

DIRECTIVA N° 003 – 2015/ DIPLA – UAC, PARA LA FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

I. OBJETIVO

Establecer las normas y los procedimientos que permitan orientar la formulación, aprobación y actualización de los Manuales de Procedimientos de la universidad.

II. FINALIDAD

La presente directiva tiene como finalidad establecer los criterios, las pautas metodológicas, las disposiciones técnicas y lineamientos en la formulación del Manual de Procedimientos de la Universidad.

III. BASE LEGAL Y NORMATIVA

- a. Ley 30220, Ley Universitaria
- b. Ley 27444, Ley de Procedimientos Administrativos.
- c. Resolución No 009-AU-2014-UAC, que aprueba el Estatuto de la Universidad Andina del Cusco
- d. Reglamento de Organización y funciones – ROF, aprobado mediante Resolución N° 144 – CU – 2015 – UAC
- e. Cuadro Orgánico de Puestos – COP, aprobado mediante Resolución N° 145 – CU – 2015 – UAC.
- f. Manual de Organización y Funciones - MOF, aprobado mediante Resolución N° 143 – CU – 2015 – UAC

IV. ALCANCE

La presente Directiva es de obligatorio cumplimiento de las unidades académicas y administrativas y del personal docente y administrativo de la Universidad.

V. APROBACIÓN Y VIGENCIA

La presente Directiva una vez aprobada por el Consejo Universitario, entrará en vigencia al día siguiente de su promulgación.

VI. MARCO CONCEPTUAL

Actividad. Es un conjunto de acciones o tareas que permiten realizar una determinada función.

Diagnóstico: Proceso de análisis de un procedimiento determinado, con fines de diseño, rediseño, simplificación o racionalización.

Diseño de un Procedimiento. Establecer una secuencia lógica de acciones requeridas, para el cumplimiento de las funciones y lograr alcanzar los objetivos específicos dentro de una o varias unidades orgánicas.

Diagrama de Flujo. Es la representación gráfica de la secuencia de actividades que se desarrolla en un procedimiento, permite la visualización del flujo de las acciones, entre los puestos de trabajo.

Función. Conjunto de actividades necesarias y permanentes, afines y coordinadas para alcanzar un fin u objetivo.

Manual de Procedimientos. Es un documento de gestión que contiene en forma detallada los procedimientos priorizados y racionalizados que se desarrollan para el cumplimiento de las funciones y objetivos de la unidad orgánica, en concordancia con los documentos legales o normativos que regulan el funcionamiento de la institución.

Proceso. Conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir el personal, las finanzas, las instalaciones, las técnicas y métodos (ISO)

Propietario del Proceso. Unidad Orgánica o persona responsable de la administración del proceso en su totalidad, es decir de verificar su correcta ejecución y mejoramiento continuo. También se le conoce como "responsable del proceso" o "dueño del proceso".

Procedimiento.

- Es la secuencia de acciones concadenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica cumplen un objetivo predeterminado de la manera más directa, oportuna y eficiente (CENIP).
- Conjunto de actividades necesarias para obtener un producto o servicio (PÉREZ).

Racionalización de Procedimientos. Es el proceso a través de la cual se identifican, analizan, armonizan y diseña la secuencia y modo de cómo se realizan un conjunto de acciones para el cumplimiento de actividades, funciones u objetivos específicos de una unidad orgánica o entidad.

Simplificación Administrativa. Es la supresión de pasos, eliminación de acciones o recursos innecesarios dentro de un procedimiento. Es la aplicación de sentido común para encontrar la forma más económica y sencilla de hacer el trabajo.

Política. Es la línea de acción determinada por los niveles de decisión para el logro de los objetivos (PÉREZ).

VII. DISPOSICIONES GENERALES

7.1 Las Unidades Académicas y Administrativas de la Universidad, para desarrollar sus Manuales de Procedimientos deben conformar un Equipo de Trabajo específico e informar a la Dirección de Planificación y Desarrollo Universitario los nombres de los Responsables.

7.2 Se recomienda que los miembros del Equipo de Trabajo sean personal profesional, que tengan conocimientos de los procesos y procedimientos que desarrolla la Unidad Orgánica respectiva.

