



REPÚBLICA DE PANAMÁ  
— GOBIERNO NACIONAL —

MINISTERIO DE  
SEGURIDAD PÚBLICA

# GUÍA TÉCNICA

## PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Un instrumento administrativo que regula los procedimientos de  
trabajo

OFICINA DE  
DESARROLLO  
INSTITUCIONAL  
GTMP-2022-18-001

**MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA**

Su Excelencia, el Ministro de Seguridad Pública de la República de Panamá, con fundamento en el artículo 5 de la Ley 15 del 14 de abril de 2010, como jefe superior del ramo y la más alta autoridad encargada de la administración y ejecución de las políticas, planes, programas y normas del Ministerio.

**Refrenda:**

La "Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos" y la "Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Organización y Funciones", elaboradas por la Oficina de Desarrollo Institucional, para la confección de los manuales de las distintas Unidades Administrativas y Operativas dentro del Ministerio de Seguridad Pública.

Dado en la ciudad de Panamá, a los 31 días del mes de Agosto del 2022.

  
**JUAN MANUEL PINO F.**  
Ministro





**GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE  
MANUALES PROCEDIMIENTOS**

**NMP-2022-18-001**

**Julio de 2022**



MINISTERIO DE  
SEGURIDAD PÚBLICA

**JUAN MANUEL PINO F**

**Ministro**

**IVOR A. PITTÍ H.**

**Viceministro**

**JONATHAN ANIER RIGGS TAPIA**

**Secretario General**



**MINISTERIO DE  
SEGURIDAD PÚBLICA**

**OFICINA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**JOSÉ GARCÍA**

**Jefe de la Oficina de Desarrollo Institucional**

**PERSONAL TÉCNICO**

**JONATHAN RAMÍREZ**

**MARYLEILA CASTRELLÓN DE AIZPURÚA**

**OMAR A. QUIRÓS R.**

**Analistas de Organización y Sistemas Administrativos**



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	v
<b>I. GENERALIDADES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS</b> .....	6
QUÉ ES UN MANUAL .....	6
<b>II. CLASIFICACIÓN DE MANUALES</b> .....	6
<b>III. OBJETIVOS GENERALES</b> .....	7
<b>IV. QUE ES EL MARCO LEGAL</b> .....	7
<b>V. LINEAMIENTOS GENERALES</b> .....	8
<b>A. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</b> .....	9
<b>B. LAS VENTAJAS DE CONTAR CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</b>	
SON: .....	9
1. PLANEACIÓN DEL TRABAJO:.....	10
2. APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:.....	10
3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: .....	11
4. ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL: .....	12
5. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN: .....	13
6. AUTORIZACIÓN DEL MANUAL:.....	13
7. DISTRIBUCIÓN Y DIFUSIÓN: .....	13
8. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN: .....	13
<b>VI. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	13
<b>A. COMO PREPARAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO PROCESO</b>	
<b>ADMINISTRATIVO</b> .....	13
<b>B. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> .....	14
1. Portada exterior: .....	14
2. Porta interior .....	16
3. Hojas de Presentación (Estructura Formal) .....	17
4. Encabezados y Pies de Páginas .....	20
5. Índice .....	21
6. Introducción.....	21
7. Objetivo .....	22
8. Base legal.....	22



9.	Descripción de Procedimientos .....	23
10.	Diagramas de Flujo.....	24

	 <b>REPÚBLICA DE PANAMÁ</b> <small>— GOBIERNO NACIONAL —</small>	<b>MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA</b>	pág. v
	<b>GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</b>		

## INTRODUCCIÓN

La Oficina de Desarrollo Institucional ha elaborado el documento denominado **“GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS”**, a fin lograr los niveles de productividad, eficiencia, transparencia y calidad, que la institución demanda, para llevar un óptimo desarrollo de sus procesos de conocimiento; el manual detalla las actividades que de manera sistemática se deben desarrollar en las distintas Unidad Administrativa, para lograr de manera conjunta la confección de un Manual de Procedimiento.

Es una guía que nos servirá de manera uniforme, para la elaboración de los manuales de procedimientos, convirtiéndose en un instrumento administrativo, que nos permitirá identificar quién y cómo se realizan las actividades que dan cumplimiento a las atribuciones establecidas en las normas que regulan los procedimientos administrativos dentro del Ministerio de Seguridad Pública, con las cuales se desarrollan todos los procesos enfocados dentro del marco jurídico de las Leyes, Decretos, Resoluciones, Resueltos y Reglamentos Administrativos.

Por lo tanto, este manual se convierte así en un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades de las unidades administrativas, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realizan los colaboradores de la institución. En este sentido, la estructuración adecuada del manual, refleja fielmente las actividades específicas que se llevan a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines, facilitando al mismo tiempo, la ejecución de los trámites correspondientes

## I. GENERALIDADES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

### QUÉ ES UN MANUAL

Los manuales en su forma general son instrumentos que apoyan el funcionamiento de las instituciones, ya sean del Órgano Ejecutivo, Legislativo y Judicial, concentran información amplia y detallada acerca de su quehacer, bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad y responsabilidad, como también sobre sus funciones, actividades, operaciones o puestos de trabajo en general, sin duplicar los ordenamientos legales emanados del poder Ejecutivo o Legislativo, tales como Leyes, Decretos, Acuerdos y Reglamentos, etc.

Por lo tanto es un documento conciso, de fácil manejo e interpretación, en el cual se tratan las materias y nociones principales de un arte o ciencia en forma abreviada, para determinada enseñanza. Desde este punto de vista general, el concepto Manual Administrativo, en su forma simple y según la materia que nos compete se define de la siguiente manera:

- Como instrumento que describe en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre organización, políticas, procedimientos y otras actividades que son precisas para la ejecución de las labores en una institución.
- Y como una herramienta documental que describe en forma ordenada y secuencial, sistemas de métodos, procedimientos y estructura organizativa así como informes técnicos y diagnósticos de estudios relacionados a la institución en apego a las normas establecidas.

## II. CLASIFICACIÓN DE MANUALES

Los manuales se clasifican en manuales Administrativos, de Organización y Funciones, Política, Procedimientos (ya sea por Direcciones Departamentos, Áreas u Oficina), Técnicos y Operativos, de Puesto de Trabajo, de Sistemas y Calidad.

Un manual no es más que una herramienta escrita por medio de la cual se organiza una información determinada para un fin determinado, es decir, que la información comprendida en el manual representa una utilidad para todos aquellos que lo crean.

Siendo necesario que en este contenido se presente de forma organizada, es decir, este debe de seguir un orden coherente, para que todos aquellos a quienes va dirigido puedan comprender la información con total fluidez.

En el caso del MINSEG, los manuales administrativos reflejan en general la organización como está compuesta y que de acuerdo a su alcance pueden ser:

- Manual de Organización y Funciones.
- Manual de Procedimientos.
- Manual de Cargos de los Servicios al Público.
- Manual de operaciones en el caso de los Estamentos

### **III. OBJETIVOS GENERALES**

Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la elaboración de los manuales de procedimientos con uniformidad, contenido y presentación, que permita optimizar el cumplimiento de las atribuciones de la organización y el funcionamiento de las unidades administrativas y las operativas.

Esta guía facilitará la elaboración de los manuales, contribuyendo con ello, a contar con una herramienta técnica de trabajo que permita, a quienes laboran en el MINSEG, el conocimiento a mayor profundidad del funcionamiento de las unidades administrativas.

Dependiendo del tipo de manual los objetivos pueden ser:

- De una visión en conjunto de la institución.
- Precisar las funciones que se han encomendado a cada área, a fin de deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta ejecución de las labores encomendadas al personal y propiciar uniformidad en el trabajo.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Orientar al personal de nuevo ingreso.

### **IV. QUE ES EL MARCO LEGAL**

El marco legal nos proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de su participación en su espacio político.

Tiene por objeto el reglamentar el uso apropiado de las leyes en el ámbito de la administración pública e institucional y establece los procedimientos para la integración y funcionamiento de las distintas unidades administrativas que componen el MINSEG, impulsando y consolidando las mejoras continuas.

Qué debe tener el Marco Legal?

Es la recopilación de antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas en las que se sustenta un proyecto de investigación, análisis, hipótesis o experimento.

En el MINSEG la estructura jurídica sobre la cual se basa la institución para la elaboración de distintos manuales de Organización y Funciones, de Procedimientos Administrativos, y Procedimientos Operativos, va a depender del alcance de cada manual y de su uso.

En el caso del MINSEG, estas son algunas de las leyes que se utilizan como referencia del marco legal.

- Ley N° 2 de 10 de marzo de 2010, G.O. 27489 – A de 10 de marzo de 2010 que modifica artículos de la Ley N° 97 de 1998 que crea el Ministerio de Economía y Finanzas y establece las políticas en materia de Economía, inversiones Públicas y desarrollo social; en materia presupuestaria; en materia de Finanzas Públicas y en materia de administración Pública y Modernización del Estado
- Ley N° 15 de 14 de abril de 2010, G.O., N° 26511 - A., de 14 de abril de 2010. Que crea el Ministerio de Seguridad Pública
- Decreto N° 81-2012-DMySC, de 8 de marzo de 2012, G.O., N° 27025 de 1 de mayo de 2012. Que reglamenta la presentación de los manuales de procedimientos del Departamento de Fondos y Bienes Públicos

## V. LINEAMIENTOS GENERALES

El manual deberá elaborarse de acuerdo a los lineamientos y formatos contenidos en el documento, estableciendo los mecanismos necesarios que propicien la mejora de los procesos en la Entidad o dependencias, a través de la eficiencia de los procedimientos de operación.

Los procedimientos deben dar una proyección general de forma sistemática y dinámica de las actividades y secuencia en que se desarrollan; lo anterior deberá reflejar de forma lógica las actividades que integran al proceso.

Es conveniente que los manuales de procedimientos sean elaborados con la participación de las Unidades Administrativas, que tienen la responsabilidad de realizarlas, encabezada por el jefe de la Unidad Administrativa.

Una vez elaborado el proyecto de manual, se requiere someterlo a una **REVISIÓN FINAL**, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, que esté completa y corresponda a la realidad, además de comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias, una vez realizado lo anterior deberá someterse a la correspondiente aprobación por el Ministro.

Aprobado el manual de procedimientos se imprime, para que el mismo sea difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación. La utilidad de los manuales de procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.

#### **A. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

1. Constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.
2. Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
3. Contribuyen a dar continuidad y coherencia a las actividades que describen.
4. Delimitan responsabilidades y evitan desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de un trabajo determinado.
5. Facilitan la supervisión del trabajo y proporcionan a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.
6. Son una herramienta para capacitar al personal en el desempeño de sus funciones.
7. Sirven como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.
8. Auxilian en las labores de auditoría administrativa.

#### **B. LAS VENTAJAS DE CONTAR CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS SON:**

1. Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
2. Auxilian en la inducción al puesto.
3. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
4. Facilitan la interacción de los distintos puestos de trabajo dentro de la unidad administrativa.
5. Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.

6. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
7. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
8. Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
9. Proporcionan una visión integral del ministerio al personal.
10. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los servidores públicos involucrados en un determinado procedimiento.
11. Son guías del trabajo a ejecutar.

Para lograr la elaboración de estos manuales es importante ver las distintas etapas de su desarrollo:

### 1. PLANEACIÓN DEL TRABAJO:

Para establecer un programa de trabajo es necesario designar al grupo de personas que elaborarán los manuales, de las cuales se nombrará un coordinador como responsable de conducir las acciones para homogeneizar el contenido y la presentación de la información.

Debe hacerse un estudio preliminar que permita conocer las funciones y actividades que se realizan en las áreas a trabajar, para definir la estrategia general de levantamiento de información, a través de fuentes más representativas como son:

- Los documentos administrativos de la institución, que son base para la realización de las funciones de la unidad administrativa.
- Archivos documentales de la unidad administrativa.
- Los manuales administrativos existentes, de no contar con ellos su elaboración partirá de cero.

Una vez recabados los elementos preliminares, se debe elaborar un programa de trabajo para establecer las estimaciones de tiempo para la recopilación de información, el orden de las actividades, revisión e impresión y todos los demás aspectos para la elaboración de los Manuales Administrativos, comprendiendo desde la integración del equipo de trabajo hasta la aprobación y distribución.

### 2. APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:

Simultáneamente a la elaboración del programa de trabajo, se establecerán y diseñarán las técnicas de investigación a utilizarse, entre las principales se encuentran las documentales, la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

**Investigación documental.-** Consiste en seleccionar y analizar los documentos que contienen datos importantes relacionados con la estructura organizativa de la Unidad Administrativa, procedimientos o trámites y servicios, estos pueden ser: órdenes de compra, solicitud de bienes y servicios, resoluciones, reglamentos, decretos, gacetas oficiales, disposiciones normadas previamente por el Ministerio de la Presidencia, Ministerio de Economía y Finanzas, Contraloría General de la República, Dirección de Contrataciones Pública y todos aquellos que contengan información relevante.

**Entrevista.-** Se refiere a obtener información verbal del personal que realiza directamente las actividades a analizar. Este medio proporciona información completa y precisa, debido a la interacción que se da con el personal entrevistado, permitiendo la percepción de actitudes.

Es conveniente que la entrevista se realice entre compañeros en el puesto de trabajo del entrevistado, con el fin de que pueda dar explicaciones que faciliten la comprensión. Para que esta técnica se desarrolle con éxito es conveniente observar lo siguiente:

- Utilizar las entrevistas libres, dirigidas o ambas.
- Tener claro el objetivo de la entrevista.
- Escuchar con atención y objetividad para evitar el desvío del enfoque de la entrevista.
- Realizar las preguntas necesarias a efecto de entender completamente las actividades que desarrolla el personal o esclarecer toda duda.

**Cuestionario.-** Diseñar una serie de preguntas escritas, predefinidas, procurando que sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta.

**Observación Directa.-** Examinar visualmente las actividades específicas que realiza una persona y anotar todas las acciones en la secuencia correcta con la finalidad de completar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental.

### 3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

Después de reunir todos los datos, el siguiente paso es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que se debe hacer es un análisis de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que debe incluirse en el contenido del manual, para lo cual es necesario establecer la secuencia:

- Conocer el hecho o situación que se analiza.
- Describir ese hecho o situación.
- Descomponerlo en todos sus detalles y elementos.
- Examinarlos críticamente para comprender mejor cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo a criterios previamente establecidos.
- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.
- Precisar las relaciones entre cada elemento.

Para facilitar el análisis de la información podemos apoyarnos con los cuestionamientos siguientes:

¿Qué trabajo se hace?	¿Para qué se hace?
¿Quién lo hace?	¿Cómo se hace?
¿Con qué se hace?	¿Cuándo se hace?

Para obtener la información que dará la pauta para formular el manual, es necesario que después de obtener las respuestas claras y precisas a las preguntas anteriores, se someta a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué?

Una vez obtenidos los resultados del análisis de la información se puede continuar con las etapas.

#### 4. ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL:

En esta etapa se establece el diseño y la presentación que se utilizará para la elaboración de los Manuales Administrativos, es importante considerar lo siguiente:

- a) Redacción. Se debe tomar en cuenta a quienes se va a dirigir el manual, de manera que el vocabulario utilizado sea claro, sencillo, preciso y comprensible, procurando no utilizar siglas ni abreviaturas.
- b) Elaboración de diagramas. Se utilizan los siguientes: estructura orgánica y diagrama de flujo. Su elaboración deberá hacerse empleando las más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.
- c) Formato. Debe tomarse en cuenta que el manual presentado sea fácil de leer, consultar, estudiar y conservar.

## 5. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Es necesario que la validación la lleven a cabo los responsables de las áreas a las que corresponden los manuales, con la finalidad de que la información que se presenta en ellos, sea acorde con las atribuciones y las actividades que realizan.

## 6. AUTORIZACIÓN DEL MANUAL:

Una vez llevada a cabo la validación, debemos darle la formalidad al documento solicitando la autorización del titular de la dependencia o del área a la que corresponda el documento, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

## 7. DISTRIBUCIÓN Y DIFUSIÓN:

Obtenida la autorización se procede a la distribución en las áreas correspondientes, con la finalidad de que el personal conozca y haga uso de esta herramienta administrativa.

## 8. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN:

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas con el propósito de que sean apegados a la realidad.

## VI. MARCO METODOLÓGICO

### A. COMO PREPARAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO PROCESO ADMINISTRATIVO

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

El manual de procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades del área de acuerdo a sus atribuciones para la ejecución eficiente de las mismas, señalando generalmente quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

## B. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La información que integrará el Manual de Procedimientos dependerá de lo que se pretenda mostrar o dar a conocer con este documento, sin embargo, **todos los manuales de procedimientos debe contener como mínimo los siguientes puntos:**

Índice

Introducción

i. Generalidades

- a) Objetivo del manual
- b) Ámbito de aplicación
- c) Propósito del manual

ii. Base legal

iii. Objetivos y funciones de la oficina

iv. Procedimientos

- a) Procedimiento para....
- b) Procedimiento o solicitud de....
- c) Procedimiento de...

**NOTA:** los procedimientos deben desarrollar todas las funciones que genera la oficina.

v. Régimen de Formularios (se incluyen siempre y cuando la oficina cuente con ellos y sean de uso obligatorio). Ejemplo: formulario para caja menuda; solicitud de bienes y servicios; salvo conducto etc.

Formulario Número 1

Formulario Número 2

vi. Anexo (si los hay)

Una vez recopilada toda la información para preparar el manual de procedimientos de la unidad administrativa, este debe seguir un patrón que cuente con los siguientes aspectos:

### 1. Portada exterior:

Cara exterior del manual (impresa en cartoncillo o similar) que muestra los siguientes datos:

- a) Logo del Gobierno Nacional.
- b) Título del manual en mayúscula cerrada.
- c) A doble espacio, al centro, en número arábigo, se coloca el Código de Identificación, compuesto de la siguiente manera: 2020-02-001 (Año de la

- publicación del documento-Código de la Entidad-Número Secuencial). Cada año, iniciará con la numeración desde 001. (el número del ministerio 18).
- d) Mes y año.

Ejemplo:



## 2. Porta interior

- a) Logo del Gobierno Nacional
- b) Oficina de Desarrollo Institucional
- c) Logo del Ministerio
- d) En letra tipo Arial de 14; a doble espacio, al centro, en mayúscula cerrada el nombre de la Dirección u Oficina (en caso de ser un Departamento el nombre del mismo se pondrá de seguido en la parte de abajo) “Oficina de xxxxxxxxxxxx”, en letra tipo Arial de 12.
- e) A doble espacio, al centro, en número arábigo, se coloca el Código de Identificación, compuesto de la siguiente manera: 2020-02-001 (Año de la publicación del documento-Código de la Entidad-Número Secuencial). Cada año, iniciará con la numeración desde 001. (el número del ministerio 18).
- f) Mes y año.

Ejemplo:



### 3. Hojas de Presentación (Estructura Formal)

Las hojas de presentación se conforman en tres partes:

#### Presentación del Nivel Directivo del Ministerio

Contiene la siguiente información:

- a) En la parte superior, centrado, el logo del Gobierno Nacional
- b) Nombres de los superiores jerárquicos del Ministerio de Seguridad Pública.
  - ✓ Ministro, en mayúscula cerrada, sin títulos académicos, y la palabra Ministro la primera letra en mayúscula.
  - ✓ Viceministro, en mayúscula cerrada, sin títulos académicos, y la palabra Viceministro la primera letra en mayúscula.
  - ✓ Secretario General, en mayúscula cerrada, sin títulos académicos, y la palabra Secretario General la primera letra en mayúscula.
  - ✓ La página no debe tener encabezados ni pies de páginas, texto centrado.



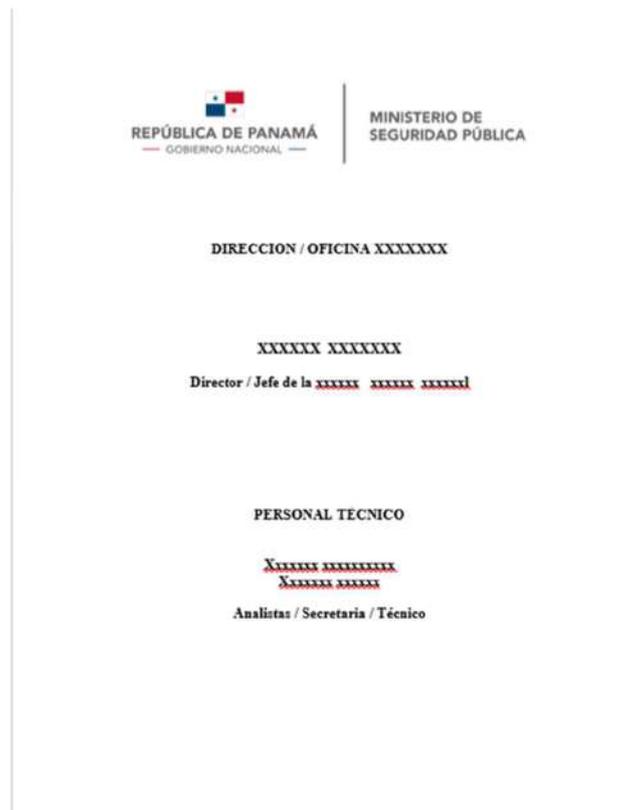
**JUAN MANUEL PINO F**  
Ministro

**IVOR A. PITTI**  
Viceministro

**JONATHAN ANIER RIGGS TAPIA**  
Secretario General

**Presentación de la unidad solicitante**

- a) En la parte superior el logo del Gobierno Nacional.
- b) Nombre de la unidad administrativa solicitante, en mayúscula cerrada.
- c) Nombre del Director o Jefe de la unidad administrativa solicitante y el nombre de los analista que participaron en la confección de manual de procedimiento,
  - ✓ Nombre del Director o Jefe de la unidad solicitante en mayúscula cerrada, sin títulos académicos.
  - ✓ Nombre del personal o analista de la unidad solicitante que participaron en la elaboración del manual de procedimientos en mayúscula cerrada, sin títulos académicos y el cargo que ocupan
  - ✓ De acuerdo a la cantidad de funcionarios, se colocarán en forma vertical y no debe tener encabezados ni pies de páginas, texto centrado.





### Presentación de la Oficina de Desarrollo Institucional

- a. En la parte superior el logo del Gobierno Nacional.
- b. Nombre de la OFICINA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, en mayúscula cerrada.
- c. Nombre del jefe y personal técnico.
  - ✓ Nombre del jefe de la Oficina de Desarrollo institucional, nombre en mayúscula cerrada y sin títulos académicos, cargo que ocupa.
  - ✓ Nombre de los analista encargado de la revisión del manual de procedimiento en mayúscula cerrada y sin títulos académicos. La descripción del cargo, sólo las primeras letras van en mayúscula.
  - ✓ De acuerdo a la cantidad de funcionarios, se colocarán en forma vertical. La página no debe tener encabezados ni pies de páginas, todo el texto debe estar centrado.



	 <b>REPÚBLICA DE PANAMÁ</b> <small>GOBIERNO NACIONAL</small>	<b>MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA</b>	pág. 20
	<b>GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</b>		

#### 4. Encabezados y Pies de Páginas

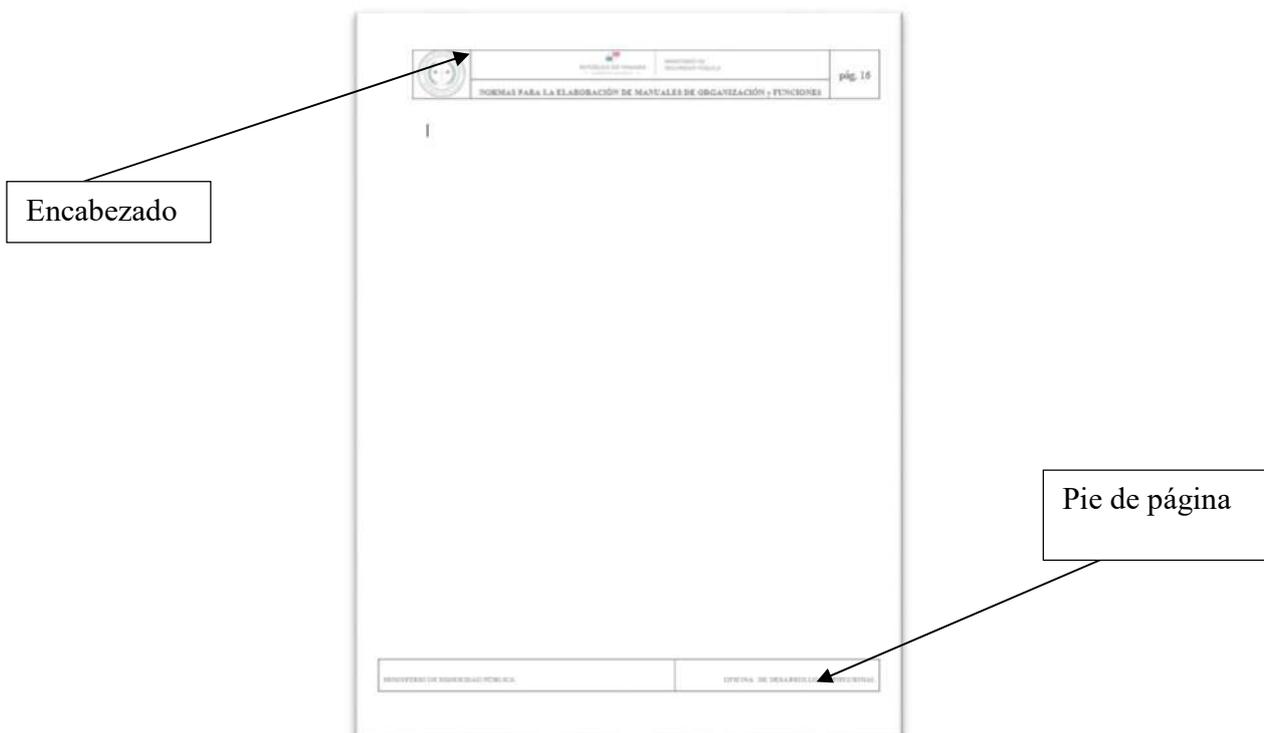
Se colocarán a partir de la página que contiene el índice en adelante. En el encabezado se escribirá lo siguiente en letra “Times New Roman 10”: En la parte superior izquierda se incluirá el logo del Ministerio de Seguridad.

En la parte superior central del recuadro se colocará “MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA”, en el recuadro inmediatamente debajo el nombre del documento, ambos en mayúscula cerrada.

En el recuadro superior derecho se colocará el número de página que le corresponda.

En el Pie de Página, en letra Times New Roman 8, se incluirá “OFICINA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL”, todo en mayúscula cerrada.

#### Modelo:



OFICINA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	
-------------------------------------	--



## 5. Índice

Comúnmente conocido como tabla de contenidos o índice temático, es la organización de las secciones o capítulos de un material bibliográfico. Para hacer un índice de contenidos, hay que tener en cuenta que hay que numerar las páginas.

### EJEMPLO DE ÍNDICE DE CONTENIDO

- Índice
- Introducción
- i. Generalidades
  - a) Objetivo del manual
  - b) Ámbito de aplicación
  - c) Propósito del manual
- ii. Base legal
- iii. Objetivos y funciones de la oficina
- iv. Procedimientos
  - a) Procedimiento para....
  - b) Procedimiento o solicitud de....
  - c) Procedimiento de
- v. Régimen de Formularios
  - a) Formulario Número 1
  - b) Formulario Número 2
- vi. Anexo

## 6. Introducción

Una introducción obedece a la formulación de las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál es el tema del trabajo?
- ✓ ¿Por qué se hace el trabajo?
- ✓ ¿Cómo está pensado el trabajo?
- ✓ ¿Cuál es el método empleado en el trabajo?

La introducción es la parte inicial de un texto, ya sea en un ensayo, un libro, una monografía o un artículo. En esta primera parte se sitúa el texto en un contexto determinado y se suele expresar un resumen de lo que será explicado o desarrollado en el cuerpo del texto. En la introducción el lector se familiariza con el tema.

Características de una introducción

- a) Junto al desarrollo y a la conclusión, es una de las tres partes principales de un texto.

- b) Ofrece un resumen que detalla los contenidos a desarrollar en el documento.
- c) Se encuentra en ensayos, trabajos académicos, libros y artículos.
- d) Puede incluir un resumen y un prefacio, prólogo o agradecimientos.
- e) Debe ser breve, en relación al cuerpo del documento.
- f) Debe ser sintética y explicativa.
- g) No debe ser repetitiva.
- h) Debe ser escrita en el mismo tono, registro y con el mismo tipo de lenguaje que se va a usar en todo el documento.

## 7. Objetivo

Criterios para hacer objetivos generales y específicos

- a) Para redactar un objetivo general o específico es necesario iniciar con un verbo en infinitivo. El mismo debe explicar de manera concreta la acción que ejercerá el logro a cumplir. Algunos ejemplos de verbos infinitivos son: diagnosticar, aumentar, rentabilizar, evaluar, realizar, determinar entre otros.
- b) Cada uno de los objetivos específicos está orientado a los elementos básicos de un problema.
- c) El objetivo general y los específicos debe ser factibles para lograrlos en un tiempo razonable.
- d) Evitar palabras con distintos significados o que se pueden interpretar de diferentes maneras.
- e) Los objetivos deben estar ordenados de tal manera que indiquen el progreso que se da para lograr el objetivo general.

## 8. Base legal

Bases legales está constituida por el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación que se realiza, entre esos documentos tenemos: Normas, Leyes, Reglamentos, Decretos, Resoluciones y las encontramos normalmente en: la Gaceta Oficial a la cual hay que indicarle su número y fecha de edición, las leyes aprobadas por el ente legislativo.

De acuerdo a la definición anterior, las bases legales son todas aquellas leyes las cuales deben guardar una relación con la investigación de estudio, los artículos deben ser copiados tal como son y como último objetivos parafrasearlo con la relación que tiene con la investigación.

## 9. Descripción de Procedimientos

¿Qué es un procedimiento y para qué sirve?

Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos.

Es la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consiste, cuándo, cómo, dónde, con qué y en cuanto tiempo se hacen; señalando a los responsables de llevarlo a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, deberá señalarse el nombre de la que tiene a su cargo cada operación.

La identificación del procedimiento se presenta mediante:

- a) Nombre.- Es el que se le asigna para distinguirlo, de acuerdo con la función o actividad que se describa, debe iniciar en sustantivo, ejemplo: “suministro de combustible y lubricantes de los vehículos oficiales”.

**Cabe mencionar que las actividades inherentes al puesto, no se deben desarrollar como procedimientos.**

- b) Objetivo.- Expresa claramente el resultado que se busca obtener al realizar las actividades y operaciones que integran el procedimiento e inicia con verbo. Ejemplo: Trabajar, recibir, remitir etc.
- c) Normas.- Describen los lineamientos específicos a los que se sujeta la realización de una actividad o procedimiento y deben redactarse en afirmativo e iniciar con sujeto y verbo en futuro. Las oraciones afirmativas son las que declaran con claridad algo que, en general, se asume como verdadero o cierto. Se utilizan con mucha frecuencia para comunicarse. Por ejemplo: “Mañana iré a visitarte”
  - Evitar el uso de palabras que puedan entenderse en dos o más sentidos.
- d) Frecuencia.- Se detalla la periodicidad con que se realiza el procedimiento (anual, mensual, semanal, diaria, periódica, eventual, etc.) Es importante señalar que la frecuencia indicada como “periódica” se utiliza para denotar

que el procedimiento no tiene periodicidad definida pero se realiza con cierta regularidad.

e) Descripción narrativa.- Es la explicación escrita, en forma lógica y secuencial, de cada una de las actividades u operaciones a realizar dentro de un procedimiento, expresa el orden en que se desempeña el trabajo y señala quienes son los responsables de su ejecución. Para su redacción y presentación:

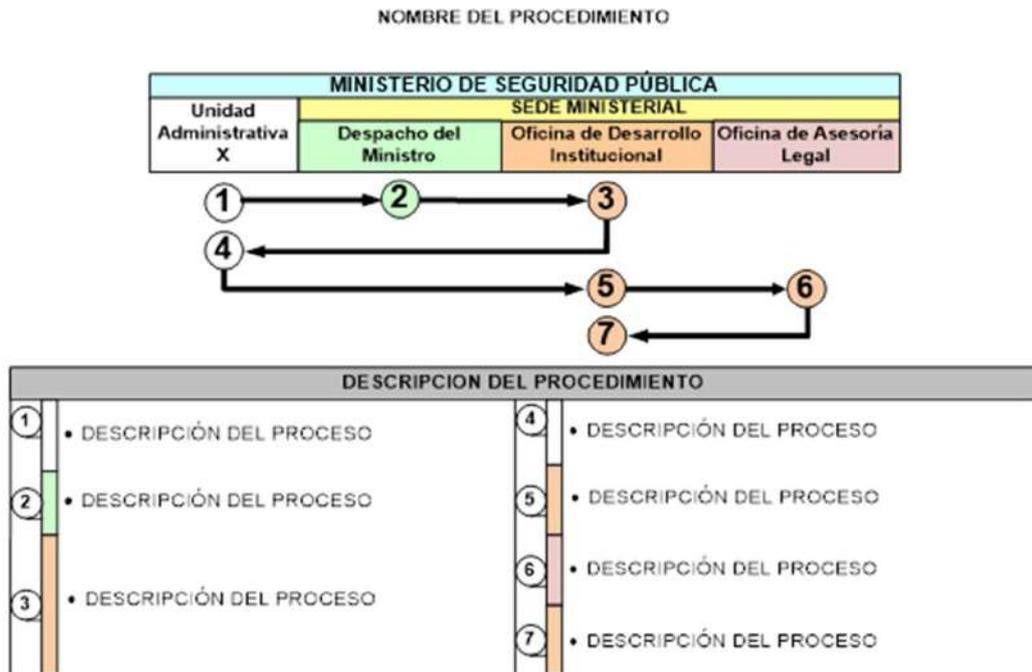
- Cada actividad inicia con un verbo conjugado en tercera persona del singular en tiempo presente (entrega, recibe, revisa).
- Todas las actividades descritas deberán ser numeradas de manera secuencial; en el caso de la pregunta se escribe sin número, posteriormente la numeración continúa en las opciones derivadas de esa pregunta.
- Cuando una actividad indique la toma de decisiones derivada de las operaciones de revisión, verificación y análisis, se deben señalar las diferentes alternativas o cursos que puede tomar un procedimiento.
- La palabra VERIFICA se utiliza antes de una decisión y se considera sinónimo de: coteja, revisa, analiza, etc.
- Siempre que existan alternativas de decisión debe formularse la pregunta que dará respuesta a las decisiones.
- Indicar el origen de los documentos (recibe, obtiene o elabora) y su destino o trayectoria (envía, archiva o desecha).
- Cuando en la descripción narrativa se mencione el nombre de un documento, la primera letra del nombre deberá ir en mayúscula y en caso de que tenga clave, ésta se colocará entre paréntesis, asimismo deberá remarcarse en letras “negritas” el nombre del documento.
- Cuando una actividad implique utilizar un formato, se anotará su nombre, se hará referencia a la trayectoria de su trámite.

## 10. Diagramas de Flujo

Un Diagrama de Flujo representa la esquematización gráfica de un algoritmo, el cual muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema. Su correcta construcción es sumamente importante porque, a



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS



partir del mismo se escribe un programa en algún Lenguaje de Programación. Es la representación gráfica de un procedimiento, el cual refleja el desarrollo de las actividades, indicando a los responsables de su ejecución.

En los procedimientos que integran el Manual deberá existir congruencia entre la parte narrativa y los diagramas de flujo, es decir, que una actividad se vea reflejada en ambos apartados.

Para su diseño y redacción:

- Se utiliza una simbología especial.
- Es necesario establecer claramente las actividades que integran el curso normal del procedimiento, sin incluir situaciones esporádicas.
- Las actividades de los procedimientos se muestran de izquierda a derecha, desde la parte superior de la hoja. Se indican los responsables de ejecutar las actividades; así como su secuencia a través de flechas.

Las actividades se expresarán en forma breve y precisa, e iniciarán con un verbo en tiempo presente, conjugado en tercera persona del singular (recibe, archiva, turna, etc).