



GOBIERNO *de*
GUATEMALA
DR. ALEJANDRO CIAMMATTEI

OFICINA NACIONAL
DE SERVICIO CIVIL

2022

GUÍA GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE **ORGANIZACIÓN** PARA LAS INSTITUCIONES DEL **ORGANISMO EJECUTIVO**

Dirección de Investigación y Desarrollo

Guatemala, agosto
Primera edición

Contenido

1. Introducción.....	4
2. Base legal.....	5
3. Objetivo de la guía	6
4. Marco teórico	6
4.1 Manuales administrativos.....	6
a. Definición de los manuales administrativos	7
b. Objetivos de los manuales administrativos.....	7
c. Clasificación de los manuales administrativos.....	8
4.2 Manual de Organización.....	9
a. Definición del manual de organización.....	9
b. Objetivos del manual de organización.....	10
4.3 Competencias	10
a. Clasificación de competencias.....	11
4.4 Plan de clasificación de puestos	11
a. Manual de especificaciones de clases de puestos	12
5. Catálogo de especialidades	12
6. Puestos y su relación con competencias	13
7. Factores para la revisión y actualización del manual de organización.....	14
8. Contenido del manual de organización	17
a. Identificación del manual.....	17
b. Página de contenido o índice del manual	19
c. Presentación	21
d. Introducción.....	22
e. Manual de organización/definición y justificación	23
f. Objetivos del manual/ámbito de aplicación	24



g. Beneficios del manual	25
h. Información de la institución/ antecedentes históricos	26
i. Marco jurídico/administrativo (fechas de emisión y fechas de publicación)	27
j. Misión/visión	28
k. Valores/Objetivos institucionales.....	29
l. Funciones de la institución	30
m. Estructura orgánica.....	31
n. Organigrama General.....	32
o. Descripción de las funciones de la unidad administrativa.....	34
p. Departamentos	35
q. Organigrama específico	36
r. Descripción de puestos	37
s. Condiciones organizacionales	44
t. Condiciones de trabajo	45
u. Perfil del puesto	47
v. Otros requisitos	49
9. Anexos	52
10. Bibliografía.....	53

1. Introducción

La visión de la Oficina Nacional de Servicio Civil es ser reconocida como la Institución rectora que moderniza y fomenta el fortalecimiento del sistema de Servicio Civil a través de una gestión innovadora y efectiva. La Dirección de Investigación y Desarrollo -DID- a través del Departamento de Racionalización, tiene como función ser la responsable de la coordinación y ejecución de estudios de organización, reestructuración administrativa y definición de procesos y procedimientos a requerimiento de las Instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, brindando asesoría en la formulación y aprobación de documentos normativos de gestión institucional, según Artículo 12 numeral 2 del Acuerdo Gubernativo No. 246-2017.

De conformidad con lo establecido en el Acuerdo Gubernativo No. 185-2008 que contiene las Normas para Regular la Aplicación de la Política que en materia de Recursos Humanos debe Implementar la Administración Pública, establece en el Artículo 7, que 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 el presente Acuerdo; mientras que las autoridades nominadoras están obligadas a cumplir y hacer cumplir las disposiciones que se emitan para el efecto.

La presente guía inicia describiendo el objetivo que se pretende alcanzar con esta herramienta, el cual consiste en que las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento cuenten con un documento que sirva de referencia para la elaboración del manual de organización. Como segundo punto, se desarrolla el marco teórico, donde se enlistan una serie de conceptos básicos para la elaboración del mismo, ya que éste tipo de herramientas proporciona una visión global de la organización, Institución o entidad en su composición orgánica. Además, evita la duplicidad de funciones, tareas entre otros, a través del desarrollo específico de los puestos de trabajo entre otros aspectos; motivos por los cuales, ésta herramienta es objeto de fiscalización por

parte de la Auditoría Interna y de las Delegaciones de la Contraloría General de Cuentas, como parte de las Normas de Control Interno Gubernamental.

Para facilitar su elaboración del Manual de Organización, se incluyen modelos de los factores que conforman el mismo.

2. Base legal

La presente Guía General para la Elaboración del Manual de Organización para las Instituciones del Organismo Ejecutivo está elaborada bajo el principio de Legalidad por lo que la base legal que la sustenta, se describe a continuación:

- Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo 108.
- Decreto No. 1748, Ley de Servicio Civil, Artículo 25.
- Decreto 17-48, Ley de Servicio Civil, Artículo 35.
- Decreto No. 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo, artículo 24.
- Acuerdo Gubernativo No. 292-2021 que aprobó el Plan Anual de Salarios y Normas para su Administración.
- Acuerdo Gubernativo No. 9-91 el cual establece las series de clases de puestos y su descripción.
- Acuerdo Gubernativo No. 185-2008 que aprobó las Normas para regular la aplicación de la política que, en materia de recursos humanos se debe implementar en la Administración Pública, Artículo 3 literal j) y Artículo 7.

- Acuerdo Número A-028-2021, Aprobación del Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG) por la Contraloría de Cuentas.
- Las Normas de Control Interno Gubernamental, emitidas por la Contraloría General de Cuentas, en el numeral "1. NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL, específicamente los sub numerales 1.5, 1.10, 1.11 y el numeral 2.2.

3. Objetivo de la guía

Proporcionar a las Instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, una herramienta de carácter técnico administrativo que contenga los elementos *básicos* que, de conformidad con la normativa legal vigente, son necesarios para la elaboración de manuales de organización, uniformando los criterios que permitan sistematizar la información contenida en los mismos; así como, contar con un sistema de control de documentos y formas que utilizan las unidades administrativas que integran la Institución.

4. Marco teórico

Para la aplicación de la presente Guía, es necesario dar a conocer los conceptos básicos sobre los cuales se construyen los manuales administrativos de una organización.

4.1 Manuales administrativos

Son documentos que contienen, en forma ordenada y sistemática la información de las organizaciones, como la historia y la estructura orgánica. Los manuales administrativos son herramientas valiosas, para la realización de un proceso efectivo de comunicación, así como para registrar información relacionada con el desarrollo y funcionamiento de la institución.

a. Definición de los manuales administrativos

Enrique Franklin propone la siguiente definición "los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas."¹

Es importante que la institución cuente con los respectivos manuales administrativos, ya que estos son de gran apoyo para el buen funcionamiento de la misma, brindando información amplia y detallada de sus funciones, base legal, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, etc. Esto con el fin de lograr una eficiente administración ya que sirve como herramienta de soporte y ordenamiento para las instituciones.

b. Objetivos de los manuales administrativos

- "Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Evitar el desperdicio de capacidades del recurso humano y materiales.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.

¹ Benjamín Franklin, Organización de Empresas, cuarta edición, página 194.

- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos inter-estructurales.”²

c. Clasificación de los manuales administrativos

A continuación, se presenta un cuadro con la clasificación de los manuales administrativos:

Por su naturaleza o área de aplicación	Por su contenido	Por su ámbito
• Microadministrativos • Macroadministrativos • Mesoadministrativos	• De organización • De procedimientos • De gestión de calidad • De historia de la organización • De políticas • De contenido múltiple • De puestos • De técnicas • De ventas • De producción • De finanzas • De personal • De operación • De sistemas	• Generales • Específicos • Enfoque

Fuente: Benjamín Franklin, Organización de Empresas.

Es necesario indicar que, para los fines de la guía, se tomará en cuenta lo relativo al manual de organización.

² Haroldo Eduardo Herrera Monterroso, Manuales administrativos

4.2 Manual de Organización

Inicialmente el manual de organización “nació de la práctica principalmente para asentar por escrito todas las instrucciones, indicaciones y recomendaciones de carácter permanente que se consideren necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, eliminando los inconvenientes y perjuicios que trae consigo dejar las cosas a la memoria, el criterio o al buen juicio personal.”³

Para la aplicación de la Guía, es necesario dar a conocer los conceptos básicos sobre los cuales se construye el manual de organización de una institución.

a. Definición del manual de organización

“Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.”⁴

Es decir, el manual de organización es una herramienta administrativa que presenta de forma ordenada información detallada de la estructura organizacional y funciones de la institución y sus unidades administrativas.

³ Benavides Pañeda, Raymundo J; Beltrán Villareal, Mario A. Pérez Preciado, Octavio A.; Vergara Ochoa, Arturo. Administración. 1era. Edición, página 171.

⁴ Benjamín Franklin, Organización de Empresas, cuarta edición, página 194.

b. Objetivos del manual de organización

Proporcionar información ordenada y sistemática sobre el funcionamiento organizacional de la misma para el aprovechamiento de los recursos.

Los objetivos del manual de organización son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Contribuir con la ejecución correcta de las tareas del personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Facilitar el procedimiento de dotación de personal.
- Apoyar con el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Insumo para la evaluación del desempeño.
- Insumo para la formación de personal.

4.3 Competencias

La competencia laboral significa poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado.⁵

Es decir, el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos que se necesitan para que una persona se pueda desempeñar con satisfacción en su puesto de trabajo.

⁵ CAPLAB, 2 Edición, Lima, enero del 2004.

a. Clasificación de competencias

Las tres categorías más importantes en las que se clasifican las competencias laborales, son las siguientes:

- “Competencias básicas: son las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.
- Competencias Genéricas o Transversales: Se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares.
- Competencias Técnicas: Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada.”⁶

4.4 Plan de clasificación de puestos

De conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 9-91 Plan de Clasificación de Puestos para el Organismo Ejecutivo, éste incluye las series de clases de puestos, atendiendo a las características que le son propias en cuanto a la naturaleza del trabajo y, a los factores de valuación y valorización, la Oficina cuenta con algunos instrumentos técnicos como:

⁶ Gestión por Competencia Laboral. 2ª Edición. Guatemala, INTECAP, 2003.

a. Manual de especificaciones de clases de puestos

El cual por cada serie y clase de puesto contiene la naturaleza del trabajo, ejemplos de trabajo, especialidad, requisitos de preparación académica y tiempo de experiencia como perfil requerido para ocupar un puesto.