VIII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

8.1 DE LA METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

8.1.1 Identificación de los Procedimientos.

Consiste en identificar, definir y precisar cuáles de las acciones que desarrollan una unidad orgánica o entidad, constituyen PROCEDIMIENTOS y efectuar una relación de ellos.

Las Unidades Orgánicas de la Universidad, primero identificarán todos los procedimientos a su cargo, de los cuales son responsables (propietarios del proceso).

CRITERIOS TÉCNICOS PARA IDENTIFICAR PROCEDIMIENTOS:

1. TENER CLARO QUE ES UN PROCEDIMIENTO.

Es la secuencia de **ACCIONES** concadenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica cumplen un fin u **OBJETIVO** predeterminado de la manera más directa, oportuna y eficiente.

- **ACCIÓN.** Es una unidad desagregada de un procedimiento, puede ser de naturaleza intelectual o física. Ejm. Recibe, Analiza, Verifica, Almacena, Archiva, etc.
- **OBJETIVO.** Resultado a la que apunta las acciones realizadas. Ejm. Contratar Servicio de Vigilancia, Internar, controlar y Almacenar los Materiales, Sacar el Duplicado de Carnet, Solicitar los Certificados de Estudios de Pregrado, etc.

2. DELIMITACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO

- ¿Cuál es el procedimiento que se va analizar?
- ¿Dónde se Inicia?
- ¿Dónde Termina? (resultado que se obtiene)

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá establecer el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Dentro de la institución y las unidades Orgánicas existen dos tipos de procedimiento:

Procedimiento Sustantivo. Son los procedimientos a través de la cual se cumplen la razón de ser de una empresa en nuestro caso de la universidad. Se realizan en los órganos de línea y, en algunos casos, en los órganos de apoyo de una Institución. Son procedimientos de interés **de los clientes o usuarios** de la Institución.

Son procedimientos sustantivos por ejemplo, todos los procedimientos consignados en el TUPA.

Todos los procedimientos sustantivos deben ser considerados en el Inventario de Procedimientos y forman parte del Manual de Procedimientos de las Unidades Orgánicas responsables de su ejecución.

Todos los procedimientos sustantivos deben ser regulados, revisados y/o simplificados periódicamente por lo menos una vez al año. Para ello las unidades orgánicas deben de considerar una actividad de evaluación de sus procedimientos y el marco normativo respectivo, dentro de su Plan Operativo (mejora continua).

Procedimiento Adjetivos. Son los procedimientos que posibilitan el logro de los procedimientos sustantivos. Son los procedimientos internos que se realizan (de oficio) en las unidades orgánicas.

4. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

- Las acciones son rutinarios y repetitivas
- Las acciones que se realizan son secuenciales, es decir los resultados de una condicionan y/o da origen a otras.
- Todo procedimiento compromete la realización de más de una acción, hacia un resultado.
- Los métodos de trabajo son parte y complementan los procedimientos. Ejm. Selección de Personal.
- Todas las acciones de los procedimientos son identificables desde que se inicia hasta que concluye.
- Se dan en marcos organizacionales establecidos (Direcciones, Facultades, Departamentos, Oficinas, Unidades, etc.)
- Los procedimientos en muchos casos pasan por diferentes unidades orgánicas. Estas se dan en todas los niveles jerárquicos de la institución desde su ejecución hasta la decisión.
- Los procedimientos insumen costos de recursos (personal, material, tiempo, etc.)
- En los procedimientos participan varios puestos de trabajo como Técnicos, Asistentes, Especialistas, y también los Directivos.
- Algunas acciones se realizan dentro de una entidad o fuera de ella.
- Varios de los Procedimientos se encuentran en los Documentos de Gestión (ROF; MOF; POI; TUPA)

5. LLENADO DEL FORMATO DEL INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

EL Proceso de Identificación de los Procedimientos debe de concretarse con el llenado de los campos del **Formato de del Anexo No 1**, por el Equipo de Trabajo de cada unidad orgánica.

8.1.2 Priorización de Procedimientos:

No todos los **procedimientos adjetivos** inventariados, si en número son muchos pueden ser mejorados, por lo que deben ser priorizados.

¿Qué es Priorizar? Es determinar cuáles de los **procedimientos adjetivos** inventariados, son los más IMPORTANTES para la gestión de la unidad orgánica que deben regularse, simplificar o de mejorarse antes que otro.

