de Guatemala*

**ACUERDO DE DIRECCIÓN No. D-2024-171**

**LA DIRECTORA DE LA OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL**

Guatemala, 9 de octubre de dos mil veinticuatro

**CONSIDERANDO:**

Que de conformidad con el artículo 108 de la Constitución Política de la República de Guatemala, las relaciones del Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas con sus trabajadores se rigen por la Ley de Servicio Civil, con excepción de aquellas que se rijan por leyes o disposiciones propias de dichas entidades; así como los artículos 21 y 25 numeral 1 del Decreto No. 1748 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil, establece que la Oficina Nacional de Servicio Civil es el órgano ejecutivo encargado de su aplicación; y, que el Director, como Jefe Administrativo de la Oficina Nacional de Servicio Civil, debe velar por la correcta aplicación de la presente ley y sus reglamentos, organizando un sistema de administración de personal al servicio de la Administración Pública, de acuerdo con los principios que señala esta ley.

**CONSIDERANDO:**

Que de conformidad con el artículo 7 del Acuerdo Gubernativo No. 185-2008, la Oficina Nacional de Servicio Civil, es la entidad responsable de diseñar normas, procedimientos e instrumentos generales que permitan la operacionalización de las políticas definidas en dicho Acuerdo; mientras que las autoridades nominadoras están obligadas a cumplir y hacer cumplir las disposiciones que se emitan para el efecto.

**CONSIDERANDO:**

Que al tenor de lo establecido en el artículo 11 del Acuerdo Gubernativo No. 246-2017, Reglamento Orgánico Interno de la Oficina Nacional de Servicio Civil, la Dirección de Investigación y Desarrollo, es el órgano responsable de la generación y promoción de los procesos de investigación y desarrollo para la modernización y mejoramiento del sistema de administración de recursos humanos en las instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento; así como, asesorar la ejecución de estudios de racionalización administrativa y, mejoramiento de procesos y procedimientos.

**POR TANTO:**

Con base en lo considerado y en ejercicio de las facultades que le confieren los artículos 10, 21 y 25 de la Ley de Servicio Civil, Decreto Número 1748 del Congreso de la República de Guatemala; 3 y 5 del Acuerdo Gubernativo Número 246-2017, Reglamento Orgánico Interno de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

**ACUERDA:**

**Artículo 1. Aprobación.** Aprobar la Guía para la Elaboración del Manual de Normas y Procedimientos para las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, con el propósito de proveer a las mismas de una herramienta técnica apegada a los conceptos y principios que señala la ciencia administrativa.

2/...





*Oficina Nacional de Servicio Civil  
República de Guatemala*

Hoja No. 2  
Acuerdo de Dirección No. D-2024-171

**Artículo 2. Objeto.** El objeto de esta normativa es orientar a las instituciones del Organismo Ejecutivo en el proceso de elaboración, actualización, aprobación e implementación del Manual de Normas y Procedimientos, con la finalidad de coadyuvar al cumplimiento de su gestión institucional.

**Artículo 3. Ente Responsable.** Es responsabilidad de cada institución cumplir con las disposiciones contenidas en la Guía para la Elaboración del Manual de Normas y Procedimientos, emitida por la Oficina Nacional de Servicio Civil a través de la Dirección de Investigación y Desarrollo, responsable de la emisión y actualización de la misma.

**Artículo 4. Ámbito de Aplicación.** Las disposiciones contenidas en la Guía para la Elaboración del Manual de Normas y Procedimientos, son de aplicación en todas las áreas de las instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.

**Artículo 5. Capacitación y Asesoría.** La Oficina Nacional de Servicio Civil a través de la Dirección de Investigación y Desarrollo, capacitará y asesorará al personal de las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, que tienen a su cargo la elaboración o actualización de esta herramienta técnica, para lo cual realizará la programación de mérito.

**Artículo 6. Socialización y comunicación.** Se instruye a la Unidad de Comunicación Social e Información Pública de esta Oficina, para que proceda a la socialización y comunicación de la Guía que se aprueba.

**Artículo 7. Obligatoriedad.** Los lineamientos establecidos en las normas generales que contiene la Guía en referencia, forman parte de los requisitos mínimos que deben ser observados por las instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, para la elaboración o actualización del citado instrumento administrativo.

Finalizado el documento de mérito, el mismo deberá cargarse a la aplicación informática del Centro de Documentación CENDOC-RH del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-, a más tardar el 31 de diciembre de 2026.

**Artículo 8. Casos no previstos.** Los casos no previstos serán resueltos por la Dirección de Investigación y Desarrollo y con el visto bueno de la máxima autoridad de esta Oficina.

**Artículo 9. Vigencia.** El presente acuerdo surte sus efectos inmediatamente.

Comuníquese.



MSc. Karla Argentina Gómez Rivera  
DIRECTORA  
OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL



Oficina Nacional  
**de Servicio Civil**

# GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LAS INSTITUCIONES DEL ORGANISMO EJECUTIVO

Guatemala, octubre 2024



## CONTENIDO

Introducción.....	2
1. Beneficios de la guía .....	3
2. Objetivo de la guía.....	3
3. Base legal.....	4
4. Manuales administrativos.....	5
5. Manual de Normas y Procedimientos.....	5
6. Elaboración o actualización y revisión del Manual de Normas y Procedimientos .....	7
7. Aprobación del Manual de Normas y Procedimientos .....	7
8. Portada y Carátula del Manual de Normas y Procedimientos .....	8
9. Contenido del Manual de Normas y Procedimientos .....	12
10. Diagrama de flujo o flujograma.....	29
11. Sistema de control interno .....	30
12. Ejemplo de un procedimiento .....	34
13. Flujograma: .....	36
14. Bibliografía .....	38



## Introducción

La Guía para la Elaboración del Manual de Normas y Procedimientos, se ha diseñado con el objeto de proveer a las instituciones del Organismo Ejecutivo, de una herramienta técnica que coadyuve a la estandarización de este instrumento de gestión administrativa.

La guía expone aspectos que se consideran necesarios y que debe contener de manera general el Manual de Normas y Procedimientos de las instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, considerados estos como objeto de revisión por parte de los entes de control.