A continuación, se presenta la descripción de los ejemplos de trabajo puesto que el resto de los componentes que integran el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos se detallarán más adelante.

- a. Ejemplos de trabajo: son descripciones resumidas de los deberes y responsabilidades característicos de los puestos asignados a una clase de puestos es necesario señalar que los ejemplos de trabajo no pretenden limitar las funciones asignadas a los puestos, sino orientar sobre los mismos y sobre la autoridad y responsabilidad que corresponden a puestos identificados con una misma denominación. Debido a que el sistema está estructurado sobre la base de clase ancha o genérica, los ejemplos que se incluyen en las diferentes Especificaciones son representativos de los distintos puestos que conforman una misma clase de puestos.

5. Catálogo de especialidades

Es la recopilación de especialidades que han sido creadas mediante una Resolución a requerimiento de una institución por la necesidad del servicio y como consecuencia de este proceso se pone a disposición de las demás instituciones para su aplicabilidad.

6. Puestos y su relación con competencias

Partiendo del elemento de menor dimensión del subsistema de Organización del Trabajo, se entiende por puesto, como un conjunto de tareas que componen una unidad administrativa, para ello existe el descriptor del puesto, el cual está integrado por:

- La naturaleza del trabajo.
- Los ejemplos de trabajo.
- La especialidad y,
- Los requisitos académicos/educación y experiencia laboral.

Como parte del descriptor de puestos se determina el perfil, el cual hace referencia a las características que una persona debe cumplir para poder asumir las responsabilidades y desempeñar las tareas asignadas, dicho perfil se compone de:

- La preparación académica/educación,
- La experiencia laboral y
- Competencias laborales (conocimientos, habilidades y destrezas y actitudinales)

En este giro de ideas las especialidades orientan el sentido de la competencia que la persona debe cumplir para poder ser efectivo en el desempeño del puesto como tal, las especialidades se encuentran descritas en el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos vigente.

Descriptor del puesto	Perfil del puesto	Especialidad
• Naturaleza del trabajo • Ejemplos de trabajo y especialidad • Requerimientos académicos y experiencia laboral	• Preparación académica • Experiencia laboral	• Concomientos • Destrezas y habilidades • Actitudes

Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2021.

7. Factores para la revisión y actualización del manual de organización

Por lo general las instituciones se encuentran ante la disyuntiva de revisar y actualizar sus manuales de organización una vez al año, como lo sugiere la teoría administrativa o, realizarlo cada vez que la necesidad de la institución lo exija en función de su propia dinámica.

Sin embargo, es recomendable revisar los manuales de organización al menos una vez al año; esta revisión no necesariamente traerá como resultado la actualización de la misma.

En cuanto a la actualización, la ONSEC sugiere que la misma se realice cada vez que existan cambios que impacten la organización, funciones y estructura de la institución, tales como:

- Modificación de la planificación estratégica institucional, que conlleve cambios en la visión, misión, objetivos y estrategias institucionales.

- Inclusión de nuevas unidades administrativas con funciones internas que impactan el desarrollo de las actividades, lo que trae como consecuencia la creación, modificación o eliminación de tareas.
- Emisión o reforma de disposiciones legales que afecta a la organización o funciones de las unidades.

Visto desde esta perspectiva, es posible que una misma unidad administrativa, se vea en la necesidad de actualizar en un mismo año su manual de organización o, que durante varios años no necesite hacerlo.

7.1 Autorización del manual de organización

Actualizados los manuales y cumpliendo con los requisitos exigidos, los mismos para ser autorizados deben ser sometidos al proceso de autorización, el cual se hará constar por la máxima autoridad del órgano administrativo propietaria del mismo y, someterlo para aprobación de la Autoridad Nominadora a través de Acuerdo Interno para la implementación y vigencia del manual.

7.2 Unidades Responsables de la Revisión y Actualización del manual de organización

Desde un punto de vista general, corresponde a las unidades de Administración, Planificación y Recursos Humanos dentro de las Instituciones, la revisión y actualización de los manuales administrativos. En vista que, uno de los motivos para actualizar los manuales es la inclusión de nuevos procesos y que el personal debe incorporar, eliminar o modificar las tareas en función de las necesidades actuales; para contribuir al alcance de la planificación institucional o que, por razones de control gubernamental, se recomiende la modificación en la ejecución de los procesos, esto principalmente con la intención de evitar hallazgos o cauciones de índole económico.

Cada unidad administrativa debe tener un responsable directo para la revisión y actualización de los Manuales de Organización; siendo la persona garante del proceso.

Es necesario que la responsabilidad de la revisión y actualización del proceso del Manual de Organización, se desarrolle con el apoyo de la Unidad de Planificación y Recursos Humanos, sobre todo para aquellas unidades cuya naturaleza dista del conocimiento sobre Administración y la elaboración de Manuales.

Para apoyar el proceso, a continuación, se desglosa la responsabilidad de cada unidad administrativa en dicho proceso.

El órgano administrativo 	El órgano administrativo es el responsable de identificar las necesidades de actualización de sus manuales y validar lo que en él se plasme. La responsabilidad son las siguientes: • Elaborar el manual, en caso no existan, siguiendo la normativa vigente establecida para ello. • Revisar y actualizar el manual, de acuerdo a las necesidades internas que la unidad identifique. • Analizar que lo presentado por el o los servidores públicos evidencien de forma técnica las necesidades de actualización identificadas. • Revisar y validar la actualización del manual.
Planificación/Desarrollo Institucional 	La Unidad de Planificación, Desarrollo Organizacional o quien tenga a cargo la función dentro de la Institución, tiene la responsabilidad de solicitar a las distintas unidades administrativas, la revisión y actualización de los mismos, una vez al año, así también: • Revisar que los manuales cumplan con los lineamientos técnicos establecidos por la normativa vigente. • Dar seguimiento a la validación del manual administrativo.
Recursos humanos 	La Unidad de Recursos Humanos, conjuntamente con la Unidad de Planificación, es responsable de revisar y aprobar el contenido técnico del manual correspondiente, específicamente lo que refiere a descripción de puestos que incluye la siguiente información: • Identificación del puesto. • Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría. • Funciones generales y específicas. • Responsabilidad o deberes. • Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos de la institución, así como las que haya establecido externamente. • Especificaciones del puesto sobre conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Los manuales deben ser procesados y archivados en formato físico y digital; se elaborarán en formato Word los cuales se redactarán con fuente Arial 12, en hojas de papel bond tamaño carta y serán digitalizados en formato PDF.

8. Contenido del manual de organización

A continuación, se realizan las propuestas mínimas para el contenido.

a. Identificación del manual

La identificación del manual de organización la constituye la carátula principal, misma que deberá llevar el siguiente contenido:

- Logotipo de la Institución o Dependencia.
- Nombre del manual a que se refiere.
- Nombre de la Institución, entidad o unidad administrativa a que hace referencia el manual.
- Firmas de los responsables.
- Fecha de elaboración y/o actualización del manual.

Para considerar vigente o válido dicho instrumento debe cumplir primero con los elementos básicos establecidos en la presente guía, segundo pasar por el procedimiento de validación y aprobación mediante las firmas de los actores que intervienen directamente en el proceso, siendo los siguientes:

- **Elaboró:** se refiere al técnico o especialista designado por la Unidad Administrativa, para la elaboración, revisión y actualización de los manuales administrativos.
- **Revisó:** es el responsable que de acuerdo a la estructura jerárquica de la Institución tiene a su cargo la unidad administrativa propietaria del manual (Director, Jefe de Departamento).
- **Aprobó:** se refiere a la Autoridad Nominadora, es decir el funcionario público que dirige la Institución, además es el responsable de emitir el Acuerdo de aprobación, para que el Manual cobre vigencia.



Ejemplo:

 GOBIERNO <i>de</i> GUATEMALA DR. ALEJANDRO CIAMMATTEI			OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Dirección de Investigación y Desarrollo			
Elaboró	Revisó	Aprobó	
Guatemala ____ de ____ 20 ____			

Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2021.

En la elaboración, revisión, actualización y autorización debe llevar firma y sello del responsable, así como el título funcional del puesto.

b. Página de contenido o índice del manual

De forma ordenada se presenta un resumen del contenido del manual, el cual es necesario seguir con la finalidad de uniformar la presentación de los mismos y de acuerdo con el contenido de la guía:

- I. Presentación
 - II. Introducción
 - III. Manual de Organización
 - a. Definición del manual de organización
 - b. Justificación del manual de organización
 - c. Objetivos del manual de organización
 - d. Ámbito de aplicación
 - e. Beneficios del manual de organización
 - IV. Información de la Institución (Nombre)
 - a. Antecedentes históricos
 - b. Base legal
 - c. Misión
 - d. Visión
 - e. Valores
 - f. Objetivos institucionales
 - g. Funciones de la institución
 - h. Descripción estructura orgánica
 - i. Organigrama estructural de la institución
 - V. Descripción de las funciones y estructuras de la unidad administrativa (Nombre de la unidad administrativa)
 - a. Funciones
 - b. Departamentos
 - c. Organigrama Estructural de la unidad
 - d. Organigrama de Puestos de la unidad
 - e. Descriptores de Puestos de la unidad
- Anexos

Ejemplo:

 GOBIERNO de GUATEMALA DR. ALEJANDRO CIAMMATTEI		OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL	
Contenido		Pág.	
I. Presentación		i	
II. Introducción		ii	
III. Manual de organización		3	
a. Definición del manual		3	
b. Justificación del manual		3	
c. Objetivos del manual		3	
d. Ámbito de aplicación		3	
e. Beneficios del manual		4	
IV. Nombre de la Institución		5	
a. Antecedentes históricos		5	
b. Base legal		6	
c. Misión		7	
d. Visión		7	
e. Valores		8	
f. Objetivos institucionales		9	
g. Funciones de la institución		10	
h. Estructura orgánica		13	
i. Organigrama estructural de la institución		18	
V. Descripción de las funciones de la unidad administrativa		20	
a. Funciones de la unidad		23	
b. Departamentos		26	
c. Organigrama estructural		31	
d. Organigrama de puestos		32	
e. Descriptor de puestos		32	
Anexos		40	

Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.

c. Presentación

La presentación se realiza antes de la introducción. En esta se debe captar la atención del lector, identificando claramente los argumentos y objetivos que se mencionaran en el documento.

Ejemplo:

**GOBIERNO de
GUATEMALA**
DR. ALEJANDRO GIANMATTEI

OFICINA NACIONAL
DE SERVICIO CIVIL

PRESENTACIÓN

Los instrumentos de organización son herramientas básicas que coadyuvan al logro de los objetivos y metas de una Institución, independientemente de la actividad a la que se dedique. Derivado de esta premisa básica, es necesario que las diferentes unidades orgánicas que forman parte de la estructura formal de la Oficina Nacional de Servicio Civil, cuenten para el ejercicio de sus funciones con diferentes Manuales Administrativos dentro de los que se encuentran el Manual de Organización.

En virtud, la Dirección de Investigación y Desarrollo presenta el Manual de Organización, cuyo contenido orienta al lector sobre las actividades diarias de la unidad administrativa dentro del contexto de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Asimismo, cabe agregar que el Manual de Organización de la Dirección de Investigación y Desarrollo de la Oficina Nacional de Servicio Civil, tiene como fin optimizar los recursos disponibles y con ello lograr un mayor grado de eficiencia y eficacia en el desempeño de las competencias que la ley asigna.

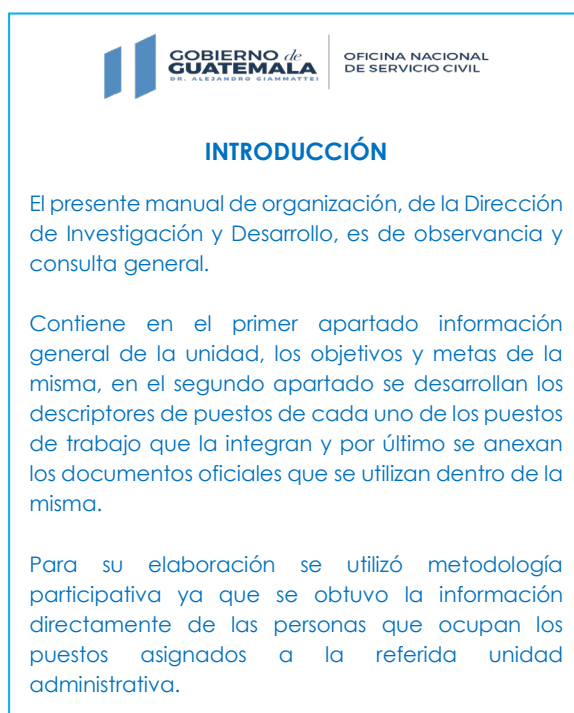
En el marco de los apartados descritos en el documento de referencia y de acuerdo con las normas de organización y de personal establecidas, el Director de la Oficina Nacional de Servicio Civil, autoriza el uso del presente instrumento para que el mismo sea utilizado como una herramienta de trabajo por el personal que integra la Dirección de Investigación y Desarrollo, y sirva por medio de información y comunicación para los usuarios de los procesos que se gestionan en la institución.

Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.

d. Introducción

Es la presentación general que orienta al lector, sobre el contenido del manual; plantea de manera clara y ordenada el desarrollo del mismo y la metodología o estrategia utilizada para su elaboración que la unidad administrativa pretende cumplir. La introducción se debe de redactar en forma breve, concisa, clara y de fácil comprensión; en una sola hoja, debiendo ocupar tres cuartos de la hoja como máximo de preferentemente.

Ejemplo:



Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.

e. Manual de organización/definición y justificación

En la definición se debe describir que tipo de herramienta o instrumento es el manual de organización de forma breve en el cual se exponga de manera clara y precisa la definición del mismo.

En cuanto a la justificación se debe sustentar o argumentar el por qué se lleva a cabo el manual de organización, respondiendo el por qué, cómo, para qué o porque motivo se realiza el mismo.

Ejemplo:

**GOBIERNO de
GUATEMALA**
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

OFICINA NACIONAL
DE SERVICIO CIVIL

III. Manual de Organización

a. Definición del manual de organización

Es el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información del puesto de trabajo, instrucciones sobre su marco jurídico-administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivos, funciones de la Dependencia o Entidad, el mismo también se constituye como un instrumento de apoyo administrativo en los procesos de inducción y formación del personal.

b. Justificación del manual de organización

Es necesario que cada Dirección y Unidad que integra la Oficina Nacional de Servicio Civil, cuente con una herramienta que sirva de guía o de orientación para que el personal asignado conozca la estructura organizacional de la misma y otros componentes básicos internos que coadyuven al desarrollo de sus actividades, asimismo, que contribuya con el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso.

Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.

f. Objetivos del manual/ámbito de aplicación

El desarrollo de los objetivos es con el fin de hacia dónde se dirigen las acciones del manual, con una sumatoria de los pasos dados para alcanzarlo.

Es decir, se debe determinar la ruta hacia el éxito describiendo claramente los objetivos que se han propuesto para la institución, de ese modo los objetivos forman parte de cualquier planificación.

En el ámbito de aplicación se desarrolla la descripción de en qué área de la institución está dirigido el manual de organización, para el desarrollo de las actividades que conlleva el mismo.

Ejemplo:

**GOBIERNO de
GUATEMALA**
DR. ALEJANDRO CIAMMATTEI

OFICINA NACIONAL
DE SERVICIO CIVIL

c. Objetivos del manual

- Presentar una visión unánime entre las Unidades Administrativas que conforman la Oficina Nacional de Servicio Civil.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que componen la Oficina.
- Servir como fuente de información para conocer las Direcciones y Unidades de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

d. Ámbito de aplicación

El contenido del presente Manual de Organización, es de observancia obligatoria de cada uno de los servidores que se desempeñan en la Dirección de Investigación y Desarrollo, con la finalidad de que realicen sus actividades dentro de los estándares establecidos.

Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.

g. Beneficios del manual

Define todo aquello que es bueno o resulta positivo para quien lo da o, para quien recibe dicha herramienta, para mejorar la situación de la institución.

Ejemplo:

**GOBIERNO de
GUATEMALA**
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

OFICINA NACIONAL
DE SERVICIO CIVIL

e. Beneficios del manual

- a. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de actividades, pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- b. Coadyuvar en la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas.
- c. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.



h. Información de la institución/ antecedentes históricos

Desarrolla la descripción general de los orígenes de la unidad administrativa propietaria del Manual de Organización, los hechos que han marcado su historia, que por su naturaleza se consideran relevantes ya que se realizaron por medio de un documento oficial.

Ejemplo:



GOBIERNO *de*
GUATEMALA
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

OFICINA NACIONAL
DE SERVICIO CIVIL

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Dirección de Investigación y Desarrollo fue creada mediante el Acuerdo Gubernativo No. 246-2017, de fecha 16 de noviembre de 2017. El cual aprueba el Reglamento Orgánico Internos de la Oficina, su fin y composición y funciones están regulados en los Artículo 11 y 12, de dicho Acuerdo, es catalogado como un órgano técnico dentro de la estructura de la Oficina.....

Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.

i. Marco jurídico/administrativo (fechas de emisión y fechas de publicación)

Incluye las disposiciones legales vigentes en la cual la institución o el órgano administrativo fundamenta su competencia y funcionamiento. El ordenamiento jurídico debe enlistarse sin agregar párrafos explicativos; para su ordenamiento se debe considerar la pirámide de Kelsen, partiendo de la norma de mayor jerarquía siendo esta, la Constitución Política de la República de Guatemala, seguidamente de las leyes ordinarias, luego las reglamentarias y por último las individualizadas, es decir acuerdos internos, contratos, convenios, entre otros, anotando en forma clara y precisa el nombre del documento y su fecha de publicación; cabe resaltar que el marco jurídico juega un papel importante en el cumplimiento de las funciones de la institución y unidad administrativa toda vez que los empleados y funcionarios públicos únicamente pueden actuar dentro del marco jurídico establecido, es decir que solo pueden hacer lo que expresamente les permite la ley.

Ejemplo:

**GOBIERNO de
GUATEMALA**
DR. ALEJANDRO GIANMATTEI

OFICINA NACIONAL
DE SERVICIO CIVIL

2. MARCO JURÍDICO/ADMINISTRATIVO

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Ley de Servicio Civil, Decreto No. 1748, del Congreso de la República de Guatemala.
- Reglamento de la Ley de Servicio Civil, Acuerdo Gubernativo No. 19-98.
- Reglamento Orgánico Interno de la Oficina Nacional de Servicio Civil, Acuerdo Gubernativo No. 246-2017 de fecha 16 noviembre 2017

Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.

j. Misión/visión

La Misión es la razón de ser de la institución, en la cual se explica su existencia. Es una declaración que describe su propósito fundamental.

La Visión representa el escenario deseado por la institución, el que se quiere alcanzar a largo plazo.

Deben de estar en concordancia a su mandato de Ley como (Ley del Organismo Ejecutivo, Reglamento Orgánico Interno o Decreto).

Ejemplo:

**GOBIERNO de
GUATEMALA**
DR. ALEJANDRO GIANMATTEI

OFICINA NACIONAL
DE SERVICIO CIVIL

3. Misión

Somos la entidad rectora de la gestión de recursos humanos en el Organismo Ejecutivo y de la administración del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado, que promueve la profesionalización, el compromiso, la responsabilidad y la transparencia en los servidores públicos.

4. Visión

En el 2026 ser la institución reconocida como el ente rector de la gestión del recurso humano y la administración del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado; por medio del fomento de la profesionalización del recurso humano de las instituciones, estableciendo un marco regulador coherente con los principios y valores de un sistema de mérito.

Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.

k. Valores/Objetivos institucionales

Los valores de la institución son las características que la definen y que sirven como eje para su crecimiento.

Los servidores públicos deben conocer y asumir los valores de la institución para poder interiorizarlos y transmitírselos a los usuarios.

Y los objetivos institucionales constituyen el propósito que se pretende cumplir, y que específica con claridad el qué y para qué se proyecta y se debe realizar una determinada acción, orientando los recursos y esfuerzos de la institución.

Ejemplo:



GOBIERNO de
GUATEMALA
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

OFICINA NACIONAL
DE SERVICIO CIVIL

5. Valores

Pertinencia: Todo trabajador de la Oficia debe velar por los intereses de los usuarios en armonía con los del Estado.

Disciplina: Todo trabajador de la Oficina debe mostrar iniciativa e interés en el desempeño de sus funciones y desarrollarlas con orden y cumpliendo con las normas establecidas.

6. Objetivos institucionales

- Garantizar a los servidores y ex servidores públicos la eficiencia en la operación de la función pública por medio de la aplicación de la Ley de Servicio Civil y otras Leyes relacionadas, que fortalezcan el desarrollo de un Estado moderno y eficiente.
- Dotar de personal idónea a la Administración Pública, con el propósito de garantizar la prestación oportuna de los servicios con eficacia, eficiencia, transparencia, honradez y responsabilidad.

Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.

I. Funciones de la institución

La descripción de las funciones constituye el conjunto de actividades afines a través de las cuales se alcanzará el desarrollo de las atribuciones y objetivos planteados. Estas deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área o institución que se trate y las establecidas en la Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97 del Congreso de la República de Guatemala.

Ejemplo:

 GOBIERNO de
GUATEMALA
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

OFICINA NACIONAL
DE SERVICIO CIVIL

7. Funciones de la institución

- Ejercer la rectoría en materia de administración de recursos humanos de la Administración Pública.
- Asesorar en materia de recursos humanos a las Instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil.
- Asesorar y administrar el Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.
- Emitir normas, políticas y mecanismos dentro del ámbito de su competencia para que los procesos de gestión de recursos humanos sean transparentes, efectivos y modernos.

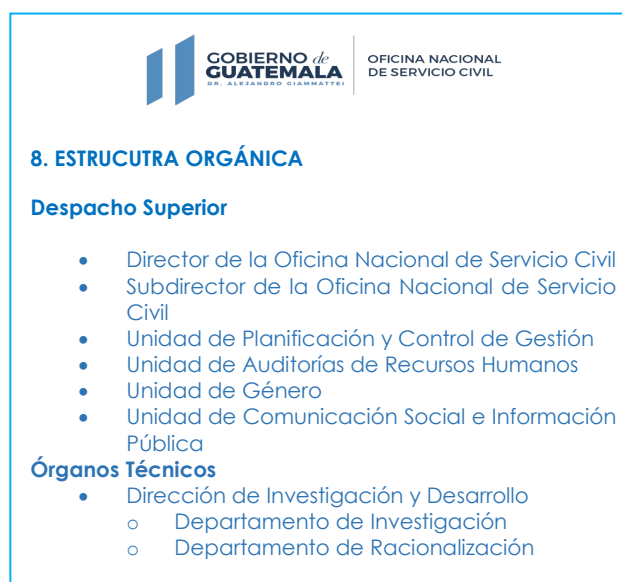
Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.

m. Estructura orgánica

Deberá enlistarse en forma detallada y ordenada las unidades administrativas que integran la estructura orgánica de la institución, dirección u órgano correspondiente; se recomienda que la numeración se desarrolle en orden lógico y estructurado que permita visualizar de forma clara y definida los niveles jerárquicos y las relaciones de autoridad y subordinación.

El listado de puestos debe coincidir gráficamente con el organigrama, no sólo en su orden, sino también con el nombre de la unidad administrativa. Como recomendación, se sugiere no abreviar el nombre de las mismas; ya que se perdería su finalidad de identificarlas con facilidad. Otra recomendación es colocar, en primer lugar; las áreas sustantivas, inmediatamente las de apoyo y posterior las de control, con la finalidad de establecer un orden en su desarrollo de acuerdo al Reglamento Orgánico Interno de cada institución y en concordancia con la Ley del Organismo Ejecutivo.

Ejemplo:



Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.

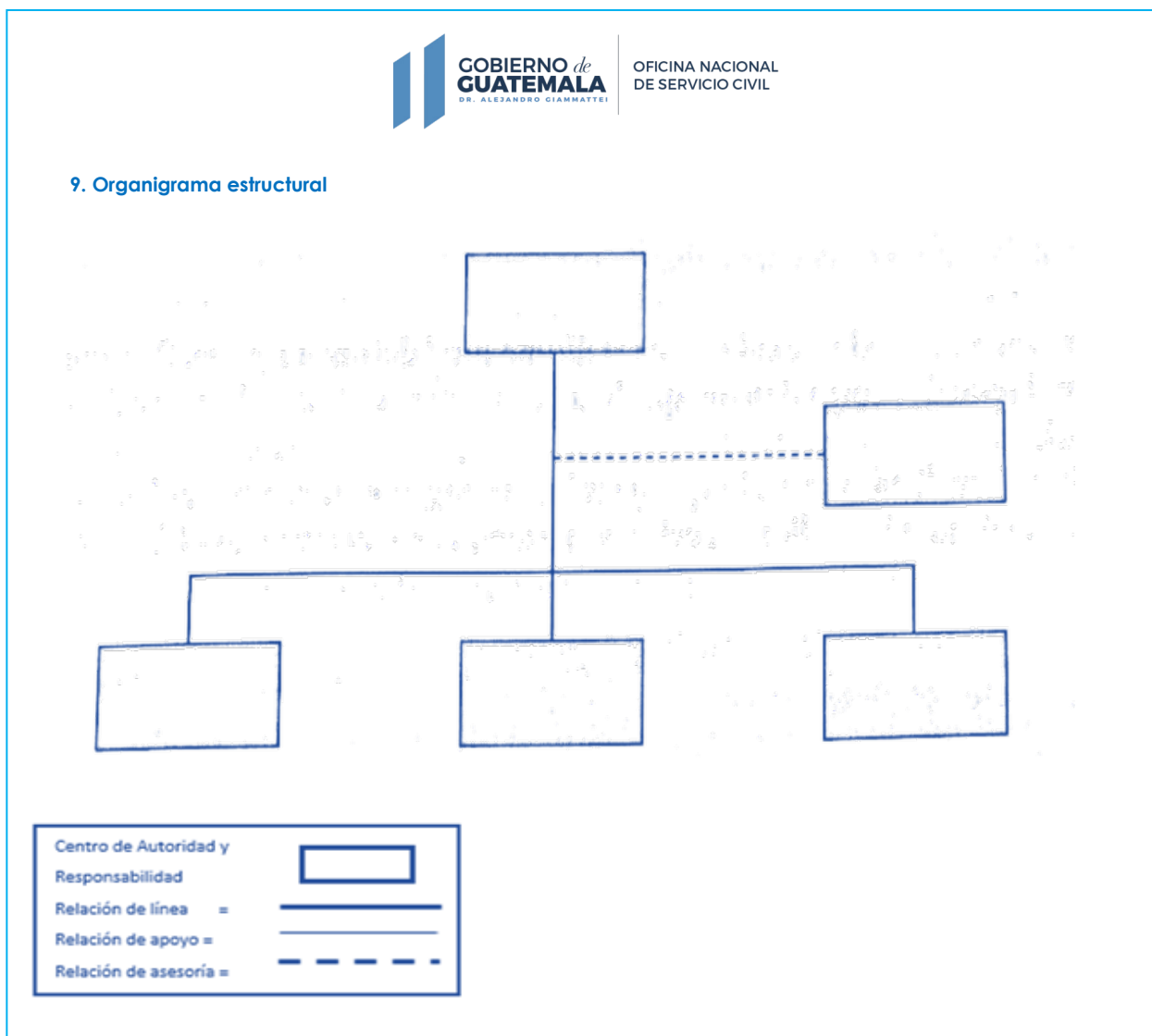
n. Organigrama General

De manera general se puede indicar que es la representación gráfica de la estructura orgánica de la institución, que refleja en forma esquemática la ubicación administrativa de las unidades, departamentos, direcciones, etc., que integran la institución, estableciendo los canales formales de comunicación, líneas de autoridad y la relación existente entre cada órgano. Para su elaboración es importante considerar lo siguiente:

- **Forma:** para la representación de las unidades administrativas se utiliza la figura del rectángulo.
- **Dimensión:** el tamaño de los rectángulos debe tener las mismas medidas sin importar la ubicación o nivel jerárquico.
- **Trazo:** los órganos de carácter permanente se representarán con trazos continuos. Los no permanentes o los que se reúnen eventualmente, con trazos discontinuos.
- **Líneas:** estas representan las relaciones que existen dentro de los diferentes órganos que integran la unidad administrativa, sus formas representan la relación existente entre estos:
 - Relación de autoridad: es la relación principal, conecta verticalmente, denotan autoridad en una organización lineal, representa subordinación entre el o los responsables y los subordinados.
 - Relación de apoyo: éstas conectan paralelamente los órganos de apoyo, su fin es apoyar a los órganos de relación de autoridad.
 - Relación de asesoría: se conectan con una línea punteada, constituyendo una relación funcional lineal-staff, denota actividad de asesoría o servicios subcontratados.

En la hoja al final del organigrama se debe de colocar el significado de cada uno de sus elementos, así como la fecha, firma y sello de aprobación del mismo, con la finalidad de determinar su vigencia. Se debe tener especial cuidado en cumplir con las Normas de Control Interno Gubernamental. A continuación, se presentan los siguientes ejemplos:

Ejemplo:



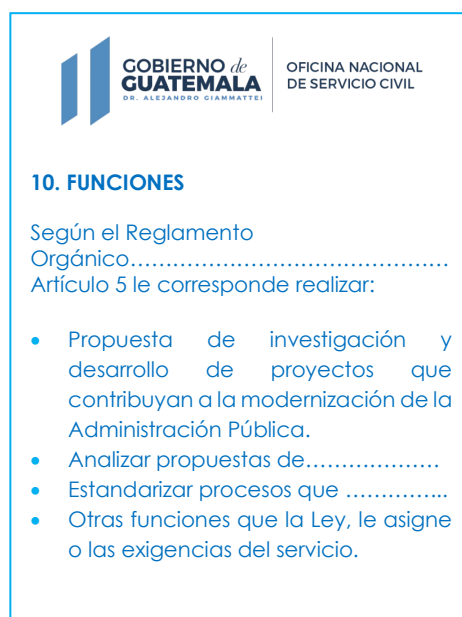
Fuente: Benjamín Franklin, Organización de Empresas, Cuarta edición pág. 113.

o. Descripción de las funciones de la unidad administrativa

Las funciones son un conjunto de enunciados que enmarcan el qué hacer de la unidad administrativa, estos enunciados engloban la identidad y sobre todo para qué existe. Con su aporte la institución no solo, responde al mandato legal de creación sino al desarrollo de la fundamentación estratégica institucional (misión, visión, objetivos y estrategias).

En tal virtud, los fines de toda unidad administrativa ha de estar descrito en alguna disposición legal, los cuales deben socializarse textualmente entre los empleados y funcionarios públicos. Esta Ley Orgánica, Acuerdo de creación o su Reglamento Orgánico Interno, según sea el caso. Estas funciones son las que debe cumplir como mandato jurídico-legal.

Ejemplo:



Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.

p. Departamentos

Las funciones de los departamentos en la mayoría de los casos, son de tipo sustantivo, pero también pueden ser de apoyo técnico. Deben estar formalmente constituidos a través de una disposición legal o documento interno que especifique claramente su ubicación dentro de la estructura organizativa de la correspondiente Dirección.

Ejemplo:

**GOBIERNO de
GUATEMALA**
DR. ALEJANDRO GIANMATTEI

OFICINA NACIONAL
DE SERVICIO CIVIL

11. Departamentos de la Dirección de Investigación y Desarrollo

Departamento de Investigación

Es el órgano responsable de la ejecución de procesos de investigación básica y aplicada en campos relacionados con la gestión de recursos humanos, coordinando la transferencia de los resultados a la dinámica de las Instituciones del Organismo Ejecutivo.

Departamento de Racionalización

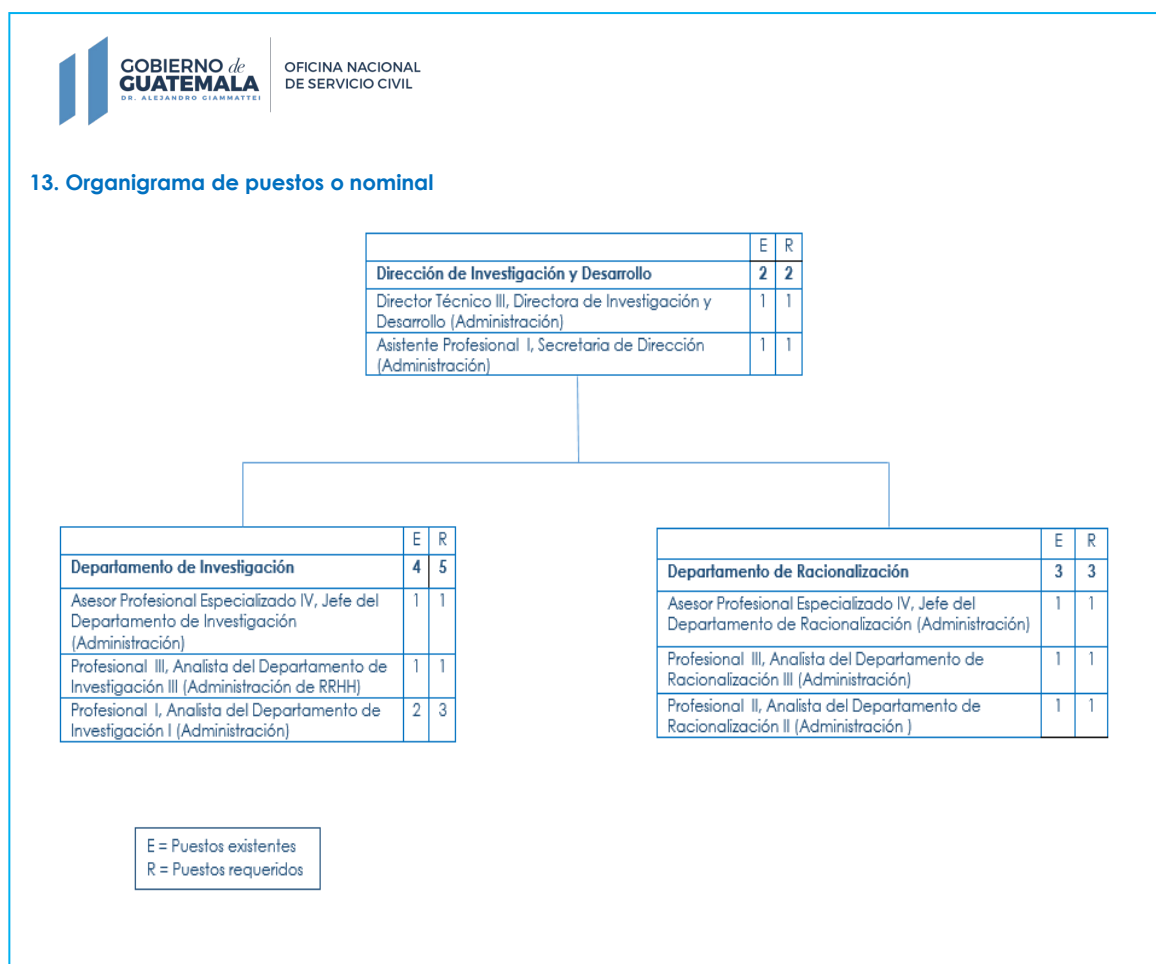
Es el órgano de la coordinación y ejecución de estudios de organización, reestructuración administrativa y definición de procesos y procedimientos a requerimiento de las Instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, brindando asesoría en la formulación y aprobación de documentos normativos de gestión institucional.

Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.

q. Organigrama de puestos o nominal

De manera general se puede indicar que es la representación gráfica de la estructura orgánica de la unidad administrativa basado en el puesto nominal, el puesto funcional y la especialidad, que refleja en forma esquemática la ubicación administrativa de la unidad que la integra.

Ejemplo:



Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo, año 2022.

r. Descripción de puestos

• Identificación del puesto

Se refiere a todos aquellos datos que permiten identificar y ubicar el puesto dentro de la institución siendo estos:

- **Título oficial de puesto:** se refiere al nombre con que se identifica el puesto según su clasificación en el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos y en el Plan Anual de Salarios y Normas para su Administración, éste es genérico de todos los puestos asignados a una clase. Además, según el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos, su uso es obligatorio por mandato legal en documentos oficiales, relacionados con nombramientos, contratos, administración de personal, presupuesto y cuentas; actualmente la escala de salarios cuenta con 73 Clases de Puestos oficiales, agrupados en 12 series de puestos.
- **Código de la clase de puestos:** "está conformado por cuatro dígitos que se utilizan para identificar una clase de puesto, así como para localizarla en el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos. Los dos primeros dígitos, identifican la Serie de Clase de Puestos y los dos siguientes identifican la Clase."⁷
- **Especialidad:** Manual de Especificaciones de Clases de Puestos define a la especialidad como, aquella que identifica el campo de trabajo en que se enmarcan las tareas específicas de cada puesto, las que de conformidad con su clasificación permiten definir en el nivel de educación formal y la experiencia que debe ser requerida a los aspirantes a ocuparlos por el ejercicio de un oficio, ocupación o disciplina académica. El código que se le asigna se

⁷ Manual de Especificaciones de Clases de Puestos, segunda edición 1990. Página 7.

debe consultar en el catálogo de especialidades que la Oficina Nacional de Servicio Civil pública.

- **Catálogo de la especialidad:** de acuerdo a lo expuesto con anterioridad, éste catálogo está conformado por una nomenclatura de cuatro dígitos que se utilizan para identificar el nombre de la especialidad a la cual pertenece.
- **Título funcional del puesto:** es el título designado por la institución de manera interna con el que se realizó la creación del puesto, determinado por la especialidad y tareas asignadas al puesto.
- **Código de Puesto:** representa la asignación nominal a un puesto de trabajo dentro de una misma unidad administrativa. Tiene como objetivo realizar una diferenciación entre cantidad de puestos y plazas, es decir, cuando por la carga laboral una unidad administrativa cuenta con un solo puesto de trabajo y varias plazas disponibles.
- **Jefe inmediato:** es el responsable directo de la supervisión y control de quien desempeña el puesto.
- **Subalternos:** hace referencia al personal que ocupa puestos que dependen funcionalmente de un puesto de trabajo, jerárquicamente superior.

Por temas de uniformidad, el formato del descriptor del puesto, siempre incluirá el apartado de subalterno y en caso que un puesto no tenga subalterno, será necesario anotar la palabra *no aplica* o, en su defecto *N/A*.

Ejemplo:

Jefe del Departamento de Recursos Humanos	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título oficial del puesto: Asesor Profesional Especializado IV	Código de la clase: 9840
Especialidad: Administración de Recursos Humanos	Código de Especialidad: 0015
Título funcional: Jefe del Departamento	Número de puestos: 01
Jefe inmediato: Director de Recursos Humanos	Subalternos: Personal del Departamento, Profesional I, II y III, Profesional Jefe, Asesor Profesional Especializado, etc.

Es necesario mencionar que los puestos vacantes deben ser incluidos en el documento; esto contribuirá a evidenciar las necesidades de la unidad administrativa y a gestionar la aplicación del proceso de dotación de recursos humanos, debe de coincidir con lo que se menciona en el Organigrama de Puestos.

• Naturaleza del puesto

Se refiere al tipo de trabajo según las especificaciones de puestos y la serie a la que pertenezcan según lo establecido en el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos. La naturaleza del trabajo determinada por las tareas y actividades del puesto.

Ejemplo:

2. NATURALEZA DEL PUESTO
<i>Trabajo profesional que consiste en planificar, organizar dirigir y supervisar las actividades que se ejecutan en el Departamento, a su cargo, así como asesorar al Director General en materia de recursos humanos y representarlo ante el personal de la unidad administrativa a su cargo</i>

- **Tareas del puesto**

Se refiere a las actividades laborales que realiza el trabajador según la naturaleza del puesto y a la especialidad del mismo, a través de las cuales se alcanzarán los objetivos planteados a nivel institucional, estas deberán ordenarse de acuerdo al proceso administrativo, nivel de importancia y en su defecto a la constante repetición, se pueden dividir en:

- **Permanentes:** son las tareas que se realizan todos los días de forma repetitiva durante todo el año, la descripción de las mismas se inicia por la más importante y que absorberá el mayor tiempo o bien que sean más complejas de realizar.
- **Periódicas:** son las tareas que se realizan en determinados momentos del año, es decir, por razones internas o externas, se planifican para ejecutarse en épocas específicas del año.

Ejemplo:

- Mensuales
 - Bimensuales
 - Semestrales
 - Anuales
- **Eventuales:** son tareas que se realizan de forma esporádica.

En caso de la elaboración del Manual General de la Institución, se colocan las funciones contenidas en la Ley de su creación o en la Ley del Organismo Ejecutivo.

Si es un manual específico de una unidad administrativa; se colocarán las establecidas en el Reglamento Orgánico Interno, aprobado.

Para el desarrollo de las tareas se recomienda seguir los siguientes lineamientos:

- Las tareas deben enlistarse en forma lógica, de acuerdo al proceso administrativo y estructurado, así como; la jerarquía o importancia de las mismas, iniciando la redacción con un verbo medible en infinitivo y acorde al nivel jerárquico del puesto.
- Las tareas además de iniciar con un verbo medible en infinitivo, también deben incluir el objeto de la misma y la condicionante, esta última, se utilizará como mecanismo de verificación, es decir; que servirá para determinar si la tarea fue realizada bajo los parámetros establecidos por la unidad administrativa correspondiente.
- Debe tener concordancia o relación con los objetivos de la Institución o la unidad administrativa según corresponda.
- Las tareas de la unidad administrativa correspondiente deberán ser afines, compatibles y/o complementarias de conformidad con la Ley.
- Cuando una tarea se derive de otra, deberá ir una inmediatamente después de la otra de manera que exista correlación y coherencia.
- Cuando a una tarea le corresponde en parte a dos unidades administrativas diferentes, se deberá indicar con precisión qué debe desarrollar cada una, a manera de evitar la duplicidad de tareas y dualidad de mando.
- El desarrollo (la redacción) de cada tarea no debe de exceder de tres renglones.
- Las tareas deben ser validadas, por el titular del puesto y por el jefe inmediato.

La última tarea se deberá redactar de la siguiente forma “Realizar otras tareas relacionadas con el puesto de trabajo, que le encomiende su jefe inmediato, que sean necesarias para alcanzar los objetivos del puesto”.

Ejemplo de tareas:

3.. TAREAS PERMANENTES
1. Organizar las actividades del personal a cargo de acuerdo al Plan Operativo Anual -POA- de la institución. 2. Supervisar el desempeño laboral del personal a cargo de acuerdo al Manual de Organización y el -POA- de la institución. 3. Autorizar dictámenes y oficios del Departamento de acuerdo a la demanda laboral. 4. Autorizar licencias y vacaciones del personal del Departamento según normativa legal según procedimiento establecido y de acuerdo a la normativa legal. 5. Realizar otras tareas relacionadas con el puesto de trabajo, que le encomiende el jefe inmediato, que sean necesarias para alcanzar los objetivos del puesto.
4. TAREAS PERIÓDICAS
6. Proponer el Plan Operativo Anual -POA- del Departamento ante la Dirección, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Unidad de Planificación. 7. Organizar y dirigir la distribución de actividades del personal a cargo de acuerdo al -POA- de la institución. 8. Organizar y dirigir los procesos de la administración de recursos humano de acuerdo a la fundamentación estratégica institucional. 9. Aprobar de forma mensual nómina del personal y contratistas del Estado para traslado a la Dirección Financiera. 10. Supervisar el avance del Plan Operativo Anual -POA- de la unidad, conforme la programación establecida. 11. Elaborar informes de actividades de acuerdo a los procedimientos establecidos y trasladarlos a quien corresponda.
5. TAREAS EVENTUALES
12. Integrar equipos de trabajo para la actualización del Reglamento Orgánico Interno institucional, cuando le sea requerido por el jefe inmediato. 13. Asesorar a la autoridad superior en temas relacionados con la gestión del recurso humano, cuando le sea requerido. 14. Apoyar administrativamente en diferentes eventos que organiza la institución.

Basados en el listado de verbos sugeridos por Enrique Benjamín Franklin, en su libro Organización de Empresas, cuarta edición, se recomienda un listado de verbos para redactar las tareas del puesto:

Puestos de nivel superior	Puestos de nivel medio		Puestos de nivel operativo	
Administrar	Administrar	Evaluar	Acumular	Obtener
Asegurar	Aprobar	Examinar	Almacenar	Operar
Asesorar	Asegurar	Expedir	Analizar	Participar
Autorizar	Asignar	Facilitar	Calcular	Presentar
Coordinar	Analizar	Firmar	Calificar	Presupuestar
Controlar	Auditar	Formular	Compilar	Producir
Definir	Autorizar	Inspeccionar	Comprobar	Programar
Determinar	Comunicar	Instalar	Comunicar	Proponer
Dirigir	Consolidar	Instrumentar	Consolidar	Proporcionar
Establecer	Controlar	Integrar	Ejecutar	Realizar
Evaluar	Coordinar	Interpretar	Entrevistar	Recabar
Firmar	Desarrollar	Organizar	Enviar	Recomendar
Organizar	Determinar	Planear	Especificar	Registrar
Planear	Diseñar	Presupuestar	Estandarizar	Seguir
	Distribuir	Programar	Estudiar	Sistematizar
	Elaborar	Recomendar	Expedir	
	Entrevistar	Representar	Girar	
	Establecer	Revisar	Informar	
	Estandarizar	Supervisar	Iniciar	
	Estudiar	Verificar	Instalar	

Esta tabla se presenta como referencia y/o consulta.

Se podrá realizar como se ejemplifica a continuación, si por las características del puesto es necesario combinar el uso de los verbos como se ejemplifica a continuación:

- **Jefaturas:** de acuerdo al proceso administrativo establecido en la Ley, se pueden integrar dentro de una misma función principal hasta tres verbos o más en caso necesario como se describe a continuación:
 - a. Planificar, organizar y dirigir
 - b. Organizar, supervisar y evaluar

- **Mandos medios:** se pueden integrar hasta dos verbos con la finalidad de acentuar la función delegada a sus subalternos de acuerdo a las instrucciones recibidas:
 - a. Administrar y asignar
 - b. Planear y presupuestar
- **Nivel operativo:** por ser el personal que ejecuta las instrucciones está limitado a cumplir las mismas; realizando las tareas correspondientes:
 - a. Comunicar
 - b. Ejecutar
 - c. Realizar

s. Condiciones organizacionales

Son las condiciones que la institución le proveerá al trabajador para ubicarlo físicamente, así mismo el equipo y los materiales que usará para el desempeño y cumplimiento de sus tareas:

- **Ubicación del puesto:** hace referencia al lugar físico donde permanece la mayor parte de la jornada de trabajo (distribución de planta) y administrativo (ubicación en la estructura orgánica de la unidad) donde se encuentra el puesto de trabajo dentro de la institución. Utilizar el inciso número 5. del Cuestionario de Revisión a la Clasificación de Puestos que se encuentra en la página web <http://www.onsec.gob.gt/> de la Oficina Nacional de Servicio Civil.
- **Supervisión del puesto:** se refiere a si el titular del puesto ejerce supervisión de personal, en caso de no ser así, sólo se indica “No aplica” o “N/A”.
- **Responsabilidades del puesto:** se refiere al compromiso que se asume con el puesto de trabajo y su incidencia en el alcance de los objetivos institucionales,

así como, en otras áreas de trabajo. Por lo tanto, cada unidad administrativa es libre de establecer el tipo de responsabilidad, ya que ello responde a la naturaleza del puesto y ésta a su vez, a la naturaleza de la institución. Es decir, responsabilidades por el manejo de bienes y/o valores, según lo indicado en el Cuestionario de Revisión a la Clasificación de Puestos de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

- **Relaciones laborales:** indica el tipo de relaciones laborales que el puesto requiere, ya sea de forma general o individual a nivel interno o externo, tal y como se indica en el Cuestionario de Clasificación de puestos, numeral 6. de relaciones laborales.

Ejemplo:

6. UBICACIÓN DEL PUESTO	
El puesto de trabajo se ubica en la Dirección de Recursos Humanos	
7. SUPERVISIÓN	
Ejerce supervisión, sobre el personal que integra el Departamento.	
8. RESPONSABILIDAD	
• Es responsable por el incumplimiento de las tareas asignada al puesto y las metas y objetivos del Departamento, establecidas en el Reglamento Orgánico Interno y normativa legal que deriva del mismo. • Por el uso, cuidado y resguardo del mobiliario y equipo que tiene registrado en la tarjeta de responsabilidad de la Oficina.	
9. RELACIONES LABORALES	
Internas	Constantemente con el personal del Departamento como rutina de trabajo y eventualmente con el personal de la Institución.
Externas	Con personal de otras Instituciones, que se relacionan laboralmente con el qué hacer del Departamento.

f. Condiciones de trabajo

Es el ambiente físico donde se ubica el puesto de trabajo y derivado de esto se determina la exigencia física y mental que se le requiere a la persona que lo ocupe, para el cumplimiento de sus tareas y actividades, también se relaciona con factores de clima laboral:

- **Lugar de trabajo:** se refiere a la ubicación del puesto de trabajo dentro de la unidad administrativa correspondiente.
- **Jornada de trabajo:** refiere el tipo de jornada y horario laboral en qué se ejecutarán las tareas con el cual fue creado el puesto, según lo establece Artículo 67 de la Ley de Servicio Civil y Artículo 78 de su Reglamento.
- **Riesgos en el trabajo:** estos pueden ser de acuerdo a la naturaleza del puesto. Para puestos administrativos; se refiere a factores funcionales y en operativos a la exposición al peligro del titular del puesto (mismo) durante el desarrollo de sus tareas.
- **Consecuencias en el trabajo:** las que se derivan de los riesgos, en puestos administrativos por no cumplir con las tareas asignadas al puesto y en operativos, accidentes de trabajo en caso extremo por no cumplir con la normativa de seguridad e higiene en el trabajo.

Consecuencias por errores cometidos	Medición del Impacto.	Marcar con una "x"
Impacta solo al puesto de trabajo	Baja 0-30 %	
Impacta en toda la unidad administrativa	Alta 31-60 %	
Impacta en la consecución de los objetivos Institucionales	Muy Alta 61-100 %	

- **Esfuerzo en el trabajo:** son de carácter mental y físico, de acuerdo a la carga laboral del puesto, lo que le genera un desgaste a lo largo de la jornada laboral, limitando su capacidad de reacción ponderando a ambos factores en un 100%, según la naturaleza del puesto; esto significa que la calificación va a variar de acuerdo a las actividades y niveles de exigencia que el puesto requiera al trabajador.

Ejemplo:

10. LUGAR DE TRABAJO	
<i>El puesto de trabajo se ubica en la Dirección de Recursos Humanos (1er nivel).</i>	
11. JORNADA DE TRABAJO	
<i>La jornada de trabajo es Diurna, en horario de 08: a 16:00 horas, de lunes a viernes.</i>	
12. RIESGOS EN EL TRABAJO	
<i>Estos se derivan por el incumplimiento de sus funciones, afectando el cumplimiento de las metas y objetivos del Departamento, planteados en el Plan Operativo Anual -POA-, de la Institución.</i>	
13. CONSECUENCIAS EN EL TRABAJO	
<i>Se derivan por el incumplimiento de sus funciones, afectando los intereses de la Institución, lo que provoca desconfianza y falta de credibilidad en los procesos de trabajo y los servicios dirigidos a la población en general.</i>	
14. ESFUERZO EN EL TRABAJO	
<i>Mental</i>	Por el tipo de trabajo se requiere un 95% de esfuerzo mental, exige concentración constante para aplicar conocimientos generales en la planificación, organización, dirección, ejecución y control de las tareas del Departamento, así como para la emisión, revisión y aprobación de documentos que se emiten en el mismo.
<i>Físico</i>	El esfuerzo que requiere el puesto de trabajo es de un 5%, ya que la mayoría del tiempo realiza sus tareas sentada.

u. Perfil del puesto

El Manual de Especificaciones de Clases de Puestos, define las series de puestos para las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento; el cual establece los requisitos que debe de cumplir la persona para ocupar dicho puesto de trabajo.

Por lo que es necesario establecer el perfil del puesto y para ello los factores que lo conforman:

- **Educación y experiencia:** Es en el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos, en la Resolución D.97-89, Modificación a los Requisitos Mínimos para optar a puestos de trabajo cubiertos por el Plan de Clasificación del Organismo Ejecutivo, 1997 emitido por la Oficina de Servicio Civil, y también se instruye al personal en el Manual de Gestión del Empleo Tercera edición, donde se establecen la educación y experiencia para cada Título oficial de puesto, por lo tanto, las instituciones deben acatar lo establecido. Ver anexo 2.

- **Carrera a fin:** se comprende por carrera a fin, al listado de carreras que, dentro del pensum de estudio, contienen los conocimientos para desempeñar las tareas que el puesto requiere. Se establecen conforme la descripción de las tareas del puesto y la especialidad del mismo.
- **Conocimientos específicos:** se refiere a los conocimientos relacionados con el área de trabajo del puesto. Quienes lo ocupan o deseen ocuparlo, deben presentar constancia debidamente avalada o, certificación laboral, contrato de trabajo o similar.
- **Habilidades y Destrezas:** son todas aquellas habilidades y destrezas que se adquieren del conocimiento y se requieren para desempeñar las tareas del puesto. Los aspirantes deben presentar constancia debidamente avalada o, certificación laboral, contrato de trabajo o similar.
- **Actitudinales:** son aquellas actitudes que son necesarias para llevar a cabo una actividad de manera exitosa.

Ejemplo:

Perfil del puesto	
15. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Opción A	Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en una carrera afín al puesto. Seis meses de experiencia como Asesor Profesional Especializado III y ser colegiado activo.
Opción B	Acreditar título universitario en el grado académico de licenciado en la carrera profesional que el puesto requiera. Siete años de experiencia en labores afines y ser colegiado activo.
16. Carrera a fin	
• <i>Administrador de empresas</i> • <i>Psicólogo Industrial</i>	
17. Conocimientos específicos	
• <i>Administración de recursos humanos</i> • <i>Ley de Servicio Civil y su Reglamento</i> • <i>Manual de Especificaciones de Clases de Puestos</i> • <i>Sistema de Nóminas y Registro de Personal -Guatenóminas-</i> • <i>Sistema de Administración de Recursos Humanos -SARH-</i> • <i>Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-</i>	
18. Habilidades y Destrezas	
• <i>Análisis y síntesis de información</i> • <i>Habilidad de comunicación escrita y verbal</i> • <i>Manejo de equipo de computación y oficina.</i> • <i>Manejo de Office e Internet</i>	
19. Actitudinales	
• <i>Liderazgo</i> • <i>Trabajo en equipo</i> • <i>Capacidad de organización</i>	

v. Otros requisitos

Son aquellos requisitos que por la naturaleza del puesto se deben cumplir, ya que son de carácter obligatorio y sin ellos no podría ser posible desempeñar sus tareas.

Ejemplo:

20. OTROS REQUISITOS
Disponibilidad para trasladarse al interior y exterior del país.

Ejemplo: esquema completo del Descriptor del Puesto

Jefe del Departamento de Recursos Humanos	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título oficial del puesto: Asesor Profesional Especializado IV	Código de la clase: 9840
Especialidad: Administración de Recursos Humanos	Código de Especialidad: 0015
Título funcional: Jefe del Departamento	Número de puestos: 01
Jefe inmediato: Director de Recursos Humanos	Subalternos: Personal del Departamento
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
Trabajo profesional que consiste en planificar, organizar dirigir y supervisar las actividades que se ejecutan en el Departamento, a su cargo, así como asesorar al Director General en materia de recursos humanos y representarlo ante el personal de la unidad administrativa a su cargo	
3. TAREAS PERMANENTES	
15. Organizar las actividades del personal a cargo de acuerdo al Plan Operativo Anual -POA- 16. Supervisar el desempeño laboral del personal a cargo de acuerdo al Manual de Organización y el -POA- 17. Autorizar dictámenes y oficios del Departamento de acuerdo a la demanda laboral. 18. Autorizar licencias y vacaciones del personal del Departamento según normativa legal. 19. Realizar otras tareas relacionadas con el puesto de trabajo, que le encomiende su jefe inmediato, que sean necesarias para alcanzar los objetivos del puesto.	
4. TAREAS PERIÓDICAS	
20. Proponer el Plan Operativo Anual -POA- del Departamento ante la Dirección, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Unidad de Planificación. 21. Organizar y dirigir la distribución de actividades del personal a cargo de acuerdo al -POA-. 22. Organizar y dirigir los procesos de la administración de recursos humano de acuerdo a la fundamentación estratégica institucional. 23. Aprobar de forma mensual nómina del personal y contratistas del Estado para traslado a la Dirección Financiera. 24. Supervisar el avance del Plan Operativo Anual -POA- de la unidad, conforme la programación establecida.	

25. *Elaborar informes de actividades de acuerdo a la normativa interna y trasladarlos a quien corresponda.*

5. TAREAS EVENTUALES

26. *Integrar equipos de trabajo para la actualización del Reglamento Orgánico Interno institucional, cuando le sea requerido por el jefe inmediato.*

27. *Asesorar a la autoridad superior en temas relacionados con la gestión del recurso humano, cuando le sea requerido.*

28. *Apoyar administrativamente en diferentes eventos que organiza la institución.*

6. UBICACIÓN DEL PUESTO

El puesto de trabajo se ubica en la Dirección de Recursos Humanos

7. SUPERVISIÓN

Ejerce supervisión, sobre el personal que integra el Departamento.

8. RESPONSABILIDAD

- *Es responsable por el incumplimiento de las tareas asignada al puesto y las metas y objetivos del Departamento, establecidas en el Reglamento Orgánico Interno y normativa legal que deriva del mismo.*
- *Por el uso, cuidado y resguardo del mobiliario y equipo que tiene registrado en la tarjeta de responsabilidad de la Oficina.*

9. RELACIONES LABORALES

<i>Internas</i>	<i>Constantemente con el personal del Departamento como rutina de trabajo y eventualmente con el personal de la Institución.</i>
-----------------	--

<i>Externas</i>	<i>Con personal de otras Instituciones, que se relacionan laboralmente con el qué hacer del Departamento.</i>
-----------------	---

10. LUGAR DE TRABAJO

El puesto de trabajo se ubica en la Dirección de Recursos Humanos (1er nivel).

11. JORNADA DE TRABAJO

La jornada de trabajo es Diurna, en horario de 08: a 16:00 horas, de lunes a viernes.

12. RIESGOS EN EL TRABAJO

Estos se derivan por el incumplimiento de sus funciones, afectando el cumplimiento de las metas y objetivos del Departamento, planteados en el Plan Operativo Anual -POA-, de la Institución.

13. CONSECUENCIAS EN EL TRABAJO

Se derivan por el incumplimiento de sus funciones, afectando los intereses de la Institución, lo que provoca desconfianza y falta de credibilidad en los procesos de trabajo y los servicios dirigidos a la población en general.

14. ESFUERZO EN EL TRABAJO

<i>Mental</i>	<i>Por el tipo de trabajo se requiere un 95% de esfuerzo mental, exige concentración constante para aplicar conocimientos generales en la planificación, organización, dirección, ejecución y control de las tareas del Departamento, así como para la emisión, revisión y aprobación de documentos que se emiten en el mismo.</i>
---------------	--

<i>Físico</i>	<i>El esfuerzo que requiere el puesto de trabajo es de un 5%, ya que la mayoría del tiempo realiza sus tareas sentada.</i>
---------------	--

Perfil del puesto	
15. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Opción A	Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en una carrera afín al puesto. Seis meses de experiencia como Asesor Profesional Especializado III y ser colegiado activo.
Opción B	Acreditar título universitario en el grado académico de licenciado en la carrera profesional que el puesto requiera. Siete años de experiencia en labores afines y ser colegiado activo.
16. CARRERA A FIN	
- Administrador de empresas - Psicólogo Industrial	
17. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
- Administración de recursos humanos - Ley de Servicio Civil y su Reglamento - Manual de Especificaciones de Clases de Puestos - Sistema de Nóminas y Registro de Personal -Guatenóminas- - Sistema de Administración de Recursos Humanos -SARH- - Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-	
18. HABILIDADES Y DESTREZAS	
- Análisis y síntesis de información - Habilidad de comunicación escrita y verbal - Manejo de equipo de computación y oficina. - Manejo de Office e Internet	
19. Actitudinales	
- Liderazgo - Trabajo en equipo - Capacidad de organización	
20. Otros requisitos	
Disponibilidad para trasladarse al interior y exterior del país.	

9. Anexos

Los anexos se integran con los documentos que sirven de apoyo o documentan actividades relacionadas con el desempeño de las actividades 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:

- Glosario
- Instructivos
- Guías
- Circulares
- Formularios/formatos
- Otros manuales
- Leyes

10. Bibliografía

- a) Ley del Organismo Ejecutivo Decreto No. 114-97 Congreso de la República de Guatemala.
- b) Ley de Servicio Civil Decreto No. 1748 Congreso de la República de Guatemala y su Reglamento Acuerdo Gubernativo No. 18-98.
- c) Reglamento Orgánico Interno de la Oficina Nacional de Servicio Civil, Acuerdo Gubernativo No. 246-2017.
- d) Manual de Especificaciones de Clases de Puestos, Segunda edición, Oficina Nacional de Servicio Civil.
- e) Plan Anual de Salarios, Acuerdo Gubernativo vigente.
- f) Contraloría General de Cuentas, Sistema de Auditoría Gubernamental Proyecto SIAF-SIAG. Guatemala junio 2006.
- g) Churunel Guarcax, Luis Fernando, **Diseño de los Manuales de Organización y Procedimientos para el Departamento de Auditoría Interna, en una Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito**. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas septiembre de 2016.
- h) Franklin Fincowsky Enrique Benjamin, **Organización de Empresas**, Mc Graw Hil, Cuarta Edición 2014, página 341.
- i) Universidad Autónoma CHAPINGO, **Unidad de Organización y Métodos, Guía técnica para la elaboración de manuales administrativos**. México, mayo de 2007.

- j) Benavides Pañeda, Raymundo J; Beltrán Villareal, Mario A.; Pérez Preciado, Octavio A.; Vergara Ochoa, Arturo. Administración. 1ª. Ed. McGraw-Hill Interamericana. Distrito Federal: México. 2007. Páginas 354.
- k) <https://es.wikipedia.org/wiki/Bibliograf%C3%ADa>.
- l) <https://es.slideshare.net/racamachop/simbologa-ansi-y-asme>.
- m) <http://www.onsec.gob.gt/>
- n) <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- o) **Haroldo Eduardo Herrera Monterroso**, Coach en Gestión del Talento Humano. CEA – Clínica de Especialidades Administrativas. Asesor y Facilitador Internacional en temas relacionados con Servicio al Cliente, Gestión de Desarrollo del Capital Humano y Reingeniería de Procesos. Guatemala, Central América.

ANEXO 1

Franklin Fincowsky Enrique Benjamin, Organización de Empresas, Mc Graw Hil, Cuarta Edición 2014, página 200

Los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades administrativas, órganos y puestos de acuerdo con su nivel jerárquico son:				
<i>Direcciones</i> Planear Organizar Dirigir Controlar Autorizar Evaluar Definir Establecer		<i>Subdirecciones</i> Organizar Integrar Dirigir Controlar Supervisar Desarrollar Formular Implantar		<i>Departamentos</i> Organizar Integrar Operar Programar Informar Proponer Sistematizar Participar
Sin embargo, estos verbos se pueden utilizar combinados, de acuerdo con la naturaleza del órgano; por ejemplo:				
• Organizar, evaluar y controlar • Organizar y dirigir • Integrar y supervisar • Dirigir y coordinar				
Para describir las funciones específicas de cada órgano y de acuerdo con su ámbito de competencia, se pueden utilizar los siguientes verbos, entre otros:				
acreditar actualizar adecuar administrar analizar aplicar apoyar asegurar asignar atender autorizar canalizar capacitar captar capturar certificar clasificar coadyuvar codificar colaborar compatibilizar compilar comprobar comunicar concentrar conciliar conducir conformar	conservar consolidar contratar contribuir controlar convocar cuantificar definir depurar desahogar desarrollar designar detectar determinar diagnosticar dictaminar dictar difundir diseñar disponer distribuir divulgar documentar efectuar ejecutar ejercer elaborar emitir	emplazar entablar enterar enviar establecer estimar estudiar expedir fijar fincar fomentar formular fundamentar generar gestionar globalizar grabar hacer identificar impartir implantar informar inscribir inspeccionar instruir instrumentar integrar interpretar	intervenir investigar jerarquizar manejar mantener marcar notificar observar obtener operar opinar orientar otorgar participar planear practicar preparar prestar prever procesar producir programar promover proponer proporcionar proteger proveer proyectar	publicar realizar recabar recibir recopilar registrar regular rehabilitar remitir rendir representar requerir resolver reunir revisar sancionar seleccionar sistematizar solicitar sugerir suministrar tramitar turnar validar valorar verificar vigilar vincular
Estos verbos son un ejemplo para apoyar la redacción de las funciones, por lo que se pueden buscar otros que reflejen las acciones a cargo de cada órgano.				

ANEXO 2

Manual de Gestión del Empleo, 3ra edición, para aplicar las opciones A y B que establece la Resolución D-97-89 de la forma siguiente:

Procedimiento de convocatoria interna (candidatos de fuente interna)

Opción
A

Para el empleado público que ocupa el puesto inmediato inferior al puesto vacante, en el servicio por oposición perteneciente al Plan de Clasificación de Puestos para el Organismo Ejecutivo, dentro de la institución donde se oferta el puesto.

Opción
B

Para el empleado público que no ocupa el puesto inmediato inferior al puesto vacante, pero si un puesto del servicio por oposición perteneciente al Plan de Clasificación de Puestos para el Organismo Ejecutivo, dentro de la institución donde se oferta el puesto.

Procedimiento de convocatoria externa (candidatos de fuente externa)

Opción
A

Para el candidato que esté optando al puesto vacante y que ocupa o haya ocupado el puesto inmediato inferior, el mismo puesto o uno de mayor jerarquía del Plan de Clasificación de Puestos para el Organismo Ejecutivo, siempre que las tareas que desempeñe o haya desempeñado estén estrictamente relacionadas a las del puesto vacante.

Opción
B

Para el candidato que no cumpla con las condiciones establecidas para aplicar a la opción A, pero acredita los requisitos preparación académica y experiencia laboral para optar al puesto vacante, siempre que las tareas que desempeñe o haya desempeñado estén estrictamente relacionadas a las del puesto vacante, y que el candidato no ocupe un puesto en el servicio por oposición en la institución donde se encuentre la vacante.