Por diversos motivos es difícil efectuar la mejora de todos los procedimientos adjetivos en el corto plazo. Por tal razón el Responsable de la unidad orgánica debe **PRIORIZAR**, cuáles de los procedimientos adjetivos incluidos en el **INVENTARIO DE PROCEDIMIENTO** de la unidad orgánica son los más importantes para el desarrollo de las funciones asignadas en el logro de sus objetivos.

No hay criterios estándares para **PRIORIZAR** los procedimientos válidos para toda unidad orgánica, si existen criterios genéricos que puedan ayudar entre otros los siguientes:

CRITERIO	DENOMINACIÓN
C1	Demanda o frecuencia del procedimiento.
C2	Contribución al logro de los objetivos.
C3	Número de personal que interviene.
C4	Demoras en el desarrollo del procedimiento.
C5	Complejidad técnica en su ejecución.
C6	Quejas de los usuarios.

PESOS A ASIGNAR A CADA CRITERIO SEGÚN LA INCIDENCIA.

INCIDENCIA DE CRITERIO	PESO
ALTA	4
MEDIA	2
BAJA	1
NULA	0

Llenar el **Formato del Anexo No 2**, con los criterios de priorización establecidos. Asignar el Peso y Totalizar para priorizar los procedimientos inventariados.

Las unidades orgánicas académicas y administrativas deberán de remitir debidamente llenados los **“Formatos de Inventario de Procedimientos”** (Anexo No 1) y el **“Formato de Priorización de Procedimientos”** (Anexo No 2) a la Dirección de Planificación y Desarrollo Universitario con la **Relación de los Procedimientos priorizados** a incluir y desarrollar en el Manual de Procedimientos

La Dirección de Planificación y Desarrollo Universitario evaluará los formatos respectivos para determinar los procedimientos a revisar, simplificar o racionalizar por las unidades orgánicas académicas y administrativas de la universidad.

8.1.3 Descripción, Revisión y Simplificación de los Procedimientos Priorizados:

a) Descripción de la Situación Actual

Luego de haber inventariado y priorizado los procedimientos, el Equipo de Trabajo de cada unidad orgánica siguiendo el orden de prioridad establecido efectuarán el relevamiento de la situación actual del procedimiento, teniendo en consideración los datos de consignados en el Formato de Inventario de Procedimientos, principalmente el dato de puestos que participan en el desarrollo del Procedimiento y donde se inicia el Procedimiento.

Para la descripción de la situación actual del Procedimiento priorizado, se deberá utilizar el **Formato del Anexo No 3**.

b) Revisión y Simplificación de los Procedimientos

Para la revisión y simplificación de los procedimientos se seguirán los siguientes pasos:

- a) Elaborar un diagrama de flujo de la situación actual del procedimiento.
- b) Realizar un análisis crítico sobre los que se viene realizando y determinar si es adecuado el método de trabajo como se viene desarrollando el procedimiento en su conjunto o es necesario simplificar
- c) Producto del análisis realizado identificar, simplificar o suprimir lo que no sea absolutamente necesarios en el procedimiento; en cuanto a:
 - i. Actividades que no agregan valor.
 - ii. Pasos innecesarios de los procedimientos.
 - iii. Exigencias innecesarias en los Requisitos exigidos.
 - iv. Tiempo de duración elevado del procedimiento.
 - v. Rediseñar o modificar los formatos o documentos que se utilizan, con el contenido o campo necesarios para registrar la información o crear nuevos formatos de ser necesario.

El Objetivo de la Simplificación es conseguir mayor eficiencia y eficacia en el servicio que se brinda, simplificando el procedimiento y optimizando los recursos. Entendiéndose **Eficiencia** como optimización de los recursos (horas/hombre, materiales, tiempo de

duración, etc.) que se utilizan en el procedimiento y como **Eficacia**, el logro de la meta u objetivo (resultado).

8.1.4 Descripción de la Propuesta del Procedimiento Racionalizado

Culminado el proceso de revisión, simplificación o racionalización de los procedimientos, el Equipo de Trabajo deberá proceder a una nueva descripción del procedimiento, considerando e incorporando las mejoras adoptadas.

Para la descripción de la Situación Propuesta del Procedimientos se utilizará un lenguaje claro y conciso para garantizar su total comprensión, para lo cual se utilizara el **Formato del Anexo No 4**.