Asimismo, contiene la identificación de los procedimientos de trabajo, la descripción de las actividades que realiza el personal que participa en estos y que se desempeñan en las unidades administrativas que integran la estructura formal de la institución, con sus respectivos flujogramas, así como los niveles de jerarquía y responsabilidad que conllevan la realización de las funciones institucionales. La guía finaliza con un listado de anexos que deben de integrarse al concluir el manual, según corresponda.

La Oficina Nacional de Servicio Civil, pretende con la implementación de esta guía orientar de una mejor manera a las instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento en el proceso de elaboración, actualización, revisión, aprobación e implementación de los Manuales de Normas y Procedimientos, con la finalidad de coadyuvar al cumplimiento de su gestión institucional.

## 1. Beneficios de la guía

Entre los beneficios que proporciona esta guía, se encuentran los siguientes:

- a. Coadyuva a la optimización de los procedimientos reduciendo tiempo y esfuerzo;
- b. Mejora la comunicación en el clima laboral entre las áreas de trabajo, para evitar inconformidades en el desempeño de sus tareas;
- c. Delimita la responsabilidad de cada área de trabajo;
- d. Guarda uniformidad en la manera de trabajar;
- e. Evita duplicidad de funciones e identifica omisiones;
- f. Sirve de apoyo en el control interno de los procedimientos de trabajo;
- g. Facilita la inducción al puesto de los nuevos servidores públicos;
- h. Es una fuente autorizada de consulta de los procedimientos internos;
- i. Emprende acciones de mejora en los procesos;
- j. Vincula la realidad con los procesos documentados; y,
- k. Favorece la imagen de la Institución.

## 2. Objetivo de la guía

Proporcionar a las instituciones del Organismo Ejecutivo, una herramienta técnica que sirva de referencia para la elaboración o actualización del Manual de Normas y Procedimientos, de conformidad con los conceptos y principios establecidos en la ciencia administrativa, las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental de la Contraloría General de Cuentas y normativa interna de cada institución, para el fortalecimiento de las funciones institucionales.

### 3. Base legal

La Guía para la Elaboración del Manual de Normas y Procedimientos fue elaborada bajo el principio de Legalidad, contemplado en el artículo 154 de la Constitución Política de la República de Guatemala; por ende, la base legal que la sustenta, es la siguiente:

- a. Constitución Política de la República de Guatemala;
- b. Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo;
- c. Decreto Número 1748 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil;
- d. Decreto Número 5-2021 del Congreso de la República de Guatemala, Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos;
- e. Acuerdo Gubernativo No. 18-98 del Presidente de la República, Reglamento de la Ley de Servicio Civil;
- f. Acuerdo Gubernativo No. 185-2008 del Presidente de la República, Normas para Regular la Aplicación de la Política que, en Materia de Recursos Humanos se debe Implementar en la Administración Pública;
- g. Acuerdo Gubernativo No. 246-2017 del Presidente de la República, Reglamento Orgánico Interno de la Oficina Nacional de Servicio Civil; y,
- h. Acuerdo Número A-039-2023 del Contralor General de Cuentas, Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental.

#### **4. Manuales administrativos**

Son herramientas administrativas valiosas para la realización de un proceso efectivo de comunicación, así como registrar información relacionada con el desarrollo y funcionamiento de la institución, entendiendo esto se puede indicar que el manual es el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones, antecedentes y la política administrativa de la organización.

Los manuales administrativos, deben ser elaborados con la participación directa del personal que interviene en los procedimientos de trabajo de las diferentes unidades administrativas que integran la institución, con el fin de establecer una organización efectiva que permita lograr los objetivos institucionales, ya que son los trabajadores los que tienen la responsabilidad de realizar las actividades en los procedimientos de acuerdo con el puesto de trabajo que ocupan en la organización.

#### **5. Manual de Normas y Procedimientos**

- a. “El Manual de Normas y Procedimientos es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf). Página 6.

- b. “Es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral”<sup>2</sup>. Contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una institución.
- c. Proceso. “Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.”<sup>3</sup>
- d. Procedimiento. “Procedimiento (descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.”<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> <https://es.slideshare.net/racamachop/simbologa-ansi-y-asme>.

<sup>3</sup> [https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio\\_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf](https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf)

<sup>4</sup> Franklin, Enrique. Organización de Empresas. México, 2009. Página 257.

## **6. Elaboración o actualización y revisión del Manual de Normas y Procedimientos**

Es responsabilidad de cada unidad administrativa de la institución elaborar o actualizar y revisar el Manual de Normas y Procedimientos. Para tal propósito, cada unidad administrativa debe designar el puesto y nombrar un responsable directo, para la elaboración o actualización de este.

El Manual de Normas y Procedimientos, es una herramienta que facilita el trabajo dentro de la institución, por ende, el mismo debe reflejar las actividades cotidianas que realizan los trabajadores dentro de los procedimientos de trabajo. Cuando estos sufren cambios por mínimos que sean, por ejemplo, en la estructura administrativa, en automático quedan desactualizados, por lo que es necesario la actualización inmediata de los mismos.

El Manual de Normas y Procedimientos, se elaborará en formato word, con letra Arial 12, renglón 1.5, tamaño carta, con el logo institucional y digitalizado en PDF, con opción de búsqueda.

## **7. Aprobación del Manual de Normas y Procedimientos**

Finalizado el Manual de Normas y Procedimientos y cumpliendo con los requisitos establecidos en la presente guía, se procederá a la aprobación de este por parte de la Autoridad Nominadora de la institución, a través de la emisión del respectivo acuerdo ministerial o interno para que cobre vigencia.

