

Guatemala, 1 de diciembre del 2023.

**Licenciado**  
**Antonio Rafael Campos Olivero**  
**Director General del**  
**Consejo Nacional de Adopciones**  
**Presente.**

Cordialmente les saludo deseando se encuentren realizando sus actividades con éxito.

Por medio del presente remito a usted el sexto producto de la consultoría de Servicios Profesionales realizada dentro del contrato número 001-189-2023, siendo este el siguiente:

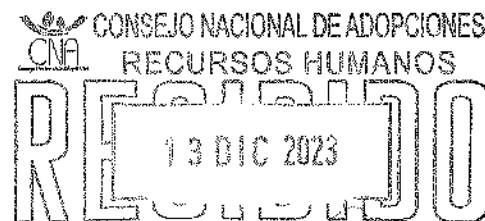
- **Revisión, actualización y validación del manual de procedimientos del área de Recursos Humanos.**


El anterior producto ha sido elaborado en base a los lineamientos establecidos por la institución que usted dirige, esperando que el mismo sea una herramienta para el fortalecimiento institucional.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Atentamente,

  
**Licda. Paula Yohana Pelaez Elizardi**  
**Abogada y Notaria**



HORA: 15:15 FIRMA: 

**CONSEJO NACIONAL DE ADOPCIONES -CNA-**

**Consultoría:**

***Prestación de Servicios Profesionales de Consultoría a la Unidad de Planificación del Consejo Nacional de Adopciones.***

**Guatemala, diciembre del 2023.**

**Informe preparado por: Paula Yohana Pelaéz Elizardi**

**Contrato número: 001-189-2023**

**CONSEJO NACIONAL DE ADOPCIONES -CNA-**

Contiene el producto de consultoría denominado:

***Revisión, actualización y validación del manual de procedimientos del área de Recursos Humanos.***

Informe preparado por: Paula Yohana Pelaéz Elizardi

Contrato número: 001-189-2023

# **REVISIÓN, ACTUALIZACIÓN Y VALIDACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

## **Presentación**

El proceso de Revisión, Actualización y Validación del Manual de Procedimientos del Área de Recursos Humanos del Consejo Nacional de Adopciones constituye un paso importante del compromiso de la Dirección General y del Consejo Directivo en fomentar la excelencia operativa, funcional y el desarrollo profesional del personal de la institución.

Como fue indicado en documentos presentados con anterioridad, se ha hecho necesario para la institución realizar un proceso de revisión y actualización de los documentos administrativos que regulan el funcionamiento de algunas áreas de soporte específicas, es por ello que con base al requerimiento formulado por la Dirección General de realizar esta función de revisión de los algunos de instrumentos administrativos de funcionamiento para la determinación de si estos están debidamente regulados, y para que exista congruencia con las instrucciones que se han girado a las jefaturas y demás personal de cumplir de manera eficiente con las respectivas funciones de donde se encuentren, se hace necesario también realizar una revisión y actualización del presente Manual.

### **I. Manual de Procedimientos**

El Manual de Procedimientos es un instrumento administrativo que requiere toda institución pública, el cual le permite realizar el monitoreo de los recursos utilizados y controlar sus actividades, mediante la emisión de lineamientos y políticas institucionales con relación al giro propio de sus actividades en la prestación de servicios.

Este documento se encuentra enfocado principalmente a que el personal o recurso humano de la institución a través del desempeño y aporte cotidiano en el trabajo, permitirá el cumplimiento de objetivos y metas, así también, contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la institución. El Manual de Procedimientos, es un instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas y tareas que se deben realizar todos los que desempeñan funciones diarias y que desarrollan actividades específicas.

En la elaboración, revisión y actualización del manual de procedimientos se debe basar en los respectivos procesos, sistemas y normas para desarrollar las actividades o labores cotidianas. El Manual de procedimientos, describe de manera detallada los procedimientos a utilizar en todas y cada una de las ocupaciones de los diferentes puestos, se deben describir cada una de las funciones, las responsabilidades básicas, los límites y la esencia del cargo. Además, incluye la identificación del cargo, la dependencia a la que pertenece, el número de cargos y el cargo de su jefe inmediato.

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos actualizados son proporcionar apoyo a las diferentes actividades que se realizan de manera cotidiana en una institución y también permite que se haga un seguimiento secuencial de las tareas, además, es muy útil porque es un instrumento de comunicación efectivo porque detalla de manera específica los pasos a seguir en el cumplimiento de las funciones asignadas. Contar con un Manual de Procedimientos actualizado es necesario para la implementación y seguimiento de un Sistema de Control Interno, pues este manual es uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje al personal o recurso humano respecto a sus funciones y procedimientos.

## **II. Contexto y Necesidad de la Revisión y Actualización del Manual:**

Como parte integral del compromiso con la eficiencia y la transparencia, se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva del Manual de Funciones del Área de Recursos Humanos del CNA. La rápida evolución de las dinámicas laborales, la observancia de las normas de control y las mejores prácticas en la gestión pública ha motivado a realizar la revisión correspondiente y considerar pequeñas mejoras que reflejarán con precisión el entorno actual y futuro de la Institución.

## **III. Proceso de revisión y actualización del manual de procedimientos.**

Para realizar el proceso de revisión y actualización del manual de procedimientos del Área de Recursos Humanos del Consejo Nacional de Adopciones, se debe tomar en cuenta que se deben seguir y, poner en práctica varios pasos clave para identificar claramente la normativa aplicable, los procedimientos previamente establecidos y los objetivos de la institución, dentro de los cuales podemos mencionar los siguientes:

### **1.- Planificación Inicial**

*Definir el alcance.* Se debe determinar qué parte del manual vigente se revisará, si es la totalidad o una parte de este.

*Identificar la fuente de información.* Se debe reunir la información necesaria para la revisión del manual, como la normativa aplicable y la revisión del instrumento vigente.

### **2.- Identificación y Recopilación de Información**

*Entrevistas y encuestas.* Se debe realizar entrevistas o encuestas con los titulares de los puestos y sus jefes, supervisores o encargados para obtener información sobre las responsabilidades y actividades reguladas en dicho manual.

*Revisión de documentos.* Se examina detenidamente los documentos institucionales, políticas internas y cualquier otra documentación relacionada con los roles y funciones y procedimientos del manual a revisar.

### **3.- Revisión y Validación**

*Revisión interna.* Esta es una tarea en la que deben contribuir los jefes de área y los titulares de los puestos de trabajo que se vinculan con el uso del manual de procedimientos analizado para que revisen y validen los procedimientos utilizados. El objetivo de esto es garantizar que estén de acuerdo con el contenido y que no se hayan omitido detalles importantes.

### **4.- Documentación de Políticas y Procedimientos Relacionados**

*Vinculación con políticas y procedimientos:* El manual de procedimientos, se incluyen enlaces o referencias a las políticas y procedimientos internos que son relevantes para cada puesto y unidad institucional.

### **5.- Revisión Final y Aprobación**

*Revisión final.* Se deberá realizar una revisión final del manual para detectar errores, omisiones y problemas de formato.

*Aprobación.* Al finalizar el proceso de construcción del manual de puestos y funciones, se debe obtener la aprobación de la Dirección General.

### **6.- Distribución y Comunicación**

*Distribución.* Se deberá distribuir y socializar el manual a todos los empleados o dependencia relevantes.

*Comunicación.* Se debe comunicar la disponibilidad del manual y su importancia para que los empleados lo conozcan y estén plenamente enterados de su contenido.

## **7.- Mantenimiento y Actualización**

*Mantenimiento continuo.* Se recomienda que el manual de procedimientos se actualice de manera regular según surjan las necesidades, se realicen cambios en la estructura o se tenga el conocimiento de alguna reformar a alguna norma aplicable.

## **IV. Procedimiento utilizado:**

Para la realización de la revisión del Manual de procedimientos del área de Recursos Humanos del Consejo Nacional de Adopciones fue necesario tomar en cuenta varios factores que pueden influir en la realización de cambios significativo o bien, validar el instrumento vigente a causa de no existir recomendaciones al mismo.

En ese sentido se tomaron como base los siguientes aspectos:

- a) Lectura integral del Instrumento.
- b) Consulta de normativa aplicable emitida por el Congreso de la República, Contraloría General de Cuentas, Ministerio de Finanzas Públicas y otras disposiciones de carácter general aplicables.
- c) Búsqueda de existencia de reformas o actualizaciones emitidas por parte de las entidades de control y de Finanzas Públicas.
- d) Revisión de procedimientos vigentes.
- e). Entrevistas con el personal vinculado.

## **V. Recomendaciones de modificación en texto:**

Agotado el proceso presentado en el punto anterior y con la intención de robustecer los procedimientos plasmados en el manual de procedimientos del área de Recursos Humanos del Consejo Nacional de Adopciones, se procede a señalar algunos puntos que pueden incluirse para mejorar, siendo estos los siguientes:



1. Base Legal: (pag.10).

Se hace una recomendación de ampliación de normas aplicables a este tipo de instrumento.

**1. BASE LEGAL**

Recomendación: En la base legal debe de aparecer primeramente la Constitución Política de la República de Guatemala como norma fundamental y constitucional que da acceso al trabajo, según lo establecen los artículos 4, 107 al 117, debería de quedar como punto uno de esta manera

Esta cita de la Constitución debe de incorporarse a las demas bases legales, porque de la misma nacen todas las disposiciones legales del Estado de Guatemala.

Otra ley que debe de aparecer en las citas de ley para poder estar cubiertos es el decreto 89-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Providad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos.

No.	NOMBRE DEL DOCUMENTO	DISPOSICIÓN
OX	Constitución Política de la República de Guatemala	Ley suprema de la República de Guatemala, en el cual se rige todo el Estado y sus demás leyes y recoge los derechos fundamentales de la población.
OX	Decreto 89-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Providad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos.	Ley que tiene por objeto crear normas y procedimientos para transparentar el ejercicio de la administración pública y asegurar la observancia estricta de los preceptos constitucionales y legales en el ejercicio de las funciones públicas estatales.
OX	Acuerdo Gubernativo No. 628-2007, Reglamento para la Contratación de Servicios Directivos Temporales con cargo al Renglón Presupuestario 022 "Personal por Contrato".	Norma cuyo objetivo es fijar las normas, metodología y procedimientos que regularán la creación y contratación del personal con la categoría de "Servicios Directivos Temporales" con cargo al Renglón Presupuestario 022 "Personal por Contrato".

No.	NOMBRE DEL DOCUMENTO	DISPOSICIÓN
0X	Circular conjunta del Ministerio de Finanzas Públicas, Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- y Contraloría General de Cuenta que contiene las normas para la contratación de Servicios Técnicos y Profesionales con cargo al renglón presupuestario 029 "Otras Remuneraciones de Personal Temporal"	Norma de carácter regulatorio emitida con la intención de unificar criterios para la aplicación de las normas de contratación.

**2. Disposiciones Internas identificadas con el número 4.8.3. (pag. 61):**

Se realizan recomendaciones de mejora sugerencias en las literales c) y f). :

**4.8.3 DISPOSICIONES INTERNAS**

Los documentos que deben formar parte de la Rescisión de contrato son:

- a) Solicitud de rescisión de contrato.
- b) Informe final según lo establecido en el contrato.
- c) Informe del último mes y factura si correspondiera. (tomar nota que si se da por renuncia al contrato por parte del contratado puede existir que no sea por el mes completo, se debe de aclarar que puede ser por mes o por fracción de este, de acuerdo a las condiciones de la rescisión del contrato.)
- d) Finiquito mutuo entre la dependencia y el contratista.
- e) Se recomienda realizar la solicitud de rescisión de contrato por lo menos con una semana de anticipación, para la gestión de finiquito, informe final y registro del último pago.
- f) Gafete de Identificación. (el gafete debe ser analizado para no generar relación laboral por lo cual puedan solicitar reinstalación o cancelación de prestaciones laborales)

**3. Disposiciones Internas identificadas con el número 4.9.3 (pag. 66):**

Se realizan recomendaciones de mejora en las literales d) y g).

#### **4.9.3 Disposiciones internas**

- a) Los documentos que deben formar parte de la Rescisión de contrato son:
- b) Solicitud de rescisión de contrato.
- c) Informe final según lo establecido en el contrato.
- d) Informe del último mes y factura si correspondiera. (tomar nota que si se da por renuncia al contrato por parte del contratado puede existir que no sea por el mes completo, se debe de aclarar que puede ser por mes o por fracción de este, de acuerdo a las condiciones de la rescisión del contrato.)
- e) Finiquito mutuo entre la dependencia y el contratista.
- f) Se recomienda realizar la solicitud de rescisión de contrato por lo menos con 1 semana de anticipación, para la gestión de finiquito, informe final y registro del último pago.
- g) Gafete de Identificación. (tener en cuenta el gafete puede constituir relación laboral cuando es despido o cuando es de mutuo y que quiera sus prestaciones laborales)

#### **4. Disposiciones internas identificadas con el número 4.12.3 (pag. 79):**

En el título: Para efectos de pago, los expedientes deben contener.

Específicamente en la literal g), se hace recomendación de mejora:

#### **Para efectos de pago, los expedientes deben contener:**

- a) Documentos de soporte de contratación, de acuerdo con listado de requisitos de contratación
- b) Acuerdo de Contratación
- c) Contrato
- d) Fianza de Cumplimiento
- e) Informe mensual de actividades
- f) Factura debidamente timbrada, cuando corresponda
- g) Las constancias de Impuesto Sobre la Renta e Impuesto al Valor Agregado de los contratistas se deben generar en los primeros diez días del mes siguiente del pago realizado, quedando bajo el resguardo del Encargado de Nómina, para su posterior entrega a los contratistas. (las retenciones de pequeño contribuyente y las del régimen opcional simplificado, aquellos que hay que realizar retención definitiva, se deben emitir en el mismo mes que sea emitida la factura se sugiere la siguiente redacción:  
Las constancias de Impuesto Sobre la Renta e Impuesto al Valor Agregado de los contratistas se deben de generar de acuerdo con la legislación vigente, quedando bajo el resguardo del Encargado de Nómina, para su posterior entrega a los contratistas, ya sea de manera física o virtual por medio de correo electrónico)

Es importante considerar que para las personas en renglón 029 deben de poseer agencia virtual tal como lo establecen los requerimientos de SAT y por ese medio también deben de recibir su retención correspondiente.

Otro tema de simplificación de la entrega de las retenciones es que el personal contratado bajo el renglón 029 autorice por medio de una nota que se le pueda entregar su retención de impuestos por medio de correo electrónico, y que da por entregado a su satisfacción en el correo que disponga en dicha nota. Se adjunta borrador de dicha autorización.

5. Procedimiento para pago de honorarios del Renglón Presupuestario 029 y "Otras Remuneraciones de Personal Temporal". (pag. 81).

En el numeral 12, se realiza recomendación de mejora:

12	Encargado (a) de Nómina	Envía correo de notificación de entrega de constancias de retención a los contratistas. Entrega constancias y archiva copia de las constancias con firma de recibido del contratista o copia del correo electrónico de envió de la retención correspondiente.
----	-------------------------	---

6. Procedimiento para la emisión de constancias laborales y de servicios, identificado con el numeral 4.13 (Pag. 84).
7. Disposiciones internas identificada con el numeral 4.13.3 (pag. 84)

Se realiza recomendación:

#### **4.13 PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DE CONSTANCIAS LABORALES Y DE SERVICIOS**

En este procedimiento se deja la emisión de constancia laboral al renglón 029 lo cual debe de considerarse realizar un procedimiento distinto, para que no exista relación directa entre la constancia laboral y la de servicios 029, esto no queda claro en el paso no. 2. SUGERENCIA QUE EXISTA DIVISION ENTRE AMBAS CONSTANCIAS, de hecho, la constancia de servicios

profesionales o técnicos 029 debería considerarse únicamente certificar el contrato correspondiente.

#### 4.13.1 Objetivo del procedimiento

Proporcionar al trabajador un documento fidedigno que contenga información desde el inicio de su relación laboral con la Institución.

#### 4.13.2 Documentos relacionados

De acuerdo con lo establecido en el numeral tres del presente Manual, el procedimiento para la emisión de constancias laborales y de servicios, se sustenta en la normativa ahí establecida.

#### 4.13.3 Disposiciones internas

El interesado, con tres días de anticipación, deberá solicitar mediante correo electrónico a la Unidad de Recursos Humanos la emisión de constancia laboral y de servicios.

#### 4.13.4 Narrativa del procedimiento

Los pasos o actividades que se realizan en el presente procedimiento se detallan en la siguiente tabla:

PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DE CONSTANCIAS LABORALES Y DE SERVICIOS		
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
<b>INICIO</b>		
01	Interesado (a)	Realiza la solicitud al Encargado (a) de Nómina, por medio de un correo electrónico
02	Encargado (a) de Nómina	Determina si es empleado activo y/o pasivo, o si fue prestador de servicios técnicos y/o profesionales.
03		Emite constancia laboral y de servicios, con el expediente a la vista del interesado, coloca número de correlativo y traslada para firma del Coordinador (a) de Recursos Humanos

#### 8. Disposiciones internas identificada con el numeral 4.15.3 (pag. 92)

Se hace recomendación para modificación de texto:

#### 4.15.3 Disposiciones internas:

Toda persona que devengue de tres mil quetzales (Q.3, 000.00) en adelante (o de acuerdo con las disposiciones tributarias que correspondan en el futuro), por encontrarse en

relación de dependencia, está obligado a presentar el formulario 1101 del Impuesto sobre la Renta (o el que corresponda en el futuro).

Sugerencia del texto:

Toda persona que se encuentre en relación de dependencia y que de acuerdo a las disposiciones tributarias vigentes con relación a las Rentas del Trabajo en relación de dependencia, esta obligada a presentar el formulario correspondiente de acuerdo a las normas dictadas por el ente rector de las mismas.

Con un texto similar deja disposición abierta y al momento de existir algun cambio, no deben de realizar ninguna reforma al manual correspondiente.

#### 9. Procedimiento para el control de aplicación del Impuesto Sobre la Renta (pag. 93).

Disposiciones Internas 4.15.3 y En los numerales 4, 5 y 6 del cuadro siguiente, se hacen observaciones:

##### **4.15.3 Disposiciones internas:**

Toda persona que devengue de tres mil quetzales (Q.3, 000.00) en adelante (o de acuerdo con las disposiciones tributarias que correspondan en el futuro), por encontrarse en relación de dependencia, está obligado a presentar el formulario 1101 del Impuesto sobre la Renta (o el que corresponda en el futuro).

Sugerencia del texto:

Toda persona que se encuentre en relación de dependencia y que de acuerdo a las disposiciones tributarias vigentes con relación a las Rentas del Trabajo en relación de dependencia, esta obligada a presentar el formulario correspondiente de acuerdo a las normas dictadas por el ente rector de las mismas.

Con un texto similar deja disposición abierta y al momento de existir algun cambio, no deben de realizar ninguna reforma al manual correspondiente.

##### **4.15.4 Narrativa del procedimiento**

Los pasos o actividades que se realizan en el presente procedimiento se detallan en la siguiente tabla:

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE APLICACIÓN DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA		
PASO No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
<b>INICIO</b>		
01	Encargado (a) de Nómina	Realiza un control con la información de todo el personal, de acuerdo con las nóminas de sueldos, que se encuentra afecto al pago del -ISR-.
02		Realiza los cálculos del ISR, del personal afecto, realizando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa la contratación:</li> <li>• Establece lo que va a devengar,</li> <li>• Elabora la proyección tomando en cuenta el plazo del contrato,</li> <li>• Estima lo que debe pagar de ISR, según la tabla del ISR. Se divide por los meses del período de su contrato y el resultado es la cantidad a retener en nómina.</li> </ul>
03	Encargado (a) de Nómina	Orienta y asesora al personal de la Institución que se encuentra afecto, en la elaboración de la planilla del Impuesto al Valor Agregado -IVA-.
04	Encargado (a) de Nómina al dejar esto en el manual la Contraloría puede solicitar que demuestre que orientación y asesoría dio al personal por medio de cursos o boletines	Establece el estimado de cuánto deberán liquidar en facturas de acuerdo a lo proyectado e informa a los interesados.
05		Orienta y asesora al personal de la Institución que se encuentra afecto, en la Declaración Definitiva del Impuesto sobre la Renta.
06	Personal afecto La fecha de presentación deberá ser en enero para que puedan realizar los procedimientos de ajustes y descuentos en tiempo	Presenta formulario de la Declaración Definitiva en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- o en bancos del sistema, como última fecha el 31 de marzo de cada año. Presenta una copia del formulario con sello de recibido a la Coordinación de Recursos Humanos.

## **VI. Conclusión:**

Después de haber agotado los pasos indicados en el numeral III y IV se determinó que no existe nueva normativa aplicable que implique una modificación total o significativa al Manual de Procedimientos del área de Recursos Humanos del Consejo Nacional de Adopciones, sin embargo, si es importante tomar en cuenta que la práctica y experiencia en la interpretación y uso diario de estas herramientas, nos permite realizar a ustedes recomendaciones orientadas a mejorar sus procesos, éstas recomendaciones de mejora se han identificado en la numeral V de este documento y de manera física en el propio manual bajo la utilización de resaltado en color rojo, esto con la única intención de robustecer el documento.

Las recomendaciones de modificaciones que se hacen no constituyen una advertencia de aplicación urgente, pero se realizan con la intención de que puedan ser tomadas en cuenta después del proceso de valoración que se haga y se considere adoptarlas o no.





Guatemala, 14 de diciembre de 2023  
CNA- RH-346 -2023/DAPS

Licenciado  
Antonio Rafael Campos Olivero  
Director General  
Consejo Nacional de Adopciones  
Su Despacho

Estimado Señor Director:

Por este medio se hace constar que el servicio descrito en el Contrato Administrativo de Prestación de Servicios Profesionales 001-189-2023, prestado por el proveedor **PAULA YOHANA PELAÉZ ELIZARDI**, fue recibido a entera satisfacción el 13 de diciembre de 2023 por el Coordinador de la Unidad de Recursos Humanos y con el visto bueno del coordinador de la Unidad de Planificación y Dirección General, según se indica a continuación:

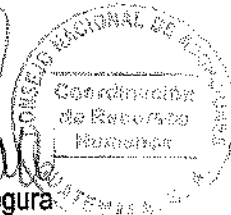
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	MONTO
1	Producto 6: Revisión, Actualización y Validación del Manual de Procedimientos del Área de Recursos Humanos del Consejo Nacional de Adopciones, según factura No. Serie: 2F4B1616/No. 3360639655.	Q. 15,000.00

Por lo anterior, no existe inconveniente alguno para continuar con la gestión correspondiente.


Sin otro particular, me suscribo.

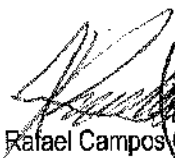
Atentamente,

  
Lic. Diego Alejandro Palacios Segura  
Coordinador de Recursos Humanos  
Consejo Nacional de Adopciones



Vo.Bo.

  
Lic. Erwin Orlando Raxón Dubón  
Coordinador de Planificación  
Consejo Nacional de Adopciones

  
Lic. Antonio Rafael Campos Olivero  
Director General  
Consejo Nacional de Adopciones



c.c. Archivo