Documentar el Procedimiento Propuesto:

- a) Adjuntar los documentos y formatos que se utilizan en el Procedimiento, incluyendo los diseñados, modificados o simplificados.
- b) Elaborar el Diagrama de Flujo. Para poder tener una visión de conjunto de un procedimiento de manera gráfica, se utilizan los diagramas de flujo a través de las cuales se muestran las unidades orgánicas, puestos de trabajo, las acciones que realizan las secuencias de las mismas y los documentos que se utilizan. Para graficar el procedimiento propuesto (mejorado), se utilizara el Diagrama de Bloques. La Estructura del Diagrama de Bloque se muestran en el **Anexo No 5**.

CRITERIOS PARA REDACTAR Y DISEÑAR EL PROCEDIMIENTO PROPUESTO

1. Descriptivamente:

- a) Establecer claramente las actividades y acciones que integran la secuencia (pasos) que comprende el procedimiento.
- b) Las actividades y acciones se expresan en forma breve y precisa. Las acciones deben de iniciar con un verbo en tiempo presente, en tercera persona singular: Ejm. Recibe, Archiva, Registra, Efectúa, Revisa, etc.
- c) Especificar en cada secuencia (paso) los documentos que se utilizan, especificando el número de ejemplares si las tuviera.

2. Gráficamente:

- a. Para graficar se utiliza la simbología especificada, de acuerdo con las indicaciones establecidas. La simbología a utilizar con su respectivo significado y definición se muestra en el **Anexo No 6**.
- b. EL Diagrama de Flujo se muestran de izquierda a derecha desde la parte superior de la hoja, se indica la secuencia a través de flechas.

8.2 DISPOSICIONES DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- a) La conducción y control de la elaboración del Manual de Procedimientos es de responsabilidad de los Jefes Directo de la unidad orgánica respectiva (Vicerrectorados, Direcciones, Oficina, Facultades, Escuela de Posgrado, Dirección de Filial, Coordinación General de Sedes, etc.); contando con la asesoría y apoyo de la Dirección de Planificación y Desarrollo Universitario.
- b) La Dirección de Planificación y Desarrollo Universitario capacitara a los Equipos de trabajo de las unidades academias y administrativas en la formulación de los Manuales de Procedimientos.
- c) El contenido de los Manual de Procedimientos debe regirse en base a la información señalada en el **Anexo No 7** (para Facultades y Unidades Académicas) **y el anexo No 8** (para Direcciones Académicas y Administrativas u Oficinas).

8.3 APROBACIÓN

El Manual de Procedimientos será remitido junto con la opinión favorable de la Dirección de Planificación y Desarrollo Universitario al Rectorado, para su aprobación.

8.4 DISPOSICIONES FINALES

- 8.4.1 La Dirección de Planificación y Desarrollo Universitario remitirá mediante correo electrónico a los responsables directos de las unidades académicas y administrativas de la Universidad, la Directiva para la Formulación y la Aprobación de los Manuales de Procedimientos con la metodología establecida para su formulación.
- 8.4.2 Para facilitar el proceso de formulación de los Manuales de Procedimientos es imprescindible que se aprueben los Documentos de Gestión.

8.5 SANCIONES

El incumplimiento de las disposiciones establecidas en la presente directiva será sancionado por la Autoridad en concordancia con las normas vigentes.

Anexo No 2: FORMATO DE PRIORIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

1. CRITERIOS GENÉRICOS PARA PRIORIZAR LOS PROCEDIMIENTOS.

CRITERIO	DENOMINACIÓN
C1	Demanda o frecuencia del procedimiento.
C2	Contribución al logro de los objetivos.
C3	Número de personal que interviene.
C4	Demoras en el desarrollo del procedimiento.
C5	Complejidad técnica en su ejecución.
C6	Quejas de los usuarios.