## 8. Portada y Carátula del Manual de Normas y Procedimientos

El Manual de Normas y Procedimientos, debe contener una portada institucional y una carátula principal que identifique a cada unidad administrativa; para la portada cada institución elaborará su propio diseño, en tanto que para la carátula se detalla el contenido mínimo que debe contener:

### Carátula:

- a. Logotipo de la institución
- b. Nombre del manual a que se refiere
- c. Nombre de la institución, entidad o unidad administrativa a la que pertenece el manual
- d. Firmas y sellos con el nombre completo y puesto que ocupan quienes elaboran, revisan y aprueban el manual
- e. Fecha de elaboración y/o actualización del manual

El Manual de Normas y Procedimientos cobrará vigencia una vez que se cumpla con los requisitos establecidos y con el procedimiento de validación mediante las firmas de los actores que intervienen directamente en el proceso, tales como:

- **Elaboración.** Esta actividad le corresponde realizarla a la persona o personas designadas por la unidad administrativa de la institución, y en la cual deberán recopilar la información necesaria para desarrollar los procedimientos de su área de trabajo;
- **Actualización.** En caso surjan cambios en la estructura administrativa o en las



funciones de la unidad administrativa, así como en cualquier normativa legal, se realizarán las actualizaciones necesarias;

- **Revisión.** Le corresponde realizar la revisión al jefe inmediato de la unidad administrativa propietaria del manual, de acuerdo a la jerarquía dentro de la institución; y,
- **Aprobación.** Finalmente, la Autoridad Nominadora como el funcionario público que dirige la institución, es el responsable de emitir el acuerdo ministerial o interno de autorización para que el manual cobre vigencia.



## Ejemplo de Acuerdo Interno:



*Oficina Nacional de Servicio Civil  
República de Guatemala*

**ACUERDO DE DIRECCIÓN No. D-2024-019**  
Guatemala, dieciocho de enero del dos mil veinticuatro

**EL DIRECTOR DE LA OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL**

### CONSIDERANDO:

Que la Oficina Nacional de Servicio Civil como ente rector de la administración de los recursos humanos en el Organismo Ejecutivo, necesita contar con instrumentos de organización que le permitan cumplir eficientemente con las funciones que la Ley de Servicio Civil le asigna; y, que corresponde al Director en su calidad de Jefe Administrativo, dirigir toda la actividad técnica y administrativa de la misma.

### CONSIDERANDO:

Que los Manuales de Normas y Procedimientos son instrumentos de carácter administrativo que contienen información detallada, ordenada, sistemática e integral para el cumplimiento de las funciones que por mandato legal tiene asignadas la Oficina Nacional de Servicio Civil, constituyéndose en herramientas indispensables para el mejoramiento continuo del trabajo en busca de eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión institucional.

### POR TANTO:

En el uso de las facultades que le confieren los artículos 21 y 25 de la Ley de Servicio Civil, Decreto No. 1748 del Congreso de la República.

### ACUERDA:

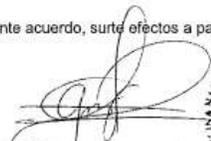
**Artículo 1. APROBACIÓN.** Aprobar el Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Investigación y Desarrollo de la Oficina Nacional de Servicio Civil, con el fin de coadyuvar al eficiente funcionamiento de la misma.

**Artículo 2. ACTUALIZACIÓN.** Todo cambio que por disposición legal o por necesidad del servicio requiera la reforma o actualización del Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Investigación y Desarrollo, deberá ser oficializada mediante Acuerdo de la Autoridad Nominadora de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

**Artículo 3. DEROGATORIA.** Se derogan el Acuerdo No. D-2019-029 de fecha 21 de marzo del 2019 de la Oficina Nacional de Servicio Civil y todas las disposiciones que se opongan o contradigan al contenido del Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Investigación y Desarrollo, aprobado por el presente Acuerdo.

**Artículo 4. VIGENCIA.** El presente acuerdo, surte efectos a partir de la presente fecha.

**Notifíquese.**

  
  
Msc. Karla Argemina Gómez Rivera  
DIRECTORA  
OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL  
13 calle 6-77 zona 1, Edificio Panamericano  
PBX: (502) 2321-4800  


## 9. Contenido del Manual de Normas y Procedimientos

Con la finalidad de uniformar el contenido del Manual de Normas y Procedimientos de manera ordenada e integral, el mismo estará conformado por los apartados siguientes:

 Oficina Nacional de Servicio Civil	
<b>Contenido</b>	
	Página
Introducción .....	i
1. Objetivos del manual .....	01
1.1 General	
1.2 Específico	
2. Ámbito de aplicación .....	02
3. Normas de aplicación general .....	03
4. Base legal .....	04
5. Descripción de los procedimientos .....	05
6. Simbología .....	06
7. Glosario de términos .....	07
8. Glosario de siglas .....	08
9. Anexos .....	09

## 9.1 Introducción

Es la parte inicial que orienta al lector sobre el contenido del documento, utilidad, fines o propósitos que la unidad administrativa pretende cumplir a través de este. La introducción se debe de redactar en forma concisa, clara y de fácil comprensión y debe estar contenida en una página.



Oficina Nacional de  
**Servicio Civil**

### INTRODUCCIÓN

El Manual de Normas y Procedimientos es el instrumento técnico administrativo, que expresa en forma analítica los procedimientos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de una entidad.

Con la finalidad de facilitar su comprensión y lectura, el mismo ha sido estructurado en varios apartados los cuales son de observancia general y consulta para los servidores públicos que se desempeñan en la unidad administrativa.

En ese sentido, se tiene a bien presentar el Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Investigación y Desarrollo, el cual ha sido diseñado de conformidad con los lineamientos establecidos en la Guía emitida por la Oficina Nacional de Servicio Civil para estandarizar su elaboración en las instituciones del Organismo Ejecutivo.

## 9.2 Objetivos del manual

La redacción de los objetivos se debe realizar de forma clara, en párrafos breves, divididos en una estructura lógica, que contenga en su primera parte que hace la unidad administrativa y la segunda para qué se hace, o lo que se pretende alcanzar.

A continuación, se desarrolla un listado de recomendaciones para su formulación:

- La redacción se iniciará con un verbo medible en infinitivo;
- Se desarrollará en una extensión máxima de cinco líneas si es general, y entre dos a tres líneas si es específico;
- Evitar los adjetivos calificativos, así como el subrayado de párrafos; y,
- Deben ser revisados por el responsable de la unidad administrativa, con la finalidad que el funcionamiento esté encaminado a la consecución de los mismos.

