



**ANTEPROYECTO**

**REVISION Y AJUSTE DE LOS PROCEDIMIENTOS A LOS 32 PROCESOS**

**DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA**



**LUISA MARCELA TORO MEDINA**

**OPCION DE GRADO PASANTIA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FEBRERO 2011**

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>3</b>
<b>2. DEFINICION DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>3. JUSTIFICACION.....</b>	<b>7</b>
<b>4. OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
<b>5. JUSTIFICACION TEORICA.....</b>	<b>9</b>
<b>6. CONTRIBUCION DEL TRABAJO.....</b>	<b>18</b>
<b>7. LIMITACIONES.....</b>	<b>19</b>
<b>8. JUSTIFICACION METODOLOGICA.....</b>	<b>20</b>

9. RESULTADOS ESPERADOS.....	22
10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	23
11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	24

## INTRODUCCION

Los elementos eficaces para la toma de decisiones de toda organización son los manuales de procesos y procedimientos, ya que facilitan la labor del personal, además de proporcionar la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito de ejecución de actividades o tareas, las cuales son una de las principales fuentes que se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de sus labores.

En la actualidad se hace ahincó al uso del manual para comunicar diversas informaciones sobre el manejo y funcionamiento de las empresas; tanto al personal que labora en la organización como el personal que ingrese, sin embargo en la Universidad del Cauca aunque ya existen establecidos los manuales de procedimientos es necesario hacer una revisión y ajuste al mismo ya que existen debilidades en cuanto a su estructura y cada uno de estos procedimientos carece de su respectivo diagrama de flujo.

Siguiendo este orden de ideas, el objetivo del trabajo a realizarse es revisar y ajustar cada uno de los procedimientos a los 32 procesos existentes en la Universidad del Cauca, lo que permitirá mantener informado al personal sobre la ejecución de las tareas.

Este trabajo se encuentra distribuido en 3 capítulos los cuales se dividen de la siguiente manera:

Capítulo I comprende el estudio de la documentación existente en cuanto los procedimientos, además del diseño de la metodología para la revisión y actualización de los procedimientos objeto de estudio.

Capítulo II se puntualiza sobre la construcción de los diagramas de flujo de los procedimientos institucionales ya que nos se encuentran estructurados.

Capítulo III comprende la identificación de reproceso y extra costos dentro de los procedimientos institucionales, además de estructurar una forma para fortalecer los puntos de control de los procedimientos.

El crecimiento de las estructuras organizativas, implica en incorporar nuevos procedimientos para el adecuado funcionamiento de las operaciones, por lo tanto, hay que implementar menores estructuras que permitan cumplir con sus normas y procedimientos de una manera más clara y más sencilla para sus trabajadores.

## 1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Los procedimientos administrativos vienen a transformarse en rutinas que el paso del tiempo se van modificando, a fin de que el desempeño de las tareas cotidianas y es creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, se hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad en la estructura organizacional.

En ese sentido las organizaciones con visión de futuro, están en la búsqueda constante de mejorar cada día los procedimientos que ayudan a la completa realización de la funciones; mediante una herramienta metodológica organizacional, la cual permite orientar a los trabajadores en cada una de las actividades que realizan, esto debido a que estos documentos contienen información detallada para el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, los manuales permiten plasmar información clara, sencilla y concreta, facilitando el acceso a la información a los miembros de la organización, y esto debido a que se especifican en forma secuencial mediante cursos de acción.

Por tan la Universidad del Cauca en su compromiso por ser cada día líder en cuanto a Gestión de la Calidad que ayude a satisfacer las necesidades de desarrollo de la región y el País a través de un talento humano cualificado y de la mejora continúa en sus procesos institucionales.

Esta mejora lleva a replantear un sin número de debilidades estructurales en cuanto a los procedimientos institucionales que actualmente se llevan a cabo.

Por lo expuesto anteriormente surge la necesidad de mejorar las debilidades existentes en los procedimientos de los 32 procesos institucionales que a pesar de estar documentados tienen deficiencias estructurales, a demás de no contar con los respectivos diagramas de flujo. La efectiva ejecución de este trabajo permitirá llevar a cabalidad las labores o actividades para cumplir sus fines.

## 2. JUSTIFICACION

Los manuales de procesos y procedimientos son importantes para toda empresa, debido a que, este constituye una forma sencilla de comunicación dentro de cada uno de los departamentos de la organización a demás de indicar los procedimientos, objetivos y normas a seguir en la ejecución de cualquier actividad, describiendo la secuencia lógica de las operaciones.

La creación de estos manuales le permite a la organización estandarizar métodos de trabajo para realizar las mismas actividades pero en el menor tiempo posible, de igual manera con el menor desperdicio de esfuerzo y dinero; además de facilitar el entrenamiento y capacitación de los empleados actuales y los nuevos en procura de optimizar su calidad y eficiencia.

Por lo tanto la oficina asesora de planeación de la Universidad del Cauca, considerando la importancia que tiene la existencia de los manuales de procesos y procedimientos para el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad al constituirse una herramienta gerencial que garantiza la organización eficiente de la gestión quiere dentro de su compromiso por brindar una excelente calidad en todas sus actividades realizar acciones encaminadas a realizar un ajuste y

revisión a los procedimientos que servirá como soporte para la organización ya que facilita de forma clara y sencilla la ejecución de las actividades que realizarán los empleados de la misma. Por la cual se hace necesario que el manual que posea la organización se encuentre definido de tal manera que sea una herramienta eficaz para mejorar el desempeño de los empleados. Lo que nos lleva a optar por una reestructuración de estos manuales existentes de tal manera que no se presenten inconvenientes ni deficiencias dentro de la organización. De igual manera, lo que se pretende es mejorar cada uno de los contenidos y presentación de los procedimientos institucionales con el fin de optimizar cada una de las actividades.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL:

Mejorar los contenidos y presentación de los procedimientos a los 32 procesos institucionales.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Implementar una metodología para la revisión y actualización de procedimientos.

- Construir los diagramas de flujo de los procedimientos institucionales.
- Fortalecer los puntos de control de los procedimientos.
- Identificar reproceso y extra costos dentro de los procedimientos institucionales.

#### 4. JUSTIFICACIÓN TEORICA

Al inicio de cualquier investigación es casi imprescindible ubicar bases conceptuales y antecedentes, para poder tener la seguridad de que la investigación es viable y garantiza el cumplimiento de los objetivos planteados. A continuación se especifican algunos antecedentes.

## Los Manuales Administrativos

El manual es un documento elaborado sistemáticamente, donde se indican las actividades, que deben ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, con el propósito de lograr la efectividad de las operaciones. Kizatus (s/a). señala que: " Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo". Disponible en <http://www.monografías.com>

Mientras, que Continolo (s/a), lo conceptualiza como: " Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". Disponible en <http://www.rincondelvago.com>

En efecto, Alonso (1988) sostiene en referencia a la definición de Manual que: "son libros de referencias, organizados para promover un mejor entendimiento de políticas, prácticas y procedimientos administrativos" (p.225).

La normalización de la organización consiste en disponer de una serie de estatutos, procedimientos, normas, reglas y manuales que le sirvan de

Disposición legal interna a los gerentes para mantener el orden y la disciplina en la ejecución de las labores y los actos del personal.

Los manuales tienen diversas utilidades, ya que se utilizan como guía para dirigir las actividades, pero tienen otras finalidades como permite conocer el funcionamiento interno con respecto a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución; de igual manera auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto; además sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

Además, posee otros usos, debido a que los gerentes lo utilizan para controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo evitando alteración arbitraria. Asimismo, construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Los manuales tienen definidos los objetivos que persiguen; considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual.

Según González (S/A), señala los siguientes objetivos:

- Precisar las funciones de cada unidad administrativa
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. Disponible en <http://www.yahoo.com>

La finalidad de los manuales son varias, ya que su contenido especifica los elementos organizacionales que ayudan a la orientación del personal en la ejecución de sus actividades.

Por las razones expuestas, los gerentes necesitan disponer en las medianas y grandes empresas de varios manuales que le permitan llevar un control y orientación de las labores que se efectúan en cada departamento.

Según Gómez (1997), indica que hay 6 tipos de manuales los cuales se definen a continuación:

- Manual de Organización: este describe la organización formal, mencionado para cada puesto de trabajo los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.
- Manual de Políticas: contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones
- Manual de procedimientos y normas: describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos y las normas a cumplir por los miembros de la organización en el orden secuencial de la ejecución de sus actividades.
- Manual del especialista: este contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.
- Manual del empleado: el manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, entre otros.
- Manual de Propósito múltiple: reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente.

Clasificación, ventajas y limitaciones de los manuales:

Los manuales se clasifican debido a que existen una variedad de manuales, al igual que poseen bondades, pero tienen limitaciones.

Según González , clasifica a los manuales administrativos en dos grupos por su contenido y por su función específica.

Por su contenido:

Manual de historia del organismo.

- Manual de organización.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos
- Manual de contenido múltiple
- Manual de adiestramiento o instructivo
- Manual técnico

Por función específica:

- Manual de producción
- Manual de compras
- Manual de ventas
- Manual de finanzas
- Manual de contabilidad
- Manual de crédito y cobranza
- Manual de personal
- Manuales generales. Disponible en [http:// www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

Éstos manuales son utilizados todos en las grandes y medianas empresas, porque son necesarios para el funcionamiento, sin embargo, en la pequeña no dispone de todos ellos por cuestiones de costos, no obstante, puede poseer para facilitarle las operaciones.

Según Alonso (1988) entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes:

- Son una descripción de la totalidad de las funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, sin dejar atrás a los elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir (p. 226).

Los manuales presentan limitaciones, debido que a medida que el personal se familiarice deja de usarlo, porque conoce su contenido, pero existen aspectos que son dignos de mencionar como al redactar el manual no incorporan

elementos de la organización informal y por último requieren una permanente actualización.

### Estructura y Diseño de un Manual

Según Alonso (1988) su estructura comprende tres partes primordiales que son:

- Encabezamiento.
- Cuerpo.
- Glosario.

Encabezamiento: este debe tener la siguiente información:

- Nombre de la empresa u organización.
- Departamento, sección o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos. Título bastante bueno, pero que de idea clara y precisa de su contenido.
- Índice o tabla de contenido de un criterio de relación de los elementos que contiene el manual.

El Cuerpo del Manual: este debe contener la siguiente información:

- Descripción de cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, con indicaciones de cómo y cuándo desarrollar las actividades.

Glosario de Términos: al final del manual se debe incluir los siguientes datos:

- Anexos o apéndices como complementos explicativos de aquellos aspectos del manual que lo ameriten.
- Fecha de emisión del procedimiento para determinar su vigencia.
- Nombre de la entidad responsable de la elaboración del manual y su contenido.

Según Alonso (1988) señala que los manuales deben ser diseñados de manera que cumplan con las siguientes características:

Sencillez: El manual debe ser elaborado en términos sencillos y comprensibles para terceras personas.... Flexibilidad: Los manuales se elaboran tomando en consideración la posibilidad al cambio, es decir, deben ser diseñados lo más flexible posible que permitan adaptarse fácilmente a nuevas decisiones y/o resoluciones con la finalidad de enfrentar los cambios que ocurren en el entorno empresarial.

Perfección: Esta característica se refiere a la objetividad del trabajo. Se debe buscar el problema en estudio con todos sus detalles, no deben omitir ningún aspecto elemental de la organización, con el propósito de que la información que va a contener el manual sea exacta y solucione el problema.

Equilibrio: El equilibrio se refiere a la uniformidad de los criterios de redacción en las secciones del manual....

Legibilidad: Los manuales deben ser elaborados en forma legible, entendible para los usuarios del mismo. (p.225).

Manuales de Normas y Procedimientos

Los manuales de normas y procedimientos se registran y la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; facilitando la actuación de los recursos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones. De acuerdo a lo indicado anteriormente, se puede concluir que los manuales de normas y procedimientos ayudan a uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; además de determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, la evaluación del control interno y su vigilancia, este manual aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo y ayuda en la coordinación del trabajo.

#### Norma y Procedimiento

Una norma representa un nivel de conocimiento y tecnología que requiere cada organización para poder llevar a cabo sus actividades. Una norma nunca es neutral y puede estar determinada dependiendo de la organización y las necesidades que esta posea.

Los procedimientos son una serie de pasos que se debe seguir para el desarrollo de las operaciones.

Terry & Franklin (1993), definen que los procedimientos administrativos son: "Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar" (p.32)

En relación a lo citado anteriormente, se puede conceptualizar que el procedimiento administrativo como un instrumento que apoya la realización de las labores cotidianas en donde se puede establecer el orden lógico, que deben seguir las actividades; así como promueven la eficiencia y la optimización y fijar la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

Con la aparición de las normas y procedimientos en general, se pueden lograr los siguientes beneficios:

- Incrementar el rendimiento laboral.
- Solucionar los problemas de la empresa.
- Permite llevar una coordinación y orden en las actividades de la organización.

Las normas y procedimientos son de gran importancia para las empresas, ya que permiten evaluar y realizar de manera ordenada un seguimiento a las actividades cotidianas que realizan los empleados y así, poder mejorar su funcionamiento y brindar una excelente labor.

Según Terry & Franklin (1993) " Las normas y procedimientos representan para la empresa la forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos y su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización". (p.40).

El hecho importante es que las normas y procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

## 5. CONTRIBUCION DEL TRABAJO

La correcta realización de este trabajo es de mucha importancia para cumplir con uno de los objetivos de la gestión de la calidad por parte de la Universidad

del Cauca. Con la ejecución de este tipo de trabajos lo que se pretende es seguir con el permanente compromiso de mejora de la calidad para todos sus procesos institucionales mejorando cada uno de los aspectos que tienen que ver con los procedimientos que se llevan a cabo en cada una de las dependencias de la Universidad del Cauca.

## 6. LIMITACIONES

Las principales limitación que se tendrían a la hora de realizar el trabajo seria en cuanto al alcance del proyecto debido a que se debe abarcar un sin número de procesos que a su vez contienen sus respectivos procedimientos lo que tomaría mucho tiempo, otro aspecto importante sería el de no contar con el apoyo de cada uno de los líderes de procesos con los que debo realizar el trabajo porque son ellos los que me proveerían de toda la información necesaria para llevar a cabo un buen trabajo y esto se reflejaría en el atraso del mismo.

## 7. JUSTIFICACION METODOLOGICA

### 7.1 Tipo de Investigación:

"El diseño de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar alguna variable".<sup>1</sup>

El diseño de esta investigación es de campo, en vista de que se puede recopilar directamente la información detallada y exacta en todos los departamentos de la organización en estudio, para lograr datos adaptados a la situación actual.

### 7.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Para todo proceso de investigación se requiere del uso de diversas técnicas que le permitan al investigador obtener toda la información o datos que requiere para el desarrollo del mismo, las técnicas utilizadas

---

<sup>1</sup> Ricardo; (1965) "El Manual del Director", Madrid. Editorial Episteme.

para el desarrollo del siguiente trabajo son: observación directa y entrevista.

La observación directa, “Es aquella a través de la cual se puedan conocer los hechos y situaciones de la realidad social”. (p.134).<sup>2</sup>

Para este trabajo de investigación se aplicará la técnica de la observación directa, ya que el investigador pudo evidenciar y visualizar de cerca la problemática que acarrea la empresa, debido al hecho de la carencia de un manual de normas y procedimientos administrativos.

Méndez (1987) dice que: “una entrevista es una encuesta cuya estructura es libre, contempla los asuntos que el entrevistador debe averiguar de acuerdo con sus instrucciones” (p.57).<sup>3</sup>

Otra de las técnicas utilizadas fue la entrevista no estructurada; en donde se llevara a cabo conversaciones abiertas con todo el personal interno que labora en cada departamento de la organización, con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y detectar todo lo referente el manejo de las operaciones diarias dentro de la empresa, e identificar la responsabilidad de cada uno con respecto al cumplimiento de la actividad. Con lo anterior será posible detectar las debilidades existentes en cada uno de los procedimientos y ayudara a mejorarlos.

---

2 Sabenir, C (1992), “El proceso de la investigación” , Caracas, Editorial Panato.

3 Méndez, C (2001), Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación” Colombia, Editorial Mc Graw Hill.

## 8. RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados que se pretenden con el desarrollo del trabajo de revisión y ajuste de los procedimientos a los 32 procesos de la Universidad del Cauca son:

- Una correcta coordinación con cada uno de los líderes de procesos para llevar a buen término el trabajo.

- Conocimiento detallado de la actual estructura de cada uno de los procedimientos para así poder proponer una más adecuada y que se ajuste a las necesidades existentes.
- Estructurar para cada uno de los procedimientos un diagrama de flujo que permita una mayor comprensión de los procedimientos.
- Fortalecer los puntos de control de cada uno de los procedimientos.











## 10. REFERENCIAS BIBLOGRAFICAS

PERDOMO MEDINA Manuel, LINARES VELEZ Guillermo, Editorial Filigrana e. u (2002) "Como Hacer Procedimientos"

MEJÍA GARCÍA Braulio, Gerencia de procesos, ecoe ediciones.

ÁLVAREZ TORRES, manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.

VILLARROEL Patricio, 2009 "Guía para hacer manual de procesos y procedimientos"

Gómez C; (1997) "Sistemas Administrativos", Editorial Mc Graw Hill.

Koontz H, Weinhrich, Heinz; (1990), "Administración" Caracas. Editorial Mc Graw Hill.

Ricardo; (1965) "El Manual del Director", Madrid. Editorial Episteme

Romero; (1994) "Marketing" Editorial Palmir

Stoner, Freeman, J.R; (sexta edición), "Administración", Editorial Pretince Hall.

Tamayo y Tamayo; (1997) "Manual del proyecto de investigación".

Balestrini; M (2002), "Como se elabora el proyecto de investigación". Caracas, Editorial BL consultores asociados servicio

Sabenir, C (1992), "El proceso de la investigación" , Caracas, Editorial Panato

Méndez, C (2001), Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación" Colombia, Editorial Mc Graw Hill.

Kizatus (s/a),

Mendoza S (s/a),

**REVISION Y AJUSTE DE LOS PROCEDIMIENTOS A LOS PROCESOS DE  
LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA**



**LUISA MARCELA TORO MEDINA**

**TRABAJO DE PASANTIA PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**  
**OPCION DE GRADO PASANTIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONOMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**POPAYAN**  
**2011**

**REVISION Y AJUSTE DE LOS PROCEDIMIENTOS A LOS 32 PROCESOS**  
**DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA**



**LUISA MARCELA TORO MEDINA**

**ASESOR EMPRESARIAL**

**JAIME L. VILLEGAS ARIAS**

**ASESOR ACADEMICO**

**PROF: GUSTAVO ADOLFO FUENTES DELGADO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**OPCION DE GRADO PASANTIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**2011**