2. PESOS A ASIGNAR A CADA CRITERIO SEGÚN LA INCIDENCIA.

INCIDENCIA DE CRITERIO	PESO
ALTA	4
MEDIA	2
BAJA	1
NULA	0

CUADRO DE PRIORIZACIÓN

RELACIÓN DE PROCEDIMIENTOS INVENTARIADOS DE LA UNIDAD ORGÁNICA	CRITERIOS						TOTAL PUNTAJE
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	
P01	4	1	2	2	4	1	14
P02							
P03							
P04							
P05							
P0n							

F-OMT-002

**Anexo No 4: FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL
PROCEDIMIENTO RACIONALIZADO**

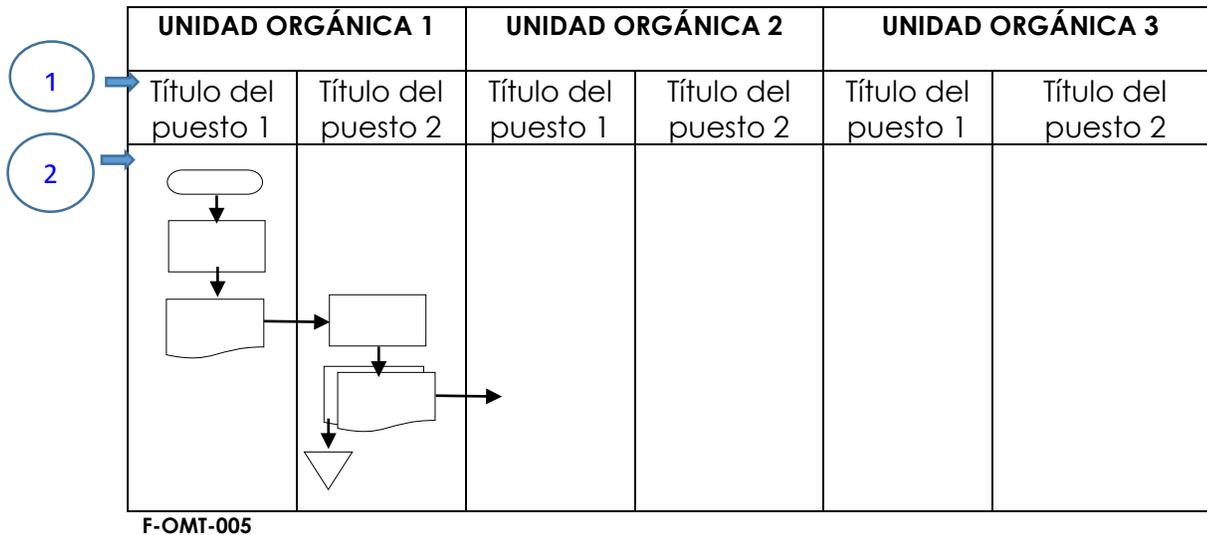
TITULO DEL PROCEDIMIENTO:

Paso No	UNIDAD ORGÁNICA / TITULO DEL PUESTO/ DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.	Tiempo de Duración	
		minutos)	horas
1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA Título del Puesto 1 - Recibe original y 5 copias de la Orden de compra - Registra información.... - Graba la,.... -	4	-
2	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA Título del Puesto 2 - Revisa solicitud,.... - Registra cantidad requerida ... - -	6	-
3		-	2
n			
Tiempo de DURACIÓN del Procedimiento			

F-OMT-004

Anexo No 5: ESTRUCTURA DEL DIAGRAMA DE BLOQUES PARA ELABORAR EL DIAGRAMA DE FLUJO

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: _____

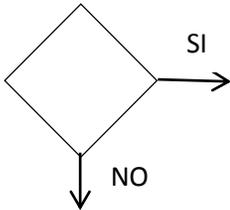
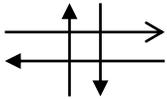
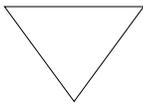
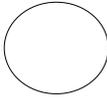
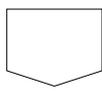
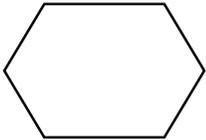


1 **Denominación de las unidades orgánicas que intervienen en el procedimiento.** Se indica la denominación correcta de la unidad orgánica, de acuerdo con lo señalado en el Estatuto y el Reglamento d Organización y Funciones – ROF

2 **Denominación de los puestos que intervienen en el procedimiento.** Se indica la denominación correcta de los puestos, de acuerdo con el Cuadro Orgánico de Puestos – COP, de la Universidad.

NOTA: Este Formato se elabora con el Visio 10.0 o versión superior, que es una herramienta del MS Office. La Unidad de Organización y Métodos, capacitara en el uso del Visio a los miembros del Equipo de Trabajo de las unidades académicas y administrativas que designe el Director o Jefe de Oficina responsable de la unidad orgánica.