Ejemplo:



Oficina Nacional de  
Servicio Civil

### 1. Objetivos del manual

#### 1.1 Objetivo general

Disponer de una herramienta administrativa que contenga en forma ordenada, secuencial y detallada los pasos a seguir, respetando aspectos de orden legal, así como, los responsables de la ejecución de las actividades de los procedimientos.

#### 1.2 Objetivos específicos

- Determinar las normas a aplicar en los procedimientos de la Dirección;
- Establecer un criterio uniforme, secuencial y detallado de las actividades que se llevan a cabo en los procedimientos;
- Mejorar el nivel de desempeño de la Dirección; y,
- Agilizar los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

### 9.3 Ámbito de aplicación

Es el conjunto de unidades administrativas, niveles jerárquicos y puestos, que tienen relación con los procedimientos, así como el área física en la que se desarrollan las actividades.

#### 9.4 Normas de aplicación general

Es la descripción de los lineamientos que rigen o guían la conducta del ejecutor o sea la unidad administrativa o el puesto, para su actuación interna o externa en la realización de las tareas que integran un procedimiento.

El contenido de la norma en general clarifica y amplía lo indicado en el procedimiento; autoriza algo basado en leyes, reglamentos, estatutos y otros instrumentos legales de consulta y uso para la institución, así también prohíbe legalmente cualquier acción que contradiga la normalización del quehacer en las operaciones necesarias.

Por su naturaleza las normas pueden ser generales y específicas. **Generales**, cuando indican la razón y objeto de la institución, el propósito establecido y los objetivos que se persiguen, generalizando el qué, el para y el dónde de los procedimientos. **Específicas**, cuando tipifican el cómo, el quién, el cuándo y el con qué de las actividades secuenciales de una acción general o de un procedimiento específico. Para diseñar normas que apoyen a los procedimientos, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Ordenar y agrupar las actividades tanto generales como específicas que se deseen regular, en cualquiera de los niveles administrativos que posea la empresa y que intervengan en los procedimientos;
- b. Redactar cada norma en tiempo futuro y en modo imperativo, señalando los aspectos que intervienen en las acciones, así como los recursos adecuados, es decir humanos, materiales, modo de ejecutar las acciones, responsable específico, oportunidad y ubicación;

- c. Redactar en forma precisa, clara y concisa lo que se desea normar para que sea comprensible al lector y evitar dudas o malas interpretaciones, respecto a lo que se hace y lo que no debe hacerse; y,
- d. Distinguir adecuadamente una acción general de una específica, para analizar y redactar las normas.



Oficina Nacional de  
**Servicio Civil**

### **3. Normas para uso del manual**

#### **Norma de aplicación general**

El proceso de investigación básica y aplicada debe estar relacionado estrictamente a temas de recursos humanos para las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.

#### 9.4.1 Normas específicas para el procedimiento

Es la descripción de todas las disposiciones de carácter específico y explicativo, que aseguran una conducta o comportamiento uniforme, de las personas que participan en un procedimiento y, que dichas situaciones, las deben observar al momento de estar actuando:

- a. No existe una limitación cuantitativa que técnicamente indique el número de normas por describir en un procedimiento;
- b. El parámetro confiable lo otorgan, las situaciones puntuales que se quieren evitar o asegurar que sucedan, en cada uno o algunos de los pasos del procedimiento;
- c. El orden de descripción debe estar conforme al proceso de ejecución del propio procedimiento;
- d. Señalar como norma, lo relativo al proceso de distribución de las formas o formularios y sus copias que participan en el procedimiento; y,
- e. Cuando se hace alusión a un aspecto de una Ley o Reglamento, se debe copiar literalmente el mismo y colocar pie de página, el número de identificación del documento que lo contiene y la fecha de publicación del mismo.

En este apartado, es necesario describir los lineamientos que rigen el actuar de los servidores públicos, para la realización de las actividades que integran los procedimientos.

El contenido de la norma debe estar basada en leyes, reglamentos, estatutos y otros instrumentos legales de consulta y uso para la institución, así también prohíbe realizar cualquier otra acción que contradiga el quehacer de la unidad administrativa.

## 9.5 Base legal

El ordenamiento jurídico guatemalteco enlista las normas jurídicas de la manera siguiente; las constitucionales, ordinarias, reglamentarias e individualizadas; derivado de esto, las mismas se describen en forma ascendente de acuerdo a su origen de emisión, anotando en forma clara y precisa el nombre de la norma legal y el número que lo identifica.

Ejemplo:



**4. Base legal**

- Constitución Política de la República de Guatemala;
- Ley de Servicio Civil, Decreto Número 1748 del Congreso de la República de Guatemala;
- Reglamento de la Ley de Servicio Civil, Acuerdo Gubernativo Número 18-98; y
- Reglamento Orgánico Interno de la Oficina Nacional de Servicio Civil, Acuerdo Gubernativo No. 246-2017.

## 9.6 Descripción de los procedimientos

La descripción y presentación de un procedimiento permite visualizar el trabajo que se realiza en cada una de las unidades administrativas que integran la Institución, es por ello que se hace necesario que todos los procedimientos que se ejecutan deben integrarse en un solo documento en forma ordenada, que es el Manual de Normas y Procedimientos.

El Manual de Normas y Procedimientos, es la herramienta que sirve para ordenar, dirigir y coordinar el control administrativo, de las diferentes unidades administrativas de la institución.

Es importante dar a conocer el contenido del Manual de Normas y Procedimientos a todo el personal responsable de su aplicación, para que los que se involucren en su aplicación, conozcan a detalle los procedimientos y sus respectivos flujos de trabajo, lo que coadyuvará al efectivo cumplimiento de este. La importancia del Manual de Normas y Procedimientos radica en la veracidad de la información que contiene, es por ello que es necesario actualizarlo, realizando revisiones periódicas a los procedimientos de trabajo.

