



*Uníversidad Autónoma de Chiriquí  
Departamento de Desarrollo Institucional*

**ANTEPROYECTO**

**DE:**

*Guía para la Elaboración de  
Manuales de Procedimientos*

*2013*

# *Autoridades Universitarias*

**Mgtr. Etelvina de Bonagas**  
**Rectora Magnífica**

**Mgtr. José Coronel**  
**Vicerrector Académico**

**Dr. Roger Sánchez**  
**Vicerrector de Investigación y Posgrado**

**Mgtr. Rosa Anays Moreno**  
**Vicerrectora Administrativa**

**Dr. Mario L. Pitti**  
**Secretario General**

# *Dirección de Planificación Universitaria*

**Mgtr. Evelio Arcilla**  
Director de Planificación

**Mgtr. Iris Fuentes**  
Jefa de Presupuesto

**Mgtr. Nitzia Troetsch**  
Jefa de Desarrollo Institucional

**Lcdo. Daniel González**  
Jefe de Desarrollo Institucional

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>i</b>
I. Objetivos.....	5
II. Base Normativa.....	5
1. Constitución Política de la República de Panamá.....	5
2. Normas de Control Interno Para la República de Panamá.....	5
3. Estatuto Universitario de la UNACHI.....	6
III. Elaboración del Manual de Procedimientos.....	6
A. Concepto.....	6
A.1. Análisis y Diseño de Procedimientos.....	8
a. Metodología.....	8
i. Planeación del estudio.....	8
1. Definición del objetivo de estudio.....	
2. Formulación del Inventario de Procedimientos..	
3. Formulación del Plan de trabajo.....	
ii. Investigación de la situación actual.....	9
1. Recopilación de la Información.....	
2. Registro y documentación del Procedimiento Actual	
3. Obtención de la aprobación correspondiente.....	
iii. Análisis de la información recabada.....	10
1. Análisis.....	10
2. Diagnostico.....	11
iv. Diseño grafico y Descriptivo de Procedimientos.....	.
11	
B. Conformación del Manual de Procedimientos.....	12
Identificación.....	12
Índice o Contenido.....	14
1. Introducción.....	15
2. Objetivo del Manual.....	16
3. Desarrollo de los Procedimientos.....	.
17	
a. Propósito del Procedimiento.....	.
17	
b. Alcance.....	17
c. Referencias.....	.
17	
d. Responsabilidades.....	.
17	
e. Definición.....	17
f. Método de trabajo.....	17
f.1. Políticas y lineamientos.....	17
f.2. Descripción de actividades.....	21
f.3. Diagrama de flujo.....	25
f.4. Formatos e Instructivos.....	27

g. Anexos.....	27
IV. Proceso para Dictaminar un Manual de Procedimiento.....	28

## INTRODUCCIÓN

La Universidad Autónoma de Chiriquí a través de la Dirección General de Planificación Universitaria ha considerado pertinente cumplir con lo que mandata la Constitución Política de Panamá en su artículo 306, que dice lo siguiente ***“las dependencias oficiales funcionarán a base de un manual de procedimientos y otro de clasificación de puestos”***. Es por lo que ha desarrollado una guía que permita a las unidades académicas y administrativas contar con un instrumento que los oriente en la elaboración de los Manuales de Procedimientos, llevando a nuestra universidad a ser una organización más eficiente y menos burocratizada, fortaleciendo el proceso de su gestión interna, brindando un servicio de calidad a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.

La Dirección General de Planificación Universitaria a través del Departamento de Desarrollo Institucional ha elaborado la presente guía dando cumplimiento a sus funciones contempladas en el Estatuto Universitario en el Capítulo V, artículo 155, **acápito 5.**

*“Estudiar la Organización académico-administrativa de la Universidad y sugerir sistemas y procedimientos administrativos, para las distintas unidades que integran la estructura administrativa de la Institución”.*

Para brindar orientación a las diferentes unidades académico-administrativas y al personal encargado de elaborar los Manuales de Procedimientos.

El objetivo de esta guía es ser el instrumento que propicie la elaboración de los Manuales de Procedimientos Administrativos de las Unidades Académicas y Administrativas para obtener una mejor eficiencia en los procesos de funcionamiento internos, de cada una de estas unidades.

En el desarrollo de esta guía encontraremos definidos los objetivos en el capítulo I, los fundamentos legales para su elaboración en el capítulo II, y las políticas para la elaboración de Manuales de Procedimientos, en el Capítulo III, en donde se detalla la metodología a utilizar al momento de su elaboración, los formularios que deben utilizarse en determinados procedimientos, y los pasos que deben seguirse para dictaminar un Manual de Procedimientos. También encontraremos algunas recomendaciones generales como es que los Manuales de Procedimientos deben ser evaluados y revisados periódicamente y realizar los cambios que se requieran para mejorar las acciones que desarrolle determinada unidad, entre otros.

La implementación de un Manual de Procedimientos permitirá uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo evitando una posible alteración arbitraria, facilitando

las auditorias, la evaluación del control interno y su vigilancia, que tanto los funcionarios como sus jefes puedan conocer el trabajo que se está realizando.

## 1. OBJETIVOS

- ◆ Contar con una guía técnica que propicie la elaboración de los manuales de procedimientos administrativos de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Autónoma de Chiriquí.
- ◆ Obtener la mejor eficiencia en el cumplimiento de los procedimientos de funcionamiento de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Autónoma de Chiriquí.

## 2. Base Legal

La elaboración de la presente guía se da bajo el fundamento legal de la Constitución Política de Panamá, las Normas de Control interno para la República de Panamá, el Estatuto Universitario de la Universidad Autónoma de Chiriquí, y el Manual de Organización y funciones de la UNACHI

1. Constitución Política de la República de Panamá.

Artículo 306.

“Las dependencias oficiales funcionaran a base de un manual de procedimientos y otro de Clasificación de Puestos.”

2. Normas de Control Interno Para la República de Panamá

### 3.1.2. *Objetivos de la Estructura de Control Interno.*

**“De acuerdo con el principio de legalidad que debe de caracterizar los actos administrativos de las instituciones del Sector Público, el diseño de la estructura de Control Interno se dirigirá al logro de los siguientes objetivos:**

#### **Acápites:**

- a. Garantizar que el ente público disponga de mecanismos de planificación y presupuesto diseñados para dirigir su gestión hacia el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales en términos **de racionalización y eficiencia**
- b. Asegurar que la institución disponga de una estructura orgánica funcional que proporcione el marco adecuado para planificar, dirigir y controlar su gestión,

así como para asignar responsabilidades y delegar autoridad en los diferentes estratos de la organización.

c. Asegurar que exista un plan de desarrollo de recursos humanos, que garantice la capacidad de un ente público para disponer del personal necesario para cumplir sus objetivos.

h. Establecer un adecuado sistema de control que garantice que las operaciones se realicen de acuerdo a un conjunto de reglas por escrito que señalan los procedimientos aprobados.

g. Definir y aplicar actividades de monitoreo que aseguren la evaluación continua o periódica de la eficiencia del diseño y operación de la estructura de control interno, a fin de determinar que está de acuerdo con lo planeado y que se adapta fácilmente a los cambios internos.

3. Estatuto Universitario (UNACHI) y Manual de Organización y Funciones.

#### ***Dirección de Planificación Universitaria***

#### ***Funciones de la Dirección de Planificación:***

#### ***Capítulo V, Artículo 155.***

#### ***Acápito 5.***

“Estudiar la organización académico-administrativa de la Universidad y sugerir sistemas de Procedimientos Administrativos para las distintas Unidades que integran la estructura administrativa de la Institución.

### **3. ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:**

Un Manual de procedimientos es un documento que describe las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada una de las unidades administrativas o académicas, y estas se agrupan en forma ordenada en un documento denominado **“Manual de Procedimientos”**.

#### **A. Concepto:**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información con respecto a la organización y al funcionamiento de la Universidad Autónoma de Chiriquí; es decir es un documento escrito que concentra de una manera sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar a los funcionarios administrativos de las unidades administrativas y académicas, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguir para cumplir con los objetivos de estas unidades.

**Manual de procedimientos:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo

### **Utilidad**

- ♦ El Manual de Procedimientos nos permitirá conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ♦ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y a la capacitación del personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ♦ Sirve para el Análisis o revisión periódica de los procedimientos de un sistema
- ♦ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores
- ♦ Facilita la labor de Auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- ♦ Produce un aumento en la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ♦ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas de procedimiento y métodos.

### ***Recomendaciones Generales***

Los Manuales de Procedimiento deben elaborarse con la participación con las unidades administrativas y académicas que tienen la responsabilidad de realizar las tareas y que además cuenten con su Manual de Organización y Funciones Actualizado y aprobado por el Órgano de Gobierno correspondiente.

Deberán elaborarse de acuerdo a los modelos y formatos incluidos en esta Guía, la Dirección de Planificación (Departamento de Desarrollo Institucional) verificara que la información allí detallada por la unidad académica administrativa sea veraz y congruente, enfocada en la realidad de los procesos, evaluando su eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos de cada unidad.

Una vez elaborado el Manual de Procedimientos, se someterá al proceso de aprobación por las autoridades competentes (Consejo Administrativo); después de aprobado se procede a su implementación, requiriendo en algunos casos de periodos de capacitación y adiestramiento al personal responsable de realizar los procedimientos o actividades, los funcionarios deberán conocer al detalle su contenido, contando con una valiosa herramienta de consulta en el momento que lo estimen necesario.

Los Manuales de Procedimiento deben ser evaluados y revisados periódicamente para realizar ajustes y cambios que se requieran necesarios para mejorar las acciones que desarrolle la unidad académico administrativa de la Universidad Autónoma de Chiriquí.

### ***A. 1. Análisis y Diseño de Procedimientos***

El Manual de Procedimientos incluye las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con los procedimientos y la forma en la que la Universidad Autónoma de Chiriquí se encuentre organizada. Este estudio debe aplicar una metodología que garantice la descripción clara y precisa de los procedimientos de acuerdo con la realidad operativa

#### ***1. Metodología***

En el estudio y desarrollo del proyecto debemos utilizar una metodología que garantice la descripción de los procedimientos de acuerdo con la realidad operativa y las normas jurídicas administrativas que regulan a las entidades gubernamentales; esta metodología debe comprender las siguientes etapas:

- i. Planeación del estudio
- ii. Investigación de la situación actual
- iii. Análisis de la Información recabada
- iv. Diseño gráfico y descriptivo de procedimientos

##### ***i. Planeación del Estudio***

Como primer paso en la planeación del estudio, se debe definir la naturaleza del problema, esto nos llevará a determinar el objetivo del estudio y una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio para decidir la formulación y ejecución de un plan de trabajo que incluya un inventario jerarquizado de procedimientos.

##### **❖ Definición del Objetivo de Estudio**

En esta fase se debe precisar con toda claridad el propósito que se pretende cumplir con los procedimientos, incluyendo los problemas que se detecten. Esto nos permitirá determinar el objetivo de nuestro estudio. Es recomendable que antes de iniciar el estudio el jefe del proyecto junto con los responsables afectados estén convencidos de la definición del objetivo.

##### **❖ Formulación del Inventario de Procedimientos**

Conviene que durante el estudio preliminar de las áreas administrativas se identifiquen y clasifiquen los procedimientos que afecten los trámites y servicios que brinda la unidad, de manera que contemos con una visión general de las labores que se desarrollan en las áreas a estudiar. Por lo que es preciso contar con un inventario general de los procedimientos de trabajo que contengan aquellos que se inician y terminan en la propia área, así como a los que se desarrollan de manera parcial y tienen continuidad en otras unidades administrativas.

- ❖ Formulación del Plan de Trabajo.

En esta etapa debemos tener definidos los objetivos de estudio e identificados los procedimientos con el responsable de desarrollar la actividad, el analista deberá formular el plan de trabajo de acuerdo a los requerimientos de la investigación, diseño e implantación del manual de procedimientos. Esta documentación, servirá como elemento de control en el desarrollo del proyecto a realizar, indicando a los analistas del estudio el momento en que este ira obteniendo los resultados que se haya proyectado.

## ***ii. Investigación de la Situación Actual***

La finalidad de la investigación es documentar sobre la realidad el desarrollo del procedimiento, siguiendo los siguientes pasos:

1. Recopilación de la información
2. Registro y documentación del procedimiento actual
3. Obtención de la aprobación correspondiente

### **1. Recopilación de la información**

Consiste en obtener una descripción lo más detallada y precisa posible de la forma en que se desarrollan las operaciones que integran el procedimiento, es necesario que el analista realice las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?
- ❖ ¿Dónde inicia?
- ❖ ¿Dónde Termina?
- ❖ ¿Cuál es el tiempo de ejecución de las mismas?
- ❖ ¿Cuántas personas se asignan a cada operación?

Es así que el analista podrá tener una visión clara de las operaciones que se realizan en cualquier unidad académico administrativa

### **2. Registro y documentación del procedimiento actual**

En esta etapa de la investigación es fundamental que el analista registre ordenadamente toda la información recopilada, y este registro debe hacerse con claridad, para que cualquier persona pueda entenderlo, se debe obtener copia de todos los documentos utilizados en el procedimiento con preferencia que sean usadas y no en blanco.

Durante el avance de la investigación, el analista deberá auxiliarse del uso de diagramas para el registro de las actividades. Luego de reunir toda la información que detalla la forma actual de operar el procedimiento, el analista o el equipo de analistas

deberán organizar y documentar todo el material escrito, a fin de cubrir posteriormente la fase de análisis y crítica del mismo.

Finalmente y como último paso en la investigación de la forma actual como se opera el procedimiento, los investigadores deben presentar un documento final, con el propósito de ultimar detalles que no se hayan comprendido.

El documento a presentar debe contener los siguientes aspectos:

#### Introducción

- ❖ Objetivo del Procedimiento
- ❖ Diagramas de flujo de actividades
- ❖ Descripción del Procedimiento
- ❖ Formas e instructivos
- ❖ Apéndices
- ❖ Hojas de Operaciones
- ❖ Cuadros comparativos
- ❖ Conclusiones Generales

### **3. *Obtención de la aprobación correspondiente***

Cuando el equipo tenga la documentación del procedimiento actual, procederán a obtener la aprobación de los funcionarios responsables de su operación.

#### iii. **Análisis de la Información recabada**

Finalizada la etapa de la investigación de la Situación Actual se continuara con los siguientes puntos:

1. Análisis
2. Diagnostico

#### **1. Análisis**

Al momento de analizar se procede a separar las funciones esenciales, establecer la diferencia de lo que se debe hacer y lo que no se hace, es el momento de solicitar a los integrantes del equipo de trabajo y a los encargados de realizar los procedimientos sus cometarios y opiniones.

Este análisis no debe ser de una sola persona sino del equipo de investigación en su conjunto, mientras más críticas resulten y se generen mas ideas se podrá hacer una identificación bien precisa de lo que es importante y de lo que no lo es.

El análisis y las críticas que resulten deben realizarse en los siguientes cuestionamientos:

- ❖ ¿Las operaciones que lo integran siguen un orden lógico y constante? ¿es lo más sencillo y claro?
- ❖ ¿Puede mejorarse, combinarse o eliminarse las operaciones? ¿es posible eliminar demora?
- ❖ ¿Existen cuellos de botella que deben eliminarse? ¿Tiene la flexibilidad necesaria?
- ❖ ¿la información que proporciona, es la necesaria y se obtiene con oportunidad Permite cumplir los objetivos, con el mínimo costo posible? ¿Reúne los requisitos de control interno?

## 2. Diagnóstico

El propósito de realizar el diagnóstico es el de identificar las deficiencias e irregularidades del procedimiento mismo. Una vez diagnosticado el procedimiento se procede a presentarse en un documento que señale las causas y sugerencias a las fallas que entorpecen el buen funcionamiento del procedimiento, es un medio para informar a los afectados y a los usuarios los resultados del análisis y las críticas de la documentación recabada.

La etapa del Diagnóstico es la más importante del estudio y comprende los aspectos siguientes:

- ❖ Revisión del Procedimiento actual
- ❖ Breve enunciado de Problemas
- ❖ Detalle de los verdaderos problemas que se hayan encontrado
- ❖ Lista de información adicional que se requiere para la fase del diseño.

El encargado de la investigación o sea el o los analistas deben proponer soluciones efectivas a los problemas detectados en la fase de análisis, y el objetivo principal del diagnóstico es dar a conocer a los funcionarios responsables de los procedimientos las fallas e irregularidades y las prácticas inadecuadas, así como también los fundamentos para proponer los cambios

### ***iv. Diseño Gráfico y Descriptivo de Procedimientos***

En esta última etapa el analista tiene un conocimiento general de todas las operaciones que se realicen en los procedimientos que integran el sistema de estudio;

partiendo de allí nos encontramos en el momento propicio de recomendar las modificaciones que resulten necesarias como resultado del análisis.

Estas modificaciones nos guiarán en los siguientes pasos:

- ❖ Rediseño de formas
- ❖ Diseño de nuevas formas
- ❖ Reportes
- ❖ Registros
- ❖ Creación o supresión de archivos
- ❖ Eliminación de operaciones innecesarias
- ❖ Creación de nuevos controles.

En fin todo lo que nos lleve a cumplir con los objetivos fijados con la mayor eficiencia y eficacia.

Es necesario que toda modificación que se haga al procedimiento sea discutido con el personal involucrado, a efecto de poder justificarlas o hacer las correcciones que resulten necesarias.

Luego de realizado todas las modificaciones de los procedimientos se procede a graficarlos o redactarlos.

#### B. **Conformación del Manual de Procedimientos**

Existe una gran diversidad de modelos de manuales de Procedimiento, el contenido del mismo varía según los objetivos y propósitos de cada entidad o institución así como también el campo de aplicación, por lo que consideramos que la Universidad Autónoma de Chiriquí adopte las normas generales que uniformen los contenidos de los manuales y la forma de presentarlos.

El Manual de Procedimientos deben contener los siguientes elementos:

- ❖ Identificación
- ❖ Índice
- ❖ Introducción
- ❖ Objetivos del Manual
- ❖ Desarrollo de los Procedimientos

#### **Identificación**

Este documento se refiere a la Portada y debe contener la siguiente información:

1. Logotipo de la Institución
2. Nombre Oficial de la Institución
3. Nombre de la Unidad académica o administrativa responsable de su elaboración o actualización
4. Título del Manual de Procedimientos
5. Fecha de elaboración o actualización



## Índice o Contenido

Es la presentación de manera ordenada del contenido y las paginas correspondientes del manual, para unificar la presentación de estos documentos es necesario seguir el siguiente orden:

1. Introducción
2. Objetivo del Manual
3. Nombre de los Procedimientos desarrollados

Cuando los procedimientos desarrollados tengan reglas de operación comunes estas deberán incluirse después del objetivo del manual.

Deberá incluirse el nombre de los formatos y el instructivo de llenado.

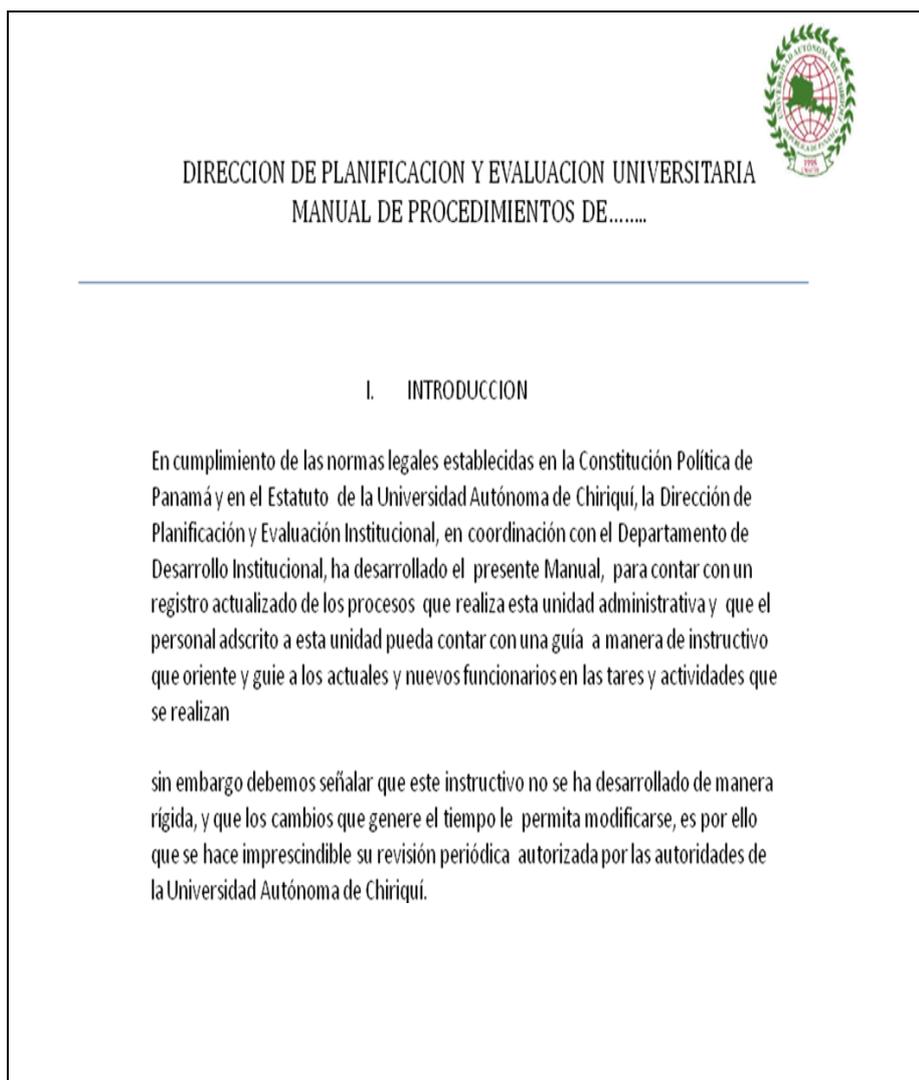
	
Dirección de Planificación y Evaluación Universitaria	
INDICE	
	Pág.
I. Introducción.....	iii
2 → II. Objetivo del Manual.....	iv ← 3
III. Procedimiento.....	v
1. Procedimiento	
1.1 Propósito del Procedimiento	
1.2 Alcance	
1.3 Referencia	
1.4 Responsabilidades	
1.5 Definiciones	
1.6 Método de Trabajo	

## 1. Introducción

Es una exposición del documento elaborado, sobre su contenido, objeto, áreas de aplicación, fines y propósitos que se pretenden cumplir, incluye información necesaria sobre cómo se usara, y quien lo usara. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el estudio.

En conclusión, en la introducción deberá:

- Señalarse el objetivo del documento
- Incluir información del ámbito de aplicación del documento
- Ser breve y de fácil entendimiento



## 2. Objetivo del Manual de Procedimiento

Los objetivos son una explicación de los propósitos que se pretenden cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar las responsabilidades por fallas o errores, facilitar las auditorias, la evaluación del control interno y su vigilancia, que tanto los funcionarios como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente o si se está cumpliendo con el Manual de Procedimientos

Al determinar los objetivos del Manual, estos deben ajustarse a los siguientes lineamientos:

- ◆ Especificar con claridad lo que pretende alcanzar con Manual
- ◆ La redacción iniciará con un verbo en infinitivo.
- ◆ Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.
- ◆ La redacción será clara y específica, de manera directa.
- ◆ Se evitara el uso de adjetivos calificativos

El objetivo deberá ser lo más claro posible, al momento de su redacción contemplar dos partes, la primera debe expresar **que se hace** y la segunda **para que se hace.**

Ejemplo:

“Contar con un instructivo que permita inducir al funcionario sobre las actividades que realiza la unidad Académica o Administrativa.”



DIRECCION DE PLANIFICACION Y EVALUACION UNIVERSITARIA  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE .....

---

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer los parámetros a seguir en cada una de las tareas que se realizan en la unidad académico administrativa, con la mayor eficiencia y eficacia en el proceso de .....

### **3. Desarrollo de los Procedimientos**

El procedimiento es la parte principal del Manual y lo conforman lo siguiente:

- ◆ El nombre del Procedimiento
- ◆ La descripción del Procedimiento,
- ◆ Solo debe desarrollarse un procedimiento a la vez, y nunca deben mezclarse en uno.

#### a) Propósito del Procedimiento

El propósito del procedimiento es describir la finalidad o razón de un procedimiento, o bien el fin que se pretende alcanzar con su implementación.

#### b) Alcance

Aquí se detalla y describe el área de aplicación de un procedimiento, a que otras unidades involucran, con que otras actividades y puestos se relacionan, como también a que no se aplica.

#### c) Referencias

Para la elaboración del procedimiento elaboramos una lista del material de apoyo a utilizar como son: Manuales Internos, Acuerdos de Consejo, Normas, etc.

#### d) Responsabilidades.

Es de gran importancia designar al responsable de la elaboración, control, y vigilancia del procedimiento, como también determinar la responsabilidad de la revisión y aprobación del mismo.

#### e) Definiciones.

Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación con los que define el diccionario.

#### f) Método de trabajo.

Dentro del método de trabajo se tomaran en cuenta lo siguiente:

- f.1. Políticas y lineamientos
- f.2. Descripción de actividades
- f.3. Diagrama de flujo
- f.4. Formatos e instructivos

#### **f.1. Políticas y lineamientos**

Son una guía básica para la acción; ordena los límites generales dentro de los cuales se realizaran las actividades.

Las políticas y lineamientos se definirán claramente, se prevendrán las situaciones alternativas que pueden presentarse al ejecutar el procedimiento; es decir determinar que se debe hacer o a que criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que se presenten ocasionalmente, o que no son previstos en el procedimiento.

Para la elaboración de las políticas se deben considerar los siguientes puntos:

- ❖ Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientaran la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los funcionarios académicos y administrativos de la Universidad Autónoma de Chiriquí.
- ❖ Deberán establecer las situaciones alternas que pudiesen presentarse durante la ejecución del procedimiento.
- ❖ Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el titular de la unidad académica o administrativa correspondiente.
- ❖ Deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, o por que se violen o alteren deliberadamente.
- ❖ Entre las políticas deberán determinarse jerarquías y secuencias lógicas de operación, ejemplo: en incidencias de personal, hay que hablar primero de amonestación, luego de suspensión y después de destitución.
- ❖ Las políticas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de requisitos imprescindibles, así como de los responsables, recursos y usuarios que intervengan en la operación del procedimiento.



Procedimiento

PR-DDI-00

Nombre del Procedimiento

Fecha:

Versión:

Página 0 de 0

Unidad Administrativa: Dirección General de  
Planificación Universitaria

Área Responsable: Dirección General de  
Planificación Universitaria

a) Propósito del Procedimiento

b) Alcance

c) Referencias

d) Responsabilidades

e) Definiciones

### ***Instructivo de llenado***

1. **Nombre:** anotar el nombre del procedimiento
2. **Clave del Procedimiento:** Se compone de las siglas **PR** que significa procedimiento, **DDI**, significa Departamento de Desarrollo Institucional (las siglas varían, dependen de la unidad administrativa solicitante), y **00** que es el numero consecutivo del procedimiento.
3. **Fecha:** Anotar el día, el mes y el año en que se implementa el procedimiento.
4. **Versión:** Anotar el numero de documento que existe, con el mismo título, inicia con el 1.0.
5. **Página:** Anotar el numero de paginas consecutivas con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 6, 2 de 6,.....6 de 6. Etc.
6. **Unidad Administrativa:** Anotar el nombre de la Unidad Administrativa responsable, ejemplo: Dirección General de Planificación Universitaria, Departamento de Desarrollo Institucional.
7. **Área Responsable:** Anotar el nombre del área responsable de operar el procedimiento, Ejemplo; Departamento de Desarrollo Institucional.
8. **Propósito del Procedimiento:** es una descripción de lo que se persigue o se pretende alcanzar con la implementación del procedimiento.
9. **Alcance:** Es una breve descripción del ámbito a cubrir con la aplicación del procedimiento, es decir a que áreas alcanza en su ejecución, que puestos y actividades involucra en su desarrollo, así como también a que no se aplica.
10. **Referencias:** se incluyen aquí la documentación normativa que sustenta y justifica la elaboración del procedimiento como son: Manuales internos, Normatividad, Leyes, Acuerdos de Consejo, etc.

11. **Responsabilidades:** es la designación de las personas responsables de la elaboración, emisión, control, implementación del procedimiento, así como también, establecer quién es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.

12. **Definiciones:** Son los términos de uso frecuente, que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

#### **f.2. Descripción de Actividades**

- ◆ La descripción del procedimiento es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades que se compone, precisando en qué consiste cada actividad, quien ordena ejecutarla, que precisen de manera sistemática el cómo debe ejecutarla, o un aspecto de ella, cuando, donde y para que debe ejecutarse, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular y en presente del indicativo, ejemplo: verifica, corrige, envía, etc.
- ◆ Cuando la descripción del procedimiento sea general, y que por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada actividad la unidad administrativa responsable de su ejecución, si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa; asimismo, se indicara el puesto responsable de la ejecución de cada una de las actividades, es conveniente indicar el nombre del puesto.
- ◆ En el procedimiento se describirán detalladamente las actividades normales y generales que se desarrollen.
- ◆ En el apartado de “observaciones” se anotaran las actividades complementarias pertinentes o cualquier otra información que permita la comprensión de cada fase en particular y del procedimiento en general.
- ◆ En los procedimientos se deberá detallar las unidades involucradas en la ejecución de los mismos.
- ◆ Cuando una misma unidad sea la responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, solo deberá ir el nombre de la unidad en la primera de estas actividades, hasta tanto no se responsabilice a otra unidad.
- ◆ Se deberá numerar las actividades de manera progresiva, aun en el caso de que existan varias alternativas en una misma actividad.
- ◆ Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione el nombre del cargo de quien los recibe.
- ◆ Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola, siempre y cuando sea comprensible su redacción.
- ◆ Para no repetir actividades que hayan sido mencionadas, haga referencia a ella con la leyenda: “Conecta con actividad N°.....”
- ◆ Indique el numero de pasos en que se elabore, se envíe o se recibe cada documento.
- ◆ Indique los acuses de recibo y el archivo de los documentos

- ◆ Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se deberá anotar el nombre completo y en las actividades subsecuentes se podrá mencionar su nombre genérico y/o su clave de identificación.
- ◆ En la distribución de documentos deberá indicarse a que puestos o a que áreas se envían.
- ◆ Indique si el archivo es temporal o definitivo.
- ◆ Indique el termino del procedimiento con la leyenda "TERMINA PROCEDIMIENTO"

**Los responsables de ejecutar los trámites deberán describir sus procedimientos en el formato siguiente:**

	Procedimiento		PR-DD-00 <sup>2</sup>
	Nombre del Procedimiento <sup>1</sup>		Fecha: <sup>3</sup>
			Versión: <sup>4</sup> Pagina 0 de 0 <sup>5</sup>
Unidad Administrativa: Dirección General de Planificación Universitaria <sup>6</sup>		Área Responsable: Dirección General de Planificación Universitaria <sup>7</sup>	
Paso	Responsable	Actividad	Tiempo
<sup>8</sup> 8 8 8 8 8	<sup>9</sup>	<sup>10</sup> 0 0 0	<sup>11</sup>

**\*La descripción de actividades deberá realizarse en letra Arial 9**

### ***Instructivo de llenado***

**1. Nombre:**

Anotar el nombre del procedimiento

**2. Clave del Procedimiento:**

Se compone de las siglas **PR** que significa procedimiento, **DDI**, significa Departamento de Desarrollo Institucional (las siglas varían, dependen de la unidad administrativa solicitante), y **00** que es el número consecutivo del procedimiento.

**3. Fecha:**

Anotar el día, mes y año en que se implementa el procedimiento.

**4. Versión:**

Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el nº 1.0

**5. Página:**

Anotar el número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 6, 2 de 6,...6 de 6, etc.

**6. Unidad Administrativa:**

Anotar el nombre de la Unidad Administrativa responsable, ejemplo: Dirección General de Planificación Universitaria, Departamento de Desarrollo Institucional.

**7. Área Responsable:**

Anotar el nombre del área responsable de operar el procedimiento, Ejemplo; Departamento de Desarrollo Institucional.

**8. Paso:**

Anotar el número de la actividad.

**9. Responsable:**

Anotar el nombre del área responsable de la actividad, ejemplo: Departamento de Procesos.

**10. Actividad:**

Anotar en forma narrativa la actividad la cual deberá empezar en tercera persona del singular. Ejemplo: Recibe, envía o autoriza.

**11. Tiempo:**

Anotar el periodo estimado en que se realiza la actividad en su unidad.

	Procedimiento	PR-DDI-00
	Evaluación y Validación de Manuales de Procedimientos por la Dirección General de Panificación Universitaria	Fecha:
		Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General de Planificación Universitaria		Unidad Administrativa: Departamento de Desarrollo Institucional

Descripción de Actividades

Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo. (Clave)
1		Recibe nota de la unidad administrativa, para evaluar proyecto de manuales de procedimiento. Acompañado de la documentación correspondiente.	
2		Envía el anteproyecto de Manual de procedimiento al Departamento de Desarrollo Institucional para su revisión	
3		Revisa y Evalúa el proyecto de manual de Procedimiento de acuerdo a la guía Técnica.	
		¿Procede el anteproyecto?	
4		NO Regresa el proyecto de manual a la unidad administrativa para sus correcciones.	
		SI	
5		Envía nota con la autorización del Director de la DIGEPLU al Consejo Administrativo para su aprobación.	

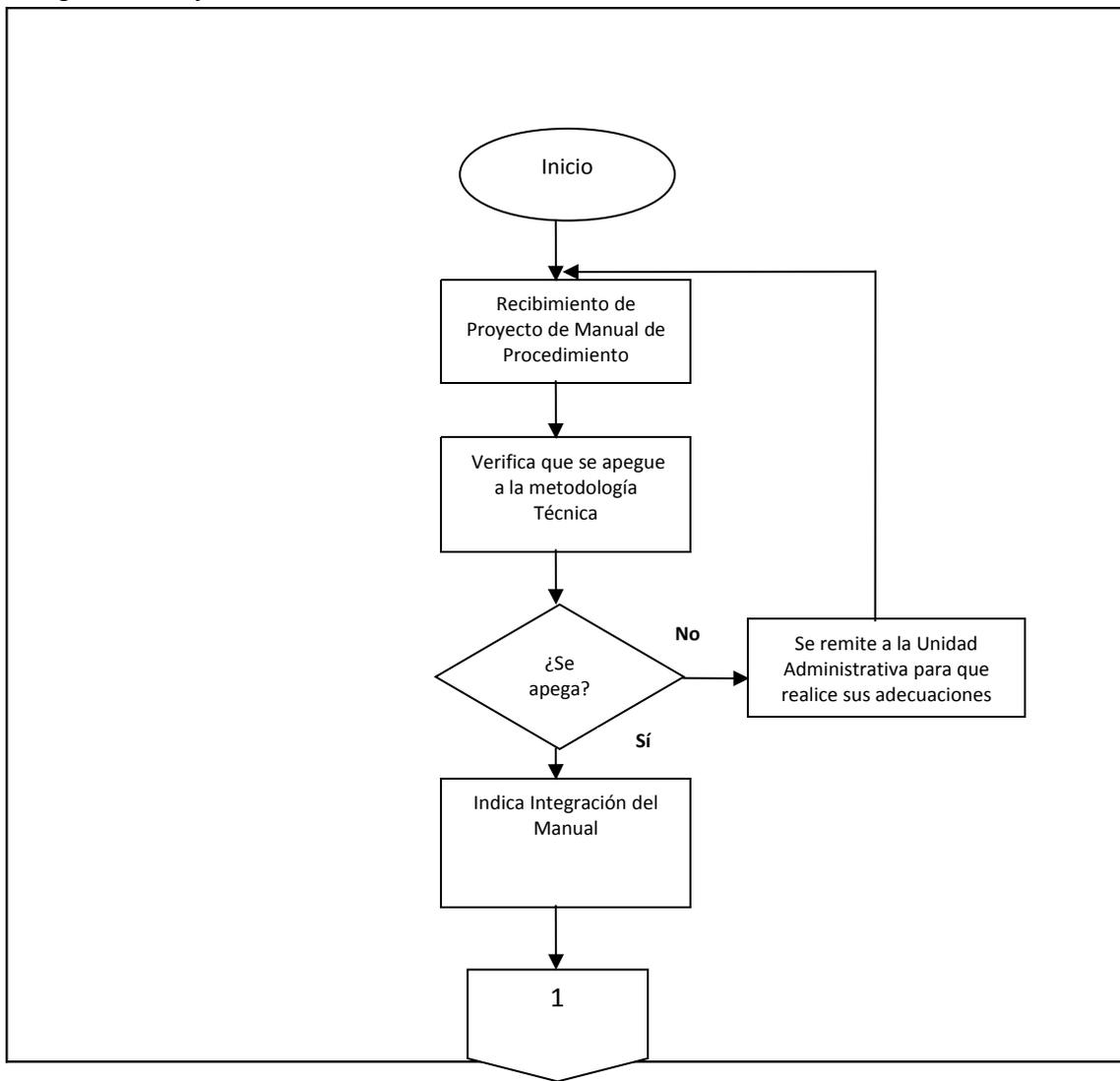
**f.3 Diagrama de Flujo.**

Los diagramas de flujo son herramientas que nos permiten mejorar la explicación de un proceso o procedimiento, es una representación grafica de los pasos que seguimos en la realización del mismo, partiendo de un inicio y después de realizar una serie de pasos o acciones llegar a un final.

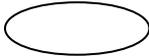
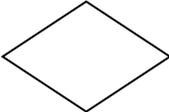
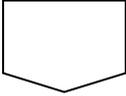
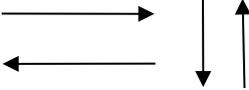
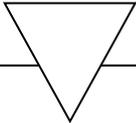
Es una representación grafica que muestra en forma consecutiva la realización de una actividad necesaria en el desarrollo de un trabajo determinado, se debe iniciar con un verbo en

	Procedimiento	PR-DDI-00
	Evaluación y Validación de Manuales de Procedimientos por la dirección de Planificación Universitaria	Fecha: _____

Diagrama de Flujo



Simbología ANSI (American National Standards Institute) Para Diagramas de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o Término	Señala donde inicia o Termina un Procedimiento
	Actividad	Representa la Ejecución de una o más tareas de un procedimiento
	Decisión	Indica las opciones que se pueden seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternos
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el numero arábigo, indicando la tarea con la que se debe continuar
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes paginas: dentro del símbolo se utiliza un numero arábigo que indicara la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa el Documento o formato, o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.
	Flujo	Conecta símbolos, indica el sentido de ejecución de las operaciones
		

	Archivo	
--	---------	--

#### **f.4. . Formatos e Instructivos**

Un formato es una hoja de papel impresa que contiene datos y espacios en blanco para ser llenados con información, son usados en los procedimientos de oficina; pueden constar de uno o varios ejemplares que pueden tener usos diversos.

Una vez terminada la descripción del procedimiento, es necesario que se incluyan los formatos y documentos que en él se utilizan, así como sus respectivos instructivos de llenado.

Seguidamente incluimos la muestra del formato que se propone para la descripción de los procedimientos y su instructivo guía de llenado, como también algunas sugerencias.

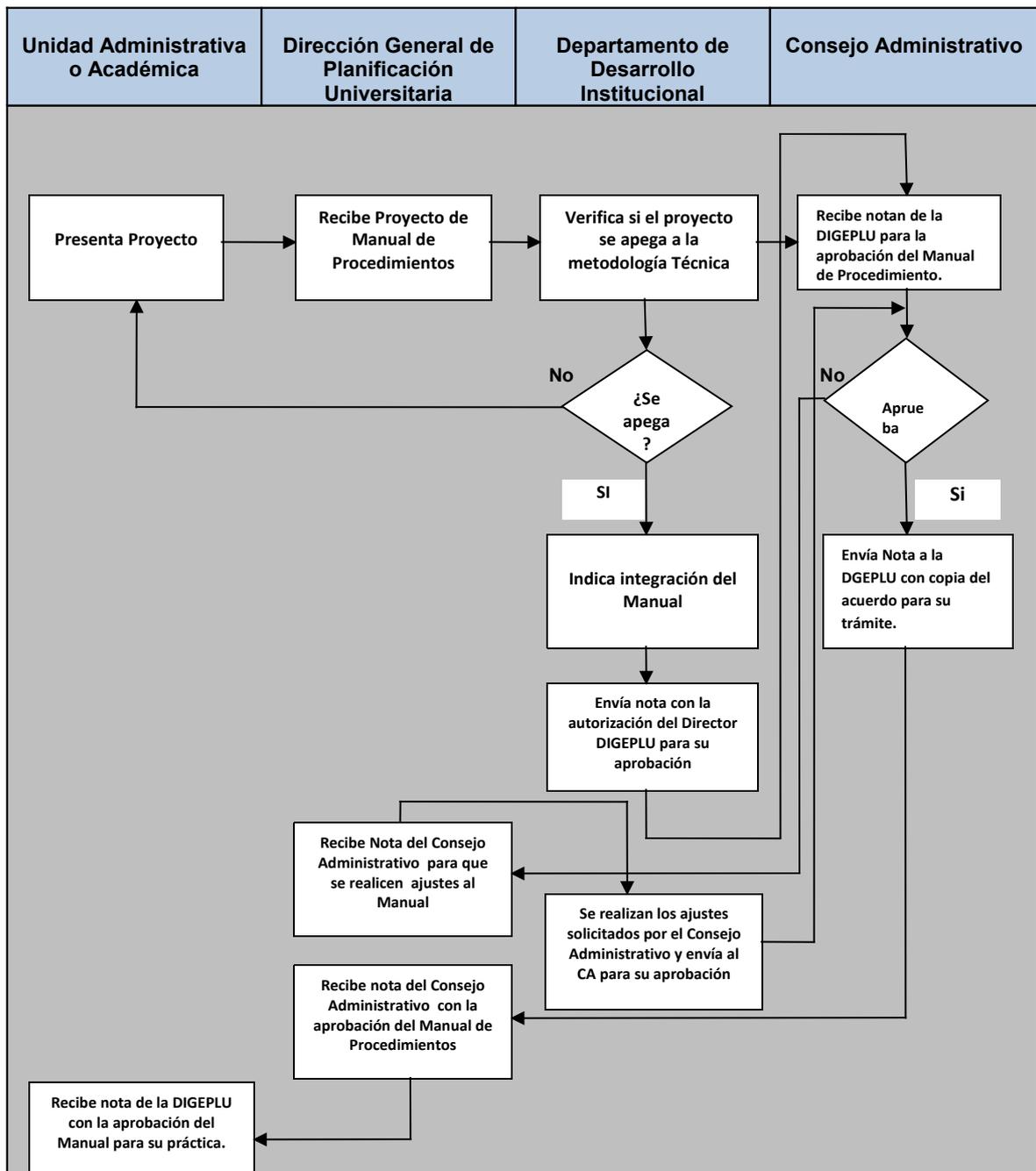
#### **g. Anexos**

Los anexos son documentos de apoyo o adicionales de consulta que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite dentro del procedimiento y está conformado por:

- ♦ Notas
- ♦ Circulares
- ♦ Reglamentos
- ♦ Acuerdos
- ♦ Manuales
- ♦ Leyes

#### IV. Proceso para el dictamen de un Manual de Procedimientos

Este proceso general se tomara en cuenta al dictaminar los Manuales de Procedimientos.





## BIBLIOGRAFÍA

1. “Guía de trabajo para el Estudio de Procedimientos”, Ministerio de Economía y Finanzas, julio 2009.
2. Gómez Ceja, Guillermo: Planificación y Organización de Empresa, 8ª. Ed. México: McGraw Hill, 1995.
3. “Normas Básicas para el Diseño e Implementación de Manuales de Procedimientos Administrativos”. Contraloría General de la República, Dirección de Sistemas y Procedimientos. Panamá, febrero de 1982.
4. “Guie Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos”. Universidad de Panamá 2009.