Anexo No 6: SIMBOLOGÍA PARA ELABORAR EL DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCEDIMIENTOS

SIGNIFICADO	SÍMBOLO	DEFINICIÓN
Inicio y Fin del procedimiento		Se utiliza al inicio y fin de todo flujograma, permite determinar los límites del procedimiento
Actividad, operación o acción		Indica las actividades más relevantes del procedimiento. Ejemplo: Elaborar un documento, orientar a un administrado, consultar una base de datos o firmar
Decisión o Alternativa		Representa una alternativa o condición que indica una decisión que genera dos cursos de acción (si, no). Se grafica considerando una entrada y dos salidas y colocando dentro del rombo una pregunta . Identifica las actividades que son dedicadas a evaluar o verificar la "calidad" o "situación" de algo.
Líneas de Flujo		Flechas o líneas de flujo que conectan los elementos del procedimiento e indican la secuencia o sentidos de las operaciones o actividades.
Documento		Representa a un documento cualquiera utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso. Cuando existen copias se puede representar y enumerar asignando al original la letra "O" y a las demás copias la numeración correlativa
Varios documentos		Se refiere a un conjunto de documentos, o expediente , que agrupa un conjunto de documentos.
Archivo		Se utiliza para reflejar la acción de archivo (temporal o definitivo) de un documento o expediente
Conector de Pagina		Círculo que se utiliza para indicar continuidad de una acción con otra dentro de una misma página del diagrama de flujo. Para identificar se anota un numero dentro del círculo
Conector fuera de Pagina		Conecta una actividad con otra de una página diferente del diagrama. Para identificar se anota un numero dentro de la figura
Procedimiento Definido		Representa a un conjunto de actividades que puede pertenecer a una unidad orgánica determinada o a otra, con el cual tiene el procedimiento interrelación o interacción el procedimiento que se gráfica. El Procedimiento Predefinido, tiene un diagrama de flujo propio.

Anexo No 7: EJEMPLO DE CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA FACULTADES, ESCUELA DE POSGRADO, FILIAL Y SEDES

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE.....

1. PRESENTACIÓN
2. DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.
 - 2.1. Objetivo
 - 2.2. Alcance
 - 2.3. Base Legal y Normativa
 - 2.4. Aprobación
3. DEL INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS
 - 3.1. Del Decanato
 - 3.2. Del Departamento Académico
 - 3.3. De la Escuela Profesional
 - 3.4. De la Segunda Especialidad Profesional
 - 3.5. Del Instituto de Investigación
4. DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS (i)
 - 4.1. Del Decanato.
 - 4.2. Del Departamento Académico.
 - 4.3. De la Escuela Profesional.
 - 4.4. De la Segunda Especialidad Profesional.
 - 4.5. Del Instituto de Investigación.

ESTRUCTURA PARA LA DESCRIPCIÓN DE CADA PROCEDIMIENTO

1. Nombre del Procedimiento.
2. Finalidad del Procedimiento.
3. Base Legal y Normativa.
4. Requisitos del Procedimiento.
5. Descripción del Procedimiento.
6. Diagrama de Flujo del Procedimiento.

(i) Se describe los Procedimientos Simplificados y Racionalizados

**Anexo No 8: EJEMPLO DE CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE
RECTORADO, VICERRECTORADO, DIRECCIONES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS
U OFICINAS.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE,.....

1. PRESENTACIÓN
2. DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.
 - 2.1. Objetivo
 - 2.2. Alcance
 - 2.3. Base Legal y Normativa
 - 2.4. Aprobación
3. DEL INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS
 - 3.1. De la Dirección
 - 3.2. De la Unidad 1
 - 3.3. De la Unidad 2
 - 3.4. ...
4. DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS (i)
 - 4.1. De la Dirección
 - 4.2. De la Unidad 1
 - 4.3. De la Unidad 2
 - 4.4. ...

ESTRUCTURA PARA LA DESCRIPCIÓN DE CADA PROCEDIMIENTO

1. Nombre del Procedimiento.
2. Finalidad del Procedimiento.
3. Base Legal y Normativa.
4. Requisitos del Procedimiento.
5. Descripción del Procedimiento.
6. Diagrama de Flujo del Procedimiento.

ⁱ Se describe los Procedimientos Simplificados y Racionalizados