La descripción del procedimiento implica lo siguiente:

### 9.6.1 Desarrollo y contenido de los procedimientos

En la actualidad, existen varios autores que abordan la temática relacionada con el Manual de Normas y Procedimientos, sin embargo, los modelos varían de acuerdo a los objetivos y propósitos de cada institución, pero principalmente

van a variar por la aplicación que tengan los procedimientos, es por ello que se realiza esta propuesta de guía, con la finalidad de uniformar la elaboración de los mismos en las instituciones del Organismo Ejecutivo.

Los procedimientos constituyen la parte total del Manual de Normas y Procedimientos, ya que es el apartado donde se describen las actividades de trabajo que se realiza en forma lógica y ordenada por pasos.

Delimitado el contenido del Manual de Normas y Procedimientos, se deben desarrollar aquellos factores que permitirán integrar el proceso de trabajo para su fácil comprensión y seguimiento, debiendo cumplir con los requisitos que son de carácter obligatorio, siendo los siguientes:

- *Descripción de las actividades:* se realizan en cada paso que integra el procedimiento, para determinar el flujo de trabajo y el resultado final.
- *Diagrama de flujo:* sirve para representar gráficamente el procedimiento facilitando su comprensión y desarrollo del mismo desde su inicio hasta su fin.
- *Formato e instructivo:* documento que contiene información y se utiliza para dejar constancia del desarrollo del procedimiento, mejorando los controles de los mismos.

En la descripción, se realiza la identificación del procedimiento, todo esto con la finalidad de facilitar el registro y control de documentos a nivel institucional.

El llenado se debe realizar con letra tipo Arial, tamaño 11.

A continuación, se desarrolla cada uno de los aspectos que deben observarse para la elaboración de los procedimientos que contiene el manual:

- *Nombre del procedimiento:* hace referencia a la identificación del procedimiento el cual debe responder a la naturaleza del trabajo o el resultado;
- *Código:* se conforma con las siglas PR, que significa Procedimiento, luego las siglas de la unidad administrativa que representa; 00 es el correlativo del procedimiento, se debe de iniciar con uno y así sucesivamente. Ejemplo: PR-DID-01= Procedimiento de la Dirección de Investigación y Desarrollo 01;
- *Fecha:* se refiere al año, en que el procedimiento cobra vigencia y es de cumplimiento obligatorio para el personal;
- *Versión del Procedimiento:* se refiere a que si todo el manual se aprobó de manera conjunta, tanto este como el procedimiento serían la misma versión, la cual también empezaría con uno;
- *Página:* para mejorar los controles se debe de anotar el número de página en relación al total del documento, es decir 1 de 50, 2 de 50..., o también se puede hacer por separado en cada procedimiento ejemplo: 1 de 5, 2 de 5;
- *Unidad administrativa:* se debe de anotar el nombre completo de la unidad administrativa, dueña del procedimiento, ejemplo: "Dirección de Investigación y Desarrollo";
- *Área responsable:* se debe de indicar el nombre de la unidad administrativa directa, responsable de aplicar el procedimiento, ejemplo: "Departamento de Racionalización";

- *Puesto responsable*: hace referencia al puesto de trabajo, que realiza la actividad, generalmente en el Organismo Ejecutivo, se refiere al cargo o título funcional del puesto;
- *Paso número*: indica el correlativo que identificará los pasos que integran el procedimiento, a través de esta numeración se determina el orden lógico y concatenado de las actividades y el número de ellas; y,
- *Actividad*: es la descripción literal de la tarea que se debe de llevar a cabo para el cumplimiento del procedimiento, se recomienda que empiece con un verbo en tercera persona del singular, recibe, envía, autoriza, traslada, etc.

### Ejemplo de encabezado del procedimiento: INVESTIGACIÓN BÁSICA Y APLICADA

 <p>Oficina Nacional de <b>Servicio Civil</b></p>		<b>Procedimiento:</b>	Investigación básica y aplicada
		<b>Código:</b>	PR-DID-001
		<b>Fecha:</b>	Octubre 2024
		<b>Versión:</b>	Segunda
		<b>Página:</b>	10/50
<b>Unidad administrativa:</b>	Dirección de Investigación y Desarrollo	<b>Área responsable:</b>	Departamento de Racionalización
<b>Puesto responsable</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>	

#### 9.6.2 Procedimiento

Para elaborar los procedimientos se deben tomar en cuenta el desarrollo de las actividades, las cuales deben de llevar un orden lógico, concatenadas y de manera sistemática, que permita obtener los resultados esperados, para ello es necesario seguir un orden cronológico para su clasificación de la manera siguiente:

- **Procedimiento general:** es decir que el mismo sea realizado por varias unidades administrativas a su vez, se debe de indicar con claridad su responsabilidad y alcance de ejecución; y
- **Procedimiento específico:** es en el que intervienen varios puestos de una misma unidad administrativa, se debe de anotar el título funcional del puesto (Analista de Racionalización, Encargado de Almacén, etc.), de manera que se pueda visualizar las etapas correspondientes en la que deba de intervenir cada trabajador.

Debe reflejar con exactitud quién, cómo, cuándo y dónde, se ejecutan las actividades y para ello se debe de utilizar un verbo conjugado en tercera persona del singular y en presente indicativo como puede ser, verifica, corrige, envía, anota, etc.

Si es necesario se deben de anotar observaciones al final del procedimiento, haciendo el llamado con un asterisco (\*), y pueden ser actividades complementarias o referencias hacia otros procedimientos de otras unidades administrativas, internas o externas que se relacionen con el mismo.

Cuando un mismo trabajador, es el responsable de realizar varias actividades de manera continua, se anota solo una vez el título funcional del puesto como ya se indicó, hasta que no se haga el traslado de la actividad.

Si los procedimientos ya son conocidos por el personal, se pueden usar nombres genéricos para determinadas actividades, pero si es primera vez que se

desarrolla, se debe de detallar en forma minuciosa cada una.

En el desarrollo de las actividades del procedimiento, se pueden agregar, otros factores de control o medición, por ejemplo, el tiempo de las actividades, en cumplimiento de la norma.

El procedimiento debe indicar con claridad donde termina, para ello se debe de consignar la frase al final del mismo. "**FIN DEL PROCEDIMIENTO**".

Estas son consideraciones generales que los manuales de normas y procedimientos del Organismo Ejecutivo, deben contener con la finalidad de homologar su desarrollo, facilitando los controles internos de carácter gubernamental.

## 9.7 Simbología

En la simbología existen tipos de símbolos y software, que se adaptan muy bien al desarrollo de flujogramas de procedimientos de trabajo administrativo, se debe tener presente que la simbología que se utilice debe responder gráficamente a las actividades que desarrollan las personas en sus puestos de trabajo. Dentro de los tipos de simbología a utilizar se pueden mencionar los siguientes:

- a. ASME (American Society of Mechanical Engineers), sirven para ejemplificar procesos de trabajo de desarrollo industrial, tienen poca aplicación para áreas administrativas, aunque son muy similares su significado dentro del proceso varían en su sentido tanto administrativo como industrial, ya que

ejemplifica procesos productivos, así como el manejo y control de requisiciones de trabajo o pedidos de almacén.

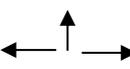
- b. ANSI (American National Standard Institute), la simbología utilizada en este sistema, no solo sirve para la representación de flujos administrativos, sino que también consideran el desarrollo del procesamiento de datos electrónicos, por lo que se considera que se adapta muy bien a los flujos de trabajo en las instituciones públicas.
- c. ISO (International Organization for Standardization), esta simbología le garantiza a los usuarios y a los clientes, que los procesos y flujos de trabajo son desarrollados en función de un sistema de gestión de calidad, basado en la normativa ISO 9000-2000.
- d. DIN (Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut für Normung e. V.), esta simbología es de poco uso e ilimitado en el desarrollo de procesos administrativos, derivado a que esta se aplica exclusivamente para el desarrollo de las normas ISO.

### 9.7.1 Sistema operativo

En función de los sistemas utilizados para la elaboración de flujogramas de trabajo, y que fueron descritos en el numeral 9.7, se recomienda utilizar el sistema operativo VISIO, el cual pertenece a la familia Microsoft, sistema que concentra la simbología descrita, además facilita el uso derivado a su compatibilidad con WORD y EXCEL, lo que permite realizar los diagramas en forma profesional y ordenada, ya que no solo desarrolla una diversidad amplia

de símbolos, sino que también otros como los conectores y otros que sirven para sistemas electrónicos e informáticos.

La experiencia en el uso de VISIO, permite que a continuación, se presente la siguiente tabla que es una combinación de las referidas normas, logrando una conjugación de símbolos los cuales son de uso fácil para la diagramación de los procedimientos de trabajo, en las instituciones públicas, haciendo énfasis en su quehacer diario:

FIGURA	NOMBRE	SIGNIFICADO
	Inicio o término	Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Traslado	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo	Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Dirección de flujo o línea de unión.	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Fuente. Elaboración propia de la Dirección de Investigación y Desarrollo.

## 9.8 Glosario de términos

Corresponde a la definición de los términos técnicos o legales utilizados en el procedimiento. Cada término se debe definir de forma clara y concisa de conformidad con el proceso. Los términos deben ordenarse en forma alfabética y utilizar letras mayúsculas para el inicio.

- **Diagrama de flujo.** Representación gráfica de la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento, así como el recorrido de las formas y/o materiales a través de una organización.
- **Norma.** Ordenamiento, regla de conducta o precepto que regula la interacción de los individuos en las organizaciones, así como la actividad de una unidad administrativa o de toda una institución.
- **Procedimiento.** Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que constituyen una unidad dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

## 9.9 Glosario de siglas

Las siglas describen la primera letra de una palabra en una frase o título, forman una serie más corta de letras que representan un elemento. Se forma a partir de las iniciales de las palabras principales que se abrevian, por ejemplo:

- Oficina Nacional de Servicio Civil: ONSEC
- Manual de Normas y Procedimientos: MNP
- Dirección de Investigación y Desarrollo: DID

## 9.10 Anexos

Los anexos se integran con los documentos que sirven de apoyo o documentan actividades relacionadas con el desempeño del personal, se adjuntan al final de los manuales, debidamente identificados y codificados cumpliendo así, con las normas de control interno gubernamental, dentro de estos se pueden indicar los siguientes:

- Leyes
- Circulares
- Formularios
- Otros manuales, guías o instructivos

## 10. Diagrama de flujo o flujograma

Es la representación gráfica que describe el flujo de trabajo en forma ordenada y secuencial, a través del uso de diferentes figuras que representan una actividad. El uso de las figuras representa un lenguaje técnico que no requiere de altos grados de conocimiento para su interpretación y comprensión, es por ello que a continuación se enlistan aquellas figuras que serán de uso común para el desarrollo y elaboración de los mismos, la identificación de las tareas dentro de las figuras se puede hacer de la siguiente manera:

- Número: se debe de anotar el número que le corresponde a la actividad de acuerdo a la descripción de tareas, en este tipo de flujogramas se considera compleja su interpretación debido a que el lector debe de tener la descripción del procedimiento a la vista; y,
- Texto: se transcriben si es posible de manera resumida las tareas que se

desarrollan dentro de la figura, eso facilita su comprensión ya que no se debe de estar pendiente del descriptor de actividades, también facilita los procedimientos de inducción y capacitación de personal, los textos se deben de agregar en letra Arial ocho (08).

## 11. Sistema de control interno

El cumplimiento de los procedimientos y flujos de trabajo en las instituciones públicas se puede considerar eficaz si dentro de las mismas instituciones se cuenta con adecuados sistemas de control interno, ya que esto no solo permite conducir el desarrollo de los planes estratégicos, sino que también solucionar problemas y formular nuevos mecanismos de acción.

De estas generalidades se debe plantear la siguiente interrogante; ¿Qué es el control interno?, para responder esta pregunta se puede indicar que el control interno comprende el grupo de actividades y acciones que permiten garantizar el buen funcionamiento de la Institución y la optimización de los recursos asignados por el Estado, función que le compete en su debido orden a:

- La Autoridad Superior de la Institución;
- Directores y Jefes de las unidades administrativas, según la estructura administrativa de la Institución;
- Los servidores públicos; y,
- La Auditoría Interna de la Institución.

