



AJAM

AUTORIDAD Jurisdiccional
Administrativa MINERA

**GUÍA TÉCNICA
PARA LA
ELABORACIÓN
DE MANUAL DE
PROCESOS Y/O
PROCEDIMIENTOS**

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA

AJAM/DJU/RES-ADM/24/2017



RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA
AJAM/DJU/RES-ADM/24/2017
La Paz, 15 de septiembre de 2017

VISTOS:

El Informe Técnico AJAM/DESP/APO/INF/SBB/13/2017 de 13 de septiembre de 2017, emitido por la Unidad de Planificación y Gestión Institucional de la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera (AJAM), el informe legal AJAM/DJU/INF/LEG/289/2017 de 15 de septiembre de 2017, emitido por la Dirección Jurídica de la AJAM, la normativa vigente, todo lo que ver convino y se tuvo presente y.

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 535 de 28 de mayo de 2014 de Minería y Metalurgia, publicada en la Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia el 02 de junio de 2014, establece en el Parágrafo I del Artículo 39, que la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera (AJAM), es una entidad autárquica bajo tuición del Ministerio de Minería y Metalurgia con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, técnica, económica y financiera, es la encargada de la dirección, administración superior, control y fiscalización de la actividad minera en todo el territorio del Estado. Por su parte el Parágrafo I del Artículo 42 de la referida ley, establece que la AJAM, se organizará en base a la AGJAM y Autoridades Regionales establecidas de acuerdo al Artículo 54 del Decreto Supremo N° 071 de 09 de abril de 2009.

Que, la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental en el inciso a) del artículo 1 establece como uno de sus objetivos el programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público.

Que, el artículo 7 de la citada Ley regula el Sistema de Organización Administrativa, señalando en su inciso b) que toda entidad pública se organizará internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno.

Que, el artículo 1 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA) aprobadas por Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997, determina que el Sistema de Organización Administrativa (SOA) es un conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Que, el artículo 2 de las NB-SOA, señala que el objetivo general del SOA, es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico. De la misma manera, señala que los objetivos específicos son: Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos; evitar la duplicación y dispersión de funciones; determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales; proporcionar a las unidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos y simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

Que, el artículo 8 de las citadas Normas Básicas señala como componentes del Sistema de Organización Administrativa, el Análisis Organizacional, Diseño Organizacional y la implantación del Diseño Organizacional.

Que, el artículo 14 del citado instrumento legal, enumera las etapas que contempla el Proceso de Diseño Organizacional, señalando: La identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio; la identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen estas necesidades; el diseño de los procesos para la producción de los servicios y/o bienes, sus resultados e indicadores; la identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales que llevarán cabo las operaciones, especificando su ámbito de competencia; la determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades, y su ubicación en los niveles



AJAM NACIONAL
Calle Potosí 1202
Tel: 2411 1111

AJAM LA PAZ - BENI - PANDO
Calle Capatzen 1000
Tel: 2411 1111

AJAM POTOSI - CHUQUISACA
Calle Capatzen 1000
Tel: 2411 1111

AJAM ORURO
Calle Capatzen 1000
Tel: 2411 1111

AJAM COCHABAMBA
Calle Capatzen 1000
Tel: 2411 1111

AJAM SANTA CRUZ
Calle Capatzen 1000
Tel: 2411 1111

AJAM TUPIZA - TARIJA
Calle Capatzen 1000
Tel: 2411 1111



jerárquicos; la definición de los canales y medios de comunicación; la determinación de las instancias de coordinación interna; la definición de los tipos de instancias de relación interinstitucional y la elaboración del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos.

Que, el inciso b) del artículo 15 dispone que el Diseño Organizacional es formalizado a través del Manual de Procesos que incluye la denominación y objetivo del proceso, las normas de operación, la descripción del proceso y sus procedimientos, los diagramas de flujo y los formularios y otras formas utilizadas, documento que debe ser aprobado mediante resolución interna pertinente.

Que, el Informe Técnico AJAM/DESP/APO/INF/SBB/13/2017 de 13 de septiembre de 2017, emitido por la Unidad de Planificación y Gestión Institucional, concluye que: "...la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procesos y/o Procedimientos - Reglamentos y Guías de Usuario, ha sido formulada en el marco de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa así como el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, adecuándose a las características propias de Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera.", recomendando, su evaluación y posterior aprobación.

Que, el informe legal AJAM/DJU/INFLEG/289/2017 de 15 de septiembre de 2017, concluye la viabilidad de la aprobación de la "Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procesos y/o Procedimientos - Reglamentos y Guías de Usuario"; asimismo, siendo que dicho instrumento no vulnera norma legal procedimental alguna en vigencia, recomienda su suscripción y puesta en vigencia.

POR TANTO

El Director Ejecutivo Nacional de la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera, **HERIBERTO ERIK ARIÑEZ BAZZAN**, designado mediante Resolución Suprema N° 19639 de 14 de septiembre de 2016, que suscribe la presente en virtud de la jurisdicción y competencia que ejerce por mandato legal:

RESUELVE:

PRIMERO. - **APROBAR** la "Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procesos y/o Procedimientos - Reglamentos y Guías de Usuario", la cual se encuentra adjunta a la presente Resolución y forma parte indisoluble e inseparable de la misma.

SEGUNDO. - Establecer el cumplimiento **OBLIGATORIO** de la "Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procesos y/o Procedimientos - Reglamentos y Guías de Usuario", por todo el personal de la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera (AJAM), bajo conminatoria de aplicar las sanciones establecidas en el Reglamento Interno de Personal (RIP) de la Institución, a partir de la suscripción de la presente resolución.

TERCERO. - Toda Resolución Administrativa que apruebe los diferentes productos efecto de la "Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procesos y/o Procedimientos - Reglamentos y Guías de Usuario", debe contar **OBLIGATORIAMENTE** con su respectivo Informe Técnico e Informe Legal, para su aprobación e implementación.

Regístrese, Comuníquese y Archívese



[Handwritten signature]
Director Ejecutivo Nacional
Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera

[Handwritten signature]
CARLOS A. BARRERA
DIRECTOR JURÍDICO
Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera

OFICINA NACIONAL
1511 Andes Miraflores
N° 2464 (11) 43 Separado
TEL: 89912 42083
TEL: 89912 42152

AJAM
LA PAZ - BENI - PANDO
Calle Capatzen Rivas
N° 2155 Ciudad Cochabamba - La Paz
TEL: 899 21 11951

AJAM
POTOSÍ - CHUQUISACA
Calle Urubambas N° 64 Estación
de Ferrocarril y Comercio
TEL: 899 21 284185

AJAM
ORURO
Calle Alameda N° 298
Calle Comercio y Comercio
TEL: 899 21 271794

AJAM
COCHABAMBA
Calle Cochabamba N° 1200
CALLE N° 625 Torpeda
TEL: 899 21 284186

AJAM
SANTA CRUZ
Calle Cochabamba N° 1237
CALLE Torpeda y Calle Andes
TEL: 899 21 284187

AJAM
TUPIZA - SERRA
Calle Cochabamba
TEL: 899 21 284188

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	2
I. OBJETIVOS	2
II. ALCANCE	2
III. DEFINICIONES Y ABREVIACIONES	2
IV. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS	6
A. CONCEPTO	6
B. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL	7
B.1. INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS	11
B.2. IDENTIFICACIÓN	15
B.3. CONTENIDO	16
1. INTRODUCCIÓN	18
2. OBJETIVOS DEL MANUAL	18
3. VIGENCIA DEL MANUAL	19
4. ALCANCE	19
5. MARCO LEGAL Y NORMATIVO	20
6. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS	20
7. RESPONSABLES	20
8. CODIFICACIONES Y ENMIENDAS	21
9. POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	21
10. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO Y/O PROCEDIMIENTO	21
a) Objeto	
b) Insumos	
c) Descripción de actividades	
d) Productos	
e) Diagrama de flujo	
11. CONTROL DE CAMBIOS	30
12. ANEXOS	30

	NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR:	Ing. Susana Bolaños B.	Analista de Planificación y Organización		10/08/2017
REVISADO POR:	Lic. Félix Tarifa M.	Jefe de Planificación y Gestión Institucional a.i.		11/08/2017

APROBADO POR:	Dr. Erik Ariñez Bazzan	Director Ejecutivo Nacional		
------------------	------------------------	--------------------------------	--	--

INTRODUCCIÓN

La Unidad de Planificación y Gestión Institucional de la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera ha desarrollado la presente Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procesos y/o Procedimientos en las áreas organizacionales de la AJAM. Esta Guía permitirá a la entidad organizarse en forma más eficiente, transparente, responsable y menos burocratizada; asimismo, permitirá fortalecer la gestión interna, por lo tanto, una mayor capacidad para generar resultados satisfactorios tanto a nivel interno, así como también al Actor Productivo Minero.

Se ha considerado conveniente la elaboración de la presente Guía con el objetivo de brindar la orientación necesaria al personal encargado de elaborar y administrar los manuales de procesos y/o procedimientos, con lo cual pueden definir las actividades de las áreas organizacionales de la AJAM, identificando la interacción entre procesos y procedimientos de las distintas unidades y eliminando aquellos procesos o procedimientos que no agregan valor e incluir aquellos que permitan tener un control efectivo del proceso, a través de la sistematización de las actividades, la identificación de los procesos, procedimientos y la definición del método para efectuarlas.

I. OBJETIVOS

- Proporcionar una herramienta básica que norme la elaboración de los manuales de procesos y/o procedimientos en las áreas organizacionales.
- Optimizar el cumplimiento de las atribuciones y el funcionamiento de las áreas organizacionales de la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera.

II. ALCANCE

Todo el Personal encargado de elaborar y administrar el Manual de Procesos y/o Procedimientos de la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera AJAM.

III. DEFINICIONES Y ABREVIACIONES

ACTIVIDAD: Es un conjunto de acciones físicas o mentales, afines y sucesivas para ejecutar una actividad o labor determinada.

AJAM: Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera.

ÁREA ORGANIZACIONAL: Es parte de la estructura organizacional, conformada por la unidad cabeza de área, y en caso necesario, por varias unidades dependientes. El área organizacional cuenta con objetivos de gestión y funciones específicas.

ÁMBITO DE COMPETENCIA: Es la determinación formal de atribuciones y funciones, dentro de cuyos límites se ejerce autoridad.

AUTORIDAD LINEAL: Es la facultad de una unidad organizacional para normar, dirigir y controlar los procesos y actividades que se llevan a cabo en las unidades organizacionales de dependencia directa.

AUTORIDAD FUNCIONAL: Es la facultad que tiene una Unidad para normar y realizar el seguimiento de las actividades, dentro su ámbito de competencia, sobre otras áreas o unidades organizacionales que no están bajo su dependencia directa.

BENEFICIARIOS DEL PROCESO: Usuarios y participantes que reciben servicios derivados del desarrollo de un proceso.

DIAGRAMA DE FLUJO o FLUJOGRAMA: Es la expresión gráfica resumida de las etapas de un procedimiento, en forma ordenada y secuencial, que incluye los puestos que intervienen. Está representada por símbolos convencionalmente establecidos para representar las tareas que forman parte de un procedimiento, de forma simple y puntual para facilitar la comprensión del procedimiento.

EFICACIA: Es la capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y/o cantidad los objetivos y resultados programados.

EFICIENCIA: Es el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Logro de los resultados con oportunidad, en tiempos óptimos y con los menores costos posibles.

EVALUACIÓN: Es la revisión detallada y sistemática de un proyecto, plan, instrumento legal o de gestión, u organización en su conjunto, con objeto de medir el grado de eficacia, eficiencia y congruencia con que está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos propuestos.

FORMA O FORMATO: Es una pieza de papel impresa que contiene datos fijos o espacios en blanco para ser llenados con información variable.

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS

FUNCIÓN: Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la Empresa de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se definen a partir de las disposiciones jurídico - administrativas.

GUIA: Es un documento que rige u orienta un conjunto de procesos y procedimientos para su cumplimiento.

INSTRUCTIVO: Tiene el propósito de orientar los procedimientos en forma detallada, clara y precisa para realizar alguna actividad ya sea simple o compleja.

INSTRUCTIVO DE LLENADO: Es una guía que explica detalladamente cómo se deben llenar los espacios que tiene un formato.

INTERVINIENTES O PARTICIPANTES EN EL PROCESO Y/O PROCEDIMIENTO: Son las personas, unidades o áreas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso o procedimiento. Es un sujeto pasivo que no demanda el servicio (no es un usuario directo), no provee de entradas al proceso (no es uno de los proveedores del proceso) y no es parte de la Unidad Propietaria del mismo, pero sí interviene en algún momento o momentos durante el desarrollo del proceso.

MANUAL: Es un documento interno que integra lo sustancial de un tema de estudio, proporcionando información concisa sobre la materia. Ejemplo: Manual de Organización, Manual de Procesos y Procedimientos, Manual de Operario, Manual de Bienvenida, etc.

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: Es el documento integrado por un conjunto de procesos y/o procedimientos documentados que describen la operación de una o más áreas o unidades organizacionales. Comprende por objetivos, alcance, documentos de referencia, definiciones y abreviaturas, políticas de operación, descripción del proceso y/o procedimiento, diagramas de flujo, formatos y otros documentos que describen las actividades que se realizan para la ejecución de un trabajo determinado y la forma de operar por el servidor público.

MPP: Manual de Procesos y Procedimientos.

NOMBRE DEL PROCESO Y/O PROCEDIMIENTO: Según su naturaleza y área organizacional podrá ser manual, reglamento, instructivo, guía, etc.

OPERACIÓN O ACTIVIDAD: Es un conjunto de tareas establecidas de manera sistemática, para el logro de los objetivos de un área o unidad.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN: Son una guía básica para la acción, prescribe los límites generales dentro de los cuales deben realizarse las actividades.

PROCESO: Es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la Institución.

TAREAS → PROCEDIMIENTO → OPERACIÓN → PROCESO → OBJETIVOS			
			OBJETIVO
		PROCESO	
OPERACIONES			Conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la entidad
PROCEDIMIENTOS			
TAREAS	Secuencia de tareas específicas, para realizar una operación o parte de ella	Conjunto de tareas establecidas de manera sistemática, para el logro de los objetivos de un área o unidad.	
Cada una de las acciones físicas o mentales para realizar una operación o parte de ella			

PROCEDIMIENTO: Es una serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Con qué? Se realiza cada una de las actividades.

REGLAMENTO: Es una norma que puede ser de carácter jurídico o no, que establece una serie de disposiciones que son de obligatorio cumplimiento para todo el ámbito al que abarque.

RESPONSABLE DE ÁREA: Es el individuo, puesto u órgano administrativo o académico que participa en las actividades descritas en el procedimiento.

TAREA: Es cada una de las acciones físicas o mentales, o etapas para llevar a cabo una operación determinada.

UNIDAD ORGANIZACIONAL: Una dependencia de la estructura organizacional a la que se le asigna uno o varios objetivos, desagregados de los objetivos de gestión, y funciones homogéneas y especializadas.

UNIDAD EJECUTORA: Es la unidad o unidades responsables de ejecutar parte o todo el procedimiento descrito en el Manual de Procesos y Procedimientos.

UNIDAD PROPIETARIA: Es la unidad responsable del control y cumplimiento del objetivo del proceso o procedimiento, debiendo verificar la gestión del proceso y la mejora continua del mismo. La persona responsable de la Unidad es, por extensión, la responsable del proceso.

UNIDAD RESPONSABLE: Es el individuo, puesto u órgano administrativo o académico que participa en las actividades descritas en el procedimiento.

Individuo:	Servidor Público, Beneficiario, etc.
Puesto:	Director, Analista, Oficial, etc.
Órganos Administrativos:	Direcciones, Jefaturas, Unidades.
Órganos Académicos:	Directorio.

IV. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procesos y/o procedimientos son instrumentos que apoyan el que hacer institucional, considerados como documentos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades y facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades organizacionales de la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera.

A. Concepto

Los Manuales de Procesos y/o Procedimientos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información respecto a la organización y al funcionamiento de la AJAM; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre organización, procesos y/o procedimientos de las unidades organizacionales que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Por otra parte, entenderemos por proceso, la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.

El "Manual de Procesos y/o Procedimientos" es, por tanto, un instrumento de apoyo a la labor de las áreas organizacionales, en especial de las sustantivas, administrativas y de apoyo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en secuencia lógica las distintas actividades de cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando, quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Según su contenido y ámbito de operación pueden ser los procesos y/o procedimientos, administrativos, técnicos, legales, etc., y las actividades pueden ser incorporadas en manuales, reglamentos, instructivos, guías, etc.

Recomendaciones Generales

Es conveniente que los manuales de procesos y/o procedimientos, sean elaborados con la participación de las unidades organizacionales que tienen la responsabilidad de realizar esas actividades.

Se recomienda su elaboración de acuerdo a los formatos incluidos en esta guía técnica, y una vez se cuente con el proyecto de manual deberá numerar cada página que lo integra, incluyendo descripciones, formas, guías de llenado y la información documental necesaria. Asimismo, se requiere someterlo a una revisión final, a fin de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o limitaciones, para luego someter el proyecto de manual a la aprobación de la MAE.

El proceso de implementación de procesos y/o procedimientos requiere, en la mayoría de los casos, considerar períodos de capacitación o adiestramiento del personal responsable de realizar las actividades.

También, resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan al detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento general de la acción institucional y puedan consultar dichos documentos siempre que sea necesario.

La utilidad de los manuales de procesos y/o procedimientos radica en la veracidad de la información que contengan, por lo que, es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, mediante revisiones periódicas.

A.1. Análisis y diseño de procedimientos

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en cualquier unidad organizacional de la AJAM; es importante que al iniciar un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídicas establecidas. Para ello, se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

El primer punto que debe concretarse cuando se investiga uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

1. Delimitación del proceso o procedimiento

- ¿Cuál es el proceso o procedimiento que se va a analizