



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional
El Pueblo, Presidente!



CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

GUÍA METODOLÓGICA

PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS POR CADA UNIDAD ORGANIZATIVA EN LAS
MUNICIPALIDADES DE NICARAGUA.

C
A
R
T
I
L
L
A

30



EDICIÓN 2025

I. INTRODUCCIÓN

La Carrera Administrativa Municipal, pone a disposición la presente Guía Metodológica para elaborar manuales de procedimientos administrativos en las diferentes áreas de las municipalidades de Nicaragua, es un instrumento sencillo, práctico y fácil de aplicar por todos los responsables de áreas.

Los manuales de procedimientos administrativos están establecidos en la Guía Especializada, para la implementación del Control Interno en los Municipios de Nicaragua, y tienen como objetivo contribuir a una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en la administración pública municipal.

Los manuales de procedimientos administrativos revisten una gran importancia, ya que mejoran el funcionamiento de cada área, delimitan las funciones, permite implementar nuevos y mejores métodos de trabajo, facilita la toma de decisiones, transparencia en los recursos materiales y financieros, facilita la comunicación interna y externa, las capacitaciones al personal de nuevo ingreso y existe un mejor control y seguimiento para la evaluación al desempeño laboral.



II. MARCO JURÍDICO:

2.1 Constitución Política de la República de Nicaragua, **Artículo 156**, numeral **1)** “Establecer el sistema de control que de manera preventiva asegure el uso debido de los fondos gubernamentales”.

2.2 Ley N° 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, **Artículo 11 literal o)** “Elaborar estudios, diagnósticos y documentos de trabajo que sirvan de insumo a las generaciones municipales en su gestión”.

2.3 Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), publicada en la Gaceta Diario Oficial N°67, del 14 de abril del año 2015.

2.5 Guía Especializada para la Evaluación de Riesgo en el Sector Público (Actualización). Gaceta Diario Oficial N°170, del 09 de septiembre del 2022.

2.4 Guía Especializada, para la implementación del Control Interno en los Municipios de Nicaragua, publicada en la Gaceta Diario Oficial N°11 del 20 de enero del 2020, páginas 733 y 734, queda establecido el Componente 3: Actividades de Control, Principio 10. Evidencia de Cumplimiento: **“Manual de procedimientos administrativos por cada unidad organizativa”.**

III. OBJETIVO DE LA GUÍA METODOLÓGICA

Proveer a las municipalidades de un instrumento sencillo y práctico, que facilite la elaboración y actualización de Manuales de Procedimientos Administrativos en cada área de las municipalidades.

IV. OBJETIVO DE LA GUÍA METODOLÓGICA

Es un documento que describe de forma sistematizada, ordenada y detallada las actividades o tareas de una Dirección, Departamento, Oficina, Sección o Unidad de una municipalidad, asimismo establece de manera clara y precisa los procedimientos que se deben seguir, para el cumplimiento de los objetivos y establece los responsables para el cumplimiento de cada procedimiento. El manual es parte del sistema de control Interno de la municipalidad y por ende está sujeto a las auditorías por las entidades fiscalizadoras. Los procesos que se deben incluir son procesos sustantivos y de apoyo.



V. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Los manuales de procedimientos administrativos en las municipalidades tienen como finalidad:

- 5.1** Mejorar el funcionamiento de cada área administrativas.
- 5.2** Delimitar funciones.
- 5.3** Implementar nuevos o mejores métodos de trabajo.
- 5.4** Facilitar la toma de decisiones.
- 5.5** Mayor eficiencia, eficacia y transparencia en la administración de los recursos materiales y financieros.
- 5.6** Mayor control y mejora la evaluación al desempeño.
- 5.7** Mejora la comunicación interna y externa.
- 5.8** Facilita las capacitaciones y mejora continua.
- 5.9** Se previenen los Riesgos y se mitigan

VI. ESQUEMA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

6.1 Portada

6.2 Índice

6.3 Introducción

6.4 Marco Jurídico

6.5 Definiciones

6.6 Ámbito de aplicación

6.7 Objetivos

6.8 Misión y Visión del área

6.9 Organigrama y estructura de cargos del área

6.10 Funciones del área

6.11 Principios y Valores Éticos de los SPM

6.12 Procedimientos:

- Nombre del proceso.
- Objetivo del proceso o actividad
- Responsables del proceso o actividad
- Marco Jurídico del Procedimiento.
- Pasos Detallados del Procedimiento.
- Flujograma del Proceso.
- Riesgos, impacto y medidas de mitigación.

6.13 Vigencia

6.14 Anexos

VII. FASES PARA ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDADES.

Las fases que se necesitan para elaborar un manual de procedimientos administrativo son:

1

Planificación.

2

Búsqueda y análisis de información.

3

Elaborar propuesta del manual.

4

Revisión y validación.

5

Autorización.

6

Implementación

7.1 PLANIFICACIÓN:

Es la calendarización de las actividades, para elaborar el Manual, se establecen los objetivos y el alcance del manual.

7.2 BÚSQUEDA Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN:

Se debe realizar un diagnóstico para identificar el marco normativo aplicable, competencias, funciones, atribuciones, políticas, lineamientos y planes existentes:

7.2.1 Se revisan Leyes, Manuales, Código, Políticas, Normativas, Reglamentos, Metodologías, Guías, Ordenanzas y Resoluciones pertinentes de acuerdo con la materia que es competencia del área. Otros instrumentos. Se analizan y se identifican las competencias, atribuciones o funciones que deba realizar el área respectiva.

7.2.2 Se identifican las competencias, atribuciones y funciones del área establecidas en el MOF y las funciones de cada cargo del área, establecidas en el manual de cargos de la municipalidad. En caso de requerir mejoras a las funciones se envían al área de GTH, para que esta consolide las mejoras que se necesitan hacer en todas las áreas y modificar los manuales respectivos.

7.2.3 Se analizan las actividades, tareas y objetivos que persiguen, así como los procedimientos aplicados para su cumplimiento, analizando si es necesario mejorar para obtener mejores resultados.

7.3 ELABORAR PROPUESTA DEL MANUAL (REDACCIÓN Y DISEÑO) CON LA SIGUIENTE ESTRUCTURA:

Con la información procesada y analizada en el diagnóstico, se procede a redactar el Manual de Procedimientos Administrativos de la Dirección, Departamento, Oficina, Sección o Unidad, según corresponda al nivel establecido en el organigrama de la municipalidad.

7.3.1 PORTADA:

La portada debe contener, identificación de la Alcaldía, nombre del manual y fecha de elaboración, siempre se debe usar la papelería que corresponde al año orientada por el Consejo de Comunicación y Ciudadanía de la Presidencia de la República de Nicaragua, se puede agregar el logo o escudo de la Municipalidad:

Ejemplo:

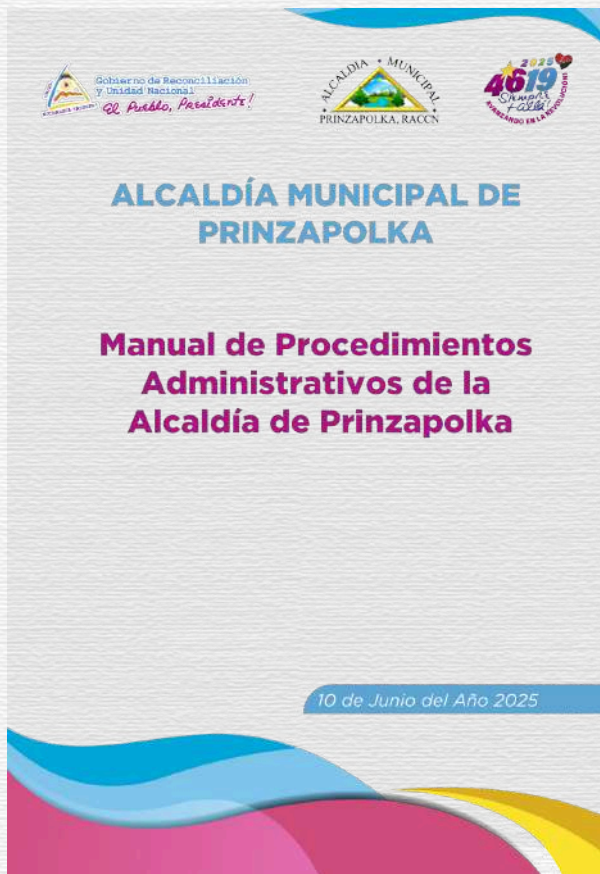
Papelería oficial de gobierno del año en curso.

Logo de la alcaldía.

Institución: Alcaldía Municipal de (nombre de la Municipalidad)

Nombre del Manual: "Manual de Procedimientos Administrativos de la (nombre del área, dirección y municipalidad)".

Fecha: Nombre de la Municipalidad, fecha, mes y año de elaboración.



7.3.2 ÍNDICE DEL MANUAL:

El índice facilita la búsqueda de información.

Ejemplo de índice:

Introducción.....2

Marco Jurídico.....4

8.1 Definiciones.....5

Ámbito de aplicación.....7

Objetivos.....8

Misión y Visión del área.....9

Organigrama y estructura de cargos del área.....10

Funciones del área.....11

Principios y Valores Éticos de los SPM.....12

Procedimientos.....13-30

Vigencia31

Anexos32

7.3.3 INTRODUCCIÓN DEL MANUAL:

Se debe escribir el propósito del manual, los objetivos y cómo el manual contribuye a lograrlos. Asimismo, se debe describir la importancia de los procedimientos.

7.3.4 MARCO JURÍDICO DEL MANUAL:

Hace referencia a las leyes, manuales, normativas, políticas, reglamentos, que vinculan al manual en esa materia y que fueron identificadas en la búsqueda de información.

Ejemplo:

Constitución Política de la República de Nicaragua, Artículo 156, numeral 1) “Establecer el sistema de control que de manera preventiva asegure el uso debido de los fondos gubernamentales”.

Ley 40, Ley de Municipios, con sus reformas incorporadas, Art. 7 numeral 1) incisos c) y b); Numerales 2), 3,) y 5) incisos f) y Art. 8.

Reglamento de las Ley 40; Artículos 9, 10 y 11.

Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), publicada en la Gaceta Diario Oficial N°67, del 14 de abril del año 2015.

Guía Especializada, para la implementación del Control Interno en los Municipios de Nicaragua, publicada en la Gaceta Diario Oficial N°11 del 20 de enero del 2020, páginas 733 y 734, queda establecido el Componente 3: Actividades de Control, Principio 10. Evidencia de Cumplimiento: “Manual de procedimientos administrativos por cada unidad organizativa”.

Otras vinculantes a la materia.

7.3.5 DEFINICIONES:

Se identifican los términos específicos utilizados en el manual, asegurando la uniformidad y comprensión del lenguaje.

Ejemplo:

SINACAM: Sistema Nacional de Capacitación Municipal

DAF: Dirección de Administración Financiera.

MPA: Manual de Procedimientos Administrativos.

NTCI: Normas Técnicas de Control Interno.

SPM: Servidores Públicos Municipales.

Proceso: conjunto de actividades planificadas que implican la participación de personas, y recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente establecido.

Procedimiento: son los pasos a seguir para cumplir el proceso u objetivo.

7.3.6 ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL MANUAL:

Se establece el área donde deberá aplicarse el manual, quiénes son los responsables de la implementación y la relación con otras áreas internas y en aquellos casos que debe relacionarse con personal externo sean protagonistas de programas municipales, contribuyentes o proveedores de bienes y servicios.

Ejemplo:

El presente manual tendrá su aplicación en (nombre del área) de la Alcaldía de (nombre de la municipalidad), siendo el responsable de su implementación (nombre del responsable del área) y el personal que se subordina al (responsable de x), asimismo se deberán cumplir con normas y procedimientos establecidos en su relación con las personas, familias y comunidades.

7.3.7 OBJETIVO DEL MANUAL:

Especifica los propósitos que se buscan alcanzar con su elaboración. Puede ser un Objetivo General y Específicos.

Ejemplo de Objetivo General del Manual:

Establecer normas de procedimientos para el cumplimiento de las actividades, tareas y objetivos de la (nombre del área y municipalidad), que contribuyan a asegurar mayor eficiencia, eficacia y transparencia.

Ejemplo de objetivos específicos del Manual:

1. Aplicar el marco normativo pertinente de acuerdo a las competencias y actividades de la (nombre del área y municipalidad).

2. Identificar actividades, tareas, objetivos, responsables, métodos que permita optimizar tiempo, recursos, mayor transparencia y equidad, en la administración.

3. Desarrollar procesos y procedimientos para el cumplimiento de los objetivos, actividades y tareas, determinando a los responsables de su cumplimiento.

7.3.8 MISIÓN Y VISIÓN DEL ÁREA.

Misión del área:

Se tiene la Misión de la municipalidad, sin embargo, es necesario plasmar la misión que tiene el área (dirección, departamento, sección, oficina o unidad), en este caso para definir la misión del área, se requiere tener claro cuál es la razón de ser del área, el o los objetivos que persigue y se redacta en presente.

Ejemplo de Misión de la Dirección de Servicios Municipales:

Brindar servicios públicos municipales de calidad a las personas, familias y comunidades del municipio de (nombre de la municipalidad).

Visión del área:

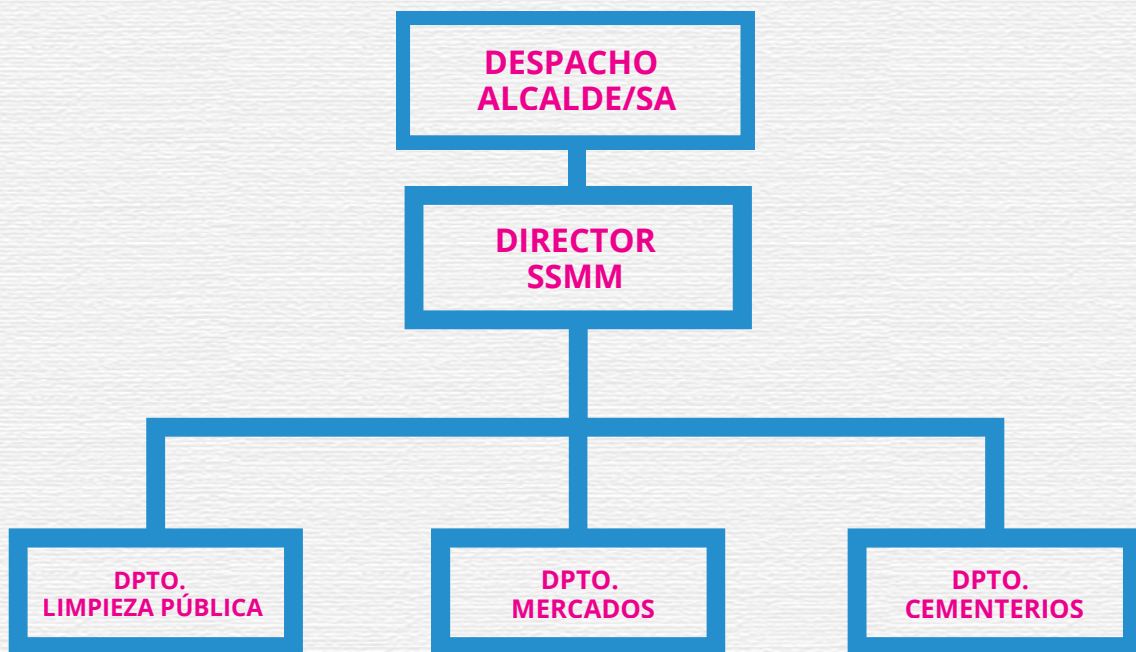
De igual forma se requiere plasmar la Visión del área, estableciendo una meta estratégica a mediano o largo plazo, es plasmar la idea de cómo queremos ver en el futuro al municipio, en el rol que tiene esa Dirección, Departamento, Sección, Ofician o Unidad.

Ejemplo de Visión:

El Municipio de (nombre de la municipalidad) cuenta con moderna infraestructura y servicios públicos municipales, elevando el nivel de vida de las personas, familias y comunidades.

7.3.9 ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA DE CARGOS DEL ÁREA

Ejemplo de organigrama del área:



**9. EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE CARGOS
DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS
MUNICIPALES**

ÁREA	CARGOS	PLAZAS
Dirección S.P.M	Director	1
	Secretaria	1
	Conductor	1

7.3.10 FUNCIONES DEL ÁREA:

Es importante mencionar las funciones del área, siendo necesarias para identificar el quehacer del área y por ende identificar los procesos que se deben incorporar para desarrollar los procedimientos.

Las funciones del área las encontramos en los Manuales de Organización y Funciones, de no tener las funciones, los Responsables de Gestión del Talento Humano deberán proporcionarles la información.

7.3.11 PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS DE LOS SPM:

Los principios y valores éticos que rigen a los servidores públicos municipales en el ejercicio de sus funciones están establecidos en el Código de Ética y Conducta de los SPM de la municipalidad, se recomienda tomarlos de allí, porque no pueden variar de un manual a otro.

Ejemplo de Principios y Valores según Código Genérico:

Este ejemplo lo tomamos del Código Genérico de Ética y Conducta de los Servidores Públicos Municipales aprobado por la CNCAM.

Principios Éticos:

Bien Común, Legalidad, Igualdad, Lealtad, Solidaridad, Probidad, Capacidad y Dignidad.

Valores Éticos:

Honestidad, Respeto, Calidad del servicio público, Eficiencia, Eficacia, Responsabilidad, Compañerismo, Compromiso, Disciplina, Accesibilidad, Integridad, Liderazgo, Austeridad, Transparencia, Productividad, Tolerancia, Cortesía, Complementariedad, Laboriosidad, Perseverancia y Prudencia.

7.3.12 PROCEDIMIENTOS:

Se debe poner el nombre claro y preciso el proceso o la actividad, propósito o finalidad que persigue, describir el procedimiento que no es más que detallar de manera secuencial los pasos a seguir, señalando en qué consistente, cómo y cuándo se llevan a cabo, y quiénes son los responsables.

Esquema del procedimiento:

Se realiza por cada proceso o actividad

1. Nombre del proceso.
2. Objetivo.
3. Responsables.
4. Marco Jurídico del Procedimiento.
5. Procedimientos.
6. Riesgos.

Ejemplo de procedimientos de un proceso o actividad:

7.3.12.1 Nombre del proceso:

“Elaboración de Planes mensuales de la Dirección de Servicios Municipales de la Alcaldía de (nombre de la municipalidad)”.

7.3.12.2 Objetivo del proceso o actividad:

Identificar las actividades que deben desarrollarse desde la Dirección de Servicios Municipales, garantizando la prestación de servicios públicos de calidad.

7.3.12.3 Responsables del proceso o actividad:

El Director y los responsables de los departamentos o secciones de limpieza pública, cementerios, rastro municipal, etc. deben elaborar los planes de sus áreas y enviarlo a la dirección a más tardar 3 días antes de iniciar el mes a planificar.

7.3.12.4 Marco Jurídico del proceso o actividad.

Ejemplo:

Ley 40, Ley de Municipios, Art. 34 numeral 6) y 18.

Normativa interna sobre sistema de planificación municipal, si hubiere.

Plan Operativo Anual de la Municipalidad del año.

7.3.12.5 Pasos Detallados del proceso o actividad:

Descripción del paso a paso por cada acción, incluyendo qué hacer, cómo hacerlo y con qué recursos.

Cuando un proceso, actividad o procedimiento, que se deba ejecutar y requiera de aprobación del superior, se debe dejar establecido de forma clara los requisitos que se deben cumplir para proceder a la autorización.

7.3.12.5.1 Ejemplo del Paso a Paso:

Paso 1: El Director orienta elaborar el plan mensual a los Responsables de departamentos o secciones.

Paso 2: Los Responsables con su equipo, elaboran el Plan Mensual y lo envían al Director.

Paso 3: El Director planifica las actividades propias de su despacho u oficina.

Paso 4: El Director o quien asigne, consolida el Plan de la dirección integrando todos los planes de áreas.

Paso 5: Director sesiona con cada área para revisar la planificación y valida los planes.

Paso 6: El Director envía el Plan al responsable de Planificación Institucional.

Paso 7: El responsable de planificación revisa y en caso de haberse omitido alguna actividad, la regresa al director para que se incorpore o mejore.

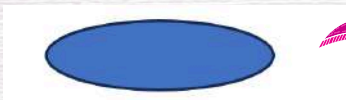
Paso 8: El Director y responsable de planificación archiva el plan del mes.

7.3.12.5.2 Simbología para Flujogramas:

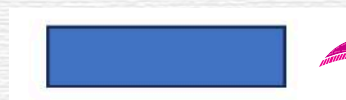
Es necesario hacer uso de una simbología o gráficos que permita identificar los pasos a seguir y poder establecer flujogramas fáciles de interpretar.

La simbología que recomendamos utilizar en los Flujogramas, está de acuerdo con las Normas Internacionales ISO-9001-2015, son las siguientes:

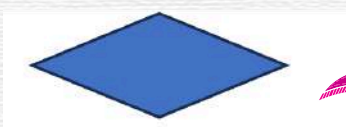
SIMBOLOGÍA



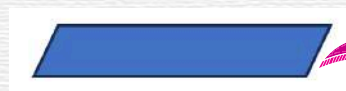
Inicio/Fin: Un óvalo para marcar el principio o el final de un proceso.



Proceso o Actividad: Un rectángulo que representa una tarea, paso u operación.



Decisión: Un rombo que indica un punto de decisión con opciones (generalmente sí o no).



Entrada/Salida: Un paralelogramo inclinado para mostrar la entrada o salida de información.



 **Conector de proceso en la misma página**




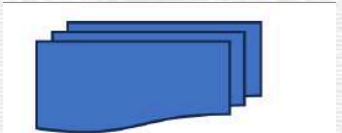
 **Conector de página:** Un símbolo para conectar el diagrama con otra página diferente




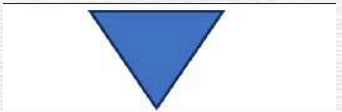
 **Líneas de Flujo**



 **Documento:** representa cualquier documento que entra, se utiliza, se genera o sale del procedimiento




 **Multidocumento:** para representar la gestión o manejo de múltiples documentos

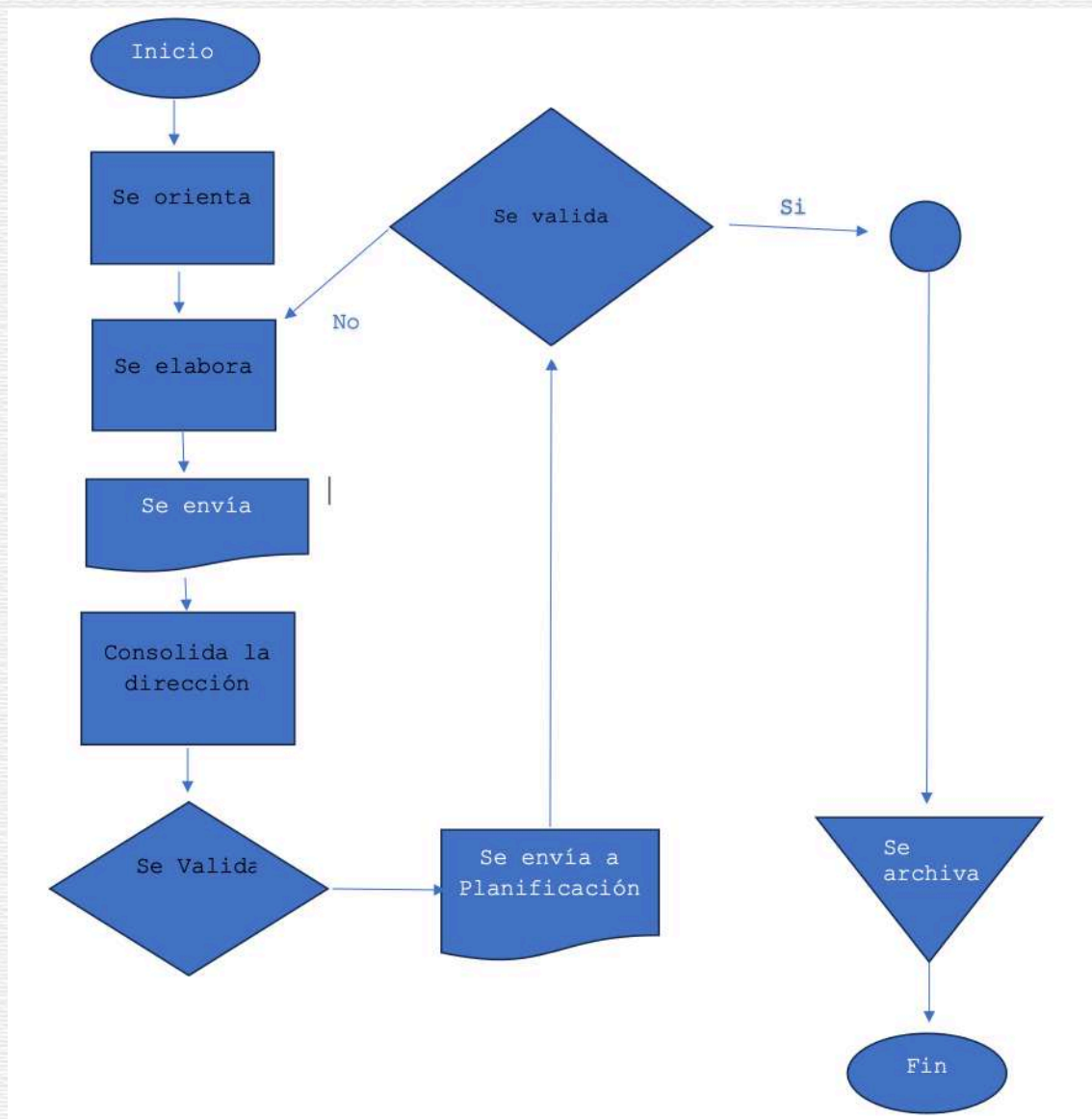


 **Archivo o Bodega:** se registran entradas y salidas



 **Datos de almacenamiento:** se utiliza para representar información que se almacena o recupera, típicamente de un archivo, base de datos u otro medio de almacenamiento

7.3.12.5.3 Ejemplo de Flujograma de Elaboración de Plan Mensual.



7.3.12.6 Riesgos:

Se considera "Riesgo" La probabilidad que ocurra un acontecimiento (externo o interno) que provoque un impacto negativo en el logro de los objetivos y metas de la Entidad u Organismo. Guía Especializada para la Evaluación de Riesgo en el Sector Público (Actualización). Gaceta Diario Oficial N°170, del 09 de septiembre del 2022.

Tipos de Riesgos:

Estratégicos, Gerenciales, Operativos, Financieros, Tecnológicos, de cumplimiento, de imagen o reputacional, Seguridad Digital y Riesgo de Corrupción

Al redactar el riesgo de una actividad o proceso se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

Afectación, probabilidad de que ocurra, el impacto y mitigación.

En la redacción del riesgo identificado, se debe evitar utilizar las palabras que expresen negatividad tales como: no, que no, ausencia, falta, poco, escaso, insuficiente, deficiente y debilidades.

Palabras que pueden usarse en la redacción del riesgo: Carencia, desconocimiento, inadecuado, interrupción, pérdida, incumplimiento, inoportunidad, impertinente e inconveniente.

Ejemplo de Identificación del Riesgo en un proceso o actividad:

Plan mensual enviado de manera inoportuno, al Responsable de Planificación Institucional o autoridad.

Impacto del Riesgo:

Falta de seguimiento y control, no hay un mecanismo para monitorear y evaluar las actividades.

Medidas de Mitigación del Riesgo y medidas correctivas:

El responsable inmediato deberá hacer los llamados de atención de acuerdo con el reglamento interno de personal y la Ley 502.

Llevar registro de los incumplimientos y tomarlos en cuenta para la evaluación al desempeño.

7.3.13 VIGENCIA DEL MANUAL:

El presente Manual de Procedimientos Administrativos de la Dirección de Servicios Municipales de la alcaldía de 8nombre de la municipalidad), entrará en vigencia a partir de su aprobación por el Concejo Municipal, hasta por un máximo de 3 ó 5 años y se podrá actualizar en cualquier momento que sea necesario.

7.3.14 ANEXOS DEL MANUAL: se anexan todos los formularios o soportes necesarios para ejecutar los procesos o actividades.

7.4 REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL MANUAL:

La revisión la realiza la autoridad municipal o a quien delegue, en conjunto con el área respectiva, una vez revisado, el Alcalde o Alcaldesa lo presenta al Concejo Municipal para su aprobación, mediante ordenanza.

7.5 AUTORIZACIÓN

El Manual de procedimientos administrativos de las áreas, recomendamos sean aprobados por los concejos municipales, tomando en cuenta su función normativa, a través de Ordenanza Municipal.

7.6 IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL

7.6.1 Reproducción y Distribución:

Una vez aprobado el manual se deberá reproducir en la cantidad de ejemplares necesarios para su divulgación e implementación.

7.6.2 Revisión, evaluación y actualización:

El manual debe ser evaluado periódicamente y cuando haya cambios en los procedimientos o nuevos procesos se deben incorporar, para asegurar su vigencia y utilidad.



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!



 cam.gob.ni

 **Carrera Administrativa Municipal**

 **Barrio Batahola Norte, de los Semáforos de
INVUR 1 1/2 al Norte , Managua, Nicaragua**