Siendo estos los responsables de ejecutar el control interno, el mismo se desarrollará en función de tres componentes a nivel institucional, por lo que las entidades

públicas deberán emitir sus respectivas normas para darle cumplimiento, dichos componentes de control interno son los siguientes:

- a. Control preventivo;
- b. Control de detección; y,
- c. Control correctivo.

La importancia de gestionar un adecuado control interno a nivel institucional en todos los procedimientos de trabajo en las instituciones públicas, le garantizará a la ciudadanía en general, recibir servicios de calidad, como resultado de la reducción de errores en su funcionamiento y alcanzar con facilidad los objetivos y metas planteados a nivel institucional.

Para la implementación de un sistema de control interno se deben desarrollar los componentes de control interno que lo integran, y los procedimientos de trabajo para su evaluación aplicados a una unidad administrativa, indicando que cada uno de los componentes se evalúen por los responsables indicados según las normas establecidas dentro del procedimiento de trabajo, debiendo presentar la documentación de soporte para darle validez, lo que permitirá realizar propuestas de cambio o de mejora continua.

<b>Componentes</b>	<b>Control</b>
<i>Control preventivo</i>	Se aplica antes de la realización de las actividades que pueden causar efectos, verificando a la vez el cumplimiento de las normas que los regulan y los documentos o acciones que lo respaldan. Tiene la

### *Control de detección*

finalidad de establecer si existe dentro de la institución, un marco legal normativo que garantiza el funcionamiento de la misma.

- Verificación de Reglamento Orgánico Interno
- Verificación de Manuales Administrativos
- Verificación de Código de Ética
- Verificación de Reglamento de Personal

Lo que pretende evaluar es la forma, la actitud y el empeño con que los trabajadores realizan sus actividades laborales, también si los Manuales de Normas y Procedimientos realizan una descripción eficaz de los flujos de trabajo que se deben seguir a nivel institucional.

- Verificación de procedimientos de trabajo.
- Verificación de cumplimiento y aplicación de las normas legales de los procedimientos de trabajo.
- Revisión de los controles de personal (horarios, asistencia, vacaciones, suspensiones entre otros, y los documentos que validan el desarrollo de las actividades de personal).
- Verificación de las formas de trabajo del personal.

### *Control correctivo*

Pretende que las acciones mal realizadas o con error sean corregidas, a través del monitoreo de las mismas, evitando que se vuelvan a repetir y con ello erradicar los errores en los procedimientos de trabajo y políticas institucionales.

- Emisión de informes de trabajo, que evidencian las debilidades institucionales, con respecto a los controles de detección y preventivo.
- Realizar evaluaciones del desempeño del personal.
- Elaborar un informe de resultados y sugerencias que incluya planes de capacitación y formación de personal.

- **Puntos de control**

Los puntos de control en un procedimiento se operativizan cuando en las actividades que conforman los pasos secuenciales del mismo, se realiza una supervisión del trabajo, se revisan documentos que acompañan al procedimiento, se verifican firmas, se toman decisiones respecto a la continuidad de las actividades que integran los pasos secuenciales (Si: No:), se da un visto bueno o se firman documentos.

## 12. Ejemplo de un procedimiento

A continuación, se presenta un procedimiento de la Dirección de Investigación y Desarrollo, como base para la ejemplificación de la implementación de la Guía para la elaboración del Manual de Normas y Procedimientos para las Instituciones del Organismo Ejecutivo, indicando que el sistema de control no debe quedar reflejado dentro del mismo, ya que es resultado de la experiencia y la práctica laboral de los responsables de su aplicación.

El procedimiento que se desarrolla a continuación establece tan solo un ejemplo, el cual no es limitativo del quehacer de las instituciones.

### 12.1 Normas específicas para el Procedimiento de Investigación Básica y Aplicada

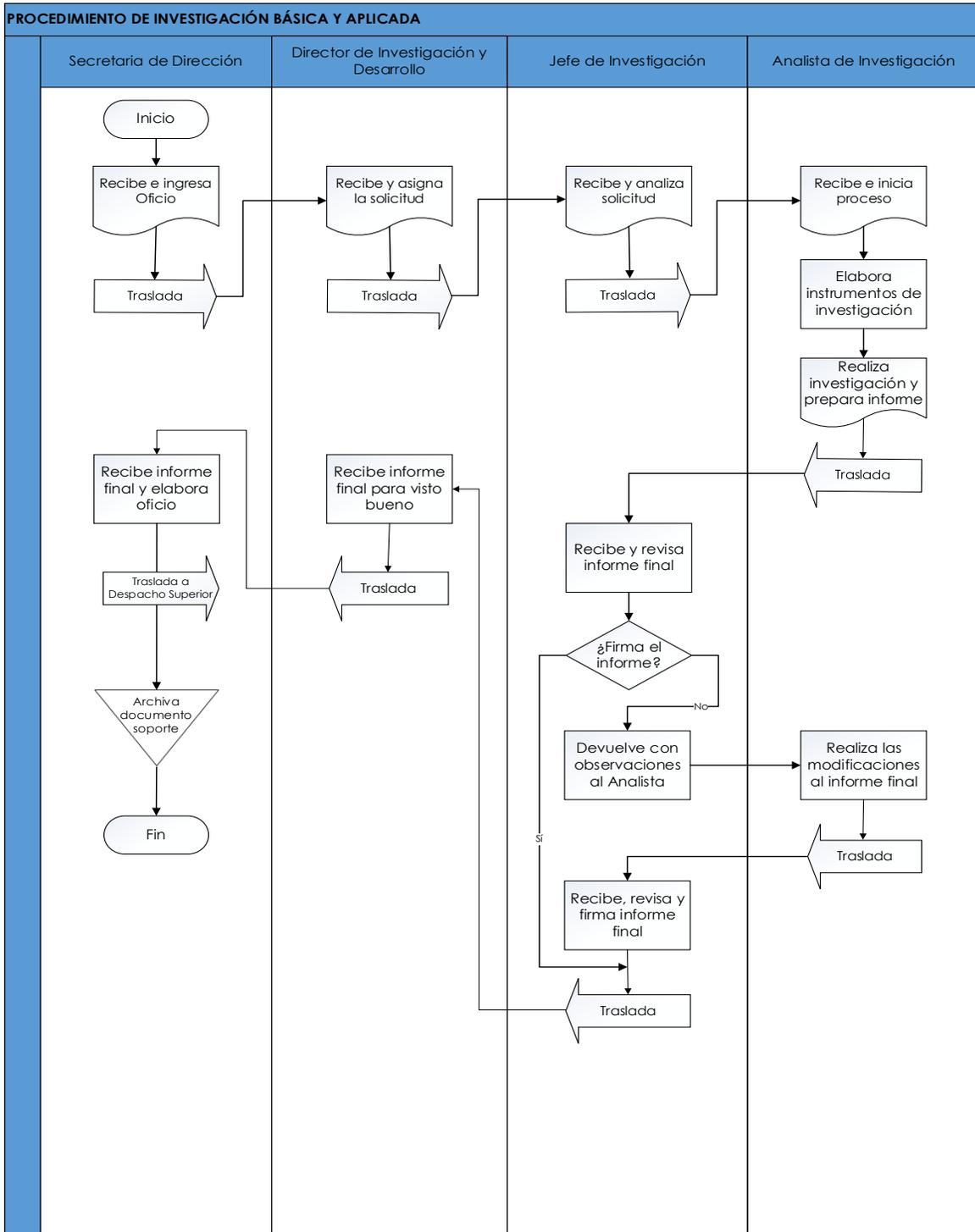
- a) Toda solicitud de investigación básica aplicada que ingrese a la Dirección de Investigación y Desarrollo relacionada con la gestión de recursos humanos, deberá ser autorizada por la Directora para su ejecución.
  
- b) Toda investigación que se desarrolle en el Departamento de Investigación, deberá realizarse con base a los lineamientos establecidos por la Dirección.

 <p>Oficina Nacional de <b>Servicio Civil</b></p>		<b>Procedimiento:</b>	Investigación básica y aplicada
		<b>Código:</b>	PR-DID-01
		<b>Fecha:</b>	Octubre 2024
		<b>Versión:</b>	Segunda
		<b>Página:</b>	10/50
<b>Unidad administrativa:</b>	Dirección de Investigación y Desarrollo	<b>Área responsable:</b>	Departamento de Investigación
<b>Puesto responsable</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>	
Secretaría de Dirección	01	Recibe e ingresa Oficio de solicitud de investigación.	
	02	Traslada Oficio al Director de Investigación y Desarrollo.	
Director de Investigación y Desarrollo	03	Recibe la solicitud de estudio y lo asigna al Departamento de Investigación.	
	04	Traslada Oficio al Jefe del Departamento de Investigación para que procedan a realizar el estudio solicitado.	
Jefe de Investigación	05	Recibe el Oficio y analiza el tema a investigar.	
	06	Traslada el Oficio al Analista de Investigación, junto a las especificaciones que deberá tomar en cuenta para realizar la investigación asignada.	
Analista de Investigación	07	Recibe el Oficio e inicia el proceso de recopilación de información.	
	08	Elabora los instrumentos de investigación que considere necesarios de conformidad con los lineamientos técnicos establecidos.	
	09	Realiza la investigación y prepara el informe final.	
Jefe de Investigación	10	Traslada el informe final elaborado al Jefe del Departamento de Investigación, para su revisión y aprobación.	
	11	Recibe y revisa el informe final. ¿Firma el informe final?  <b>11.1 Sí:</b> Continúa en el paso 15. <b>11.2 No:</b> Devuelve al Analista de Investigación con observaciones, sigue paso 12.	
Analista de Investigación	12	Realiza las modificaciones al informe final.	
	13	Traslada el informe final con correcciones al Jefe del Departamento de Investigación.	
Jefe de Investigación	14	Recibe, revisa y firma el informe final.	
	15	Traslada al Director de Investigación y Desarrollo para visto bueno.	
Director de Investigación y Desarrollo	16	Recibe el informe final para visto bueno.	
	17	Traslada a la Secretaría de la Dirección.	
Secretaría de Dirección	18	Recibe el informe final y elabora Oficio, reproduce copia de los documentos de soporte y prepara el expediente para entregarlo en Despacho Superior de la Oficina.	
	19	Traslada informe final con oficio al Despacho Superior de la Oficina.	
	20	Archiva el documento de soporte de la investigación realizada.	
<b>FIN DE PROCEDIMIENTO</b>			

### 13. Flujograma:

Como se presenta a continuación, el flujograma al momento de estar elaborado tiene la posibilidad de facilitar la comprensión de los flujos de trabajo, los cuales se consideran necesarios para que la unidad administrativa logre cumplir con sus metas y objetivos, planteados a nivel institucional.

Para elaborar los flujogramas de los procedimientos, las instituciones del Organismo Ejecutivo pueden utilizar la simbología que más se adapte a sus necesidades, conforme lo establecido en las páginas 25, 26 y 27 de la presente guía.



## 14. Bibliografía

- a) Contraloría General de Cuentas. "Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental". Acuerdo Número A-039-2023. Guatemala, mayo 2023.
- b) Departamento de Organización y Métodos. "Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos". Universidad Autónoma de Chapingo, México, febrero 2019.
- c) Franklin, Enrique. "Organización de Empresas". Tercera Edición, 2009. Página 339.
- d) Rodríguez V., Joaquín. "Cómo elaborar y usar los manuales administrativos". Cuarta Edición. México, junio 2011.
- e) Facultad de Ciencias Económicas. "Material Bibliográfico de Apoyo para el Curso de Administración II". Universidad de San Carlos de Guatemala. 2000, página 100.

### ***Páginas consultadas:***

- f) [https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)
- g) <https://es.slideshare.net/racamachop/simbologa-ansi-y-asme>.
- h) [https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio\\_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio\\_5.pdf](https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio_5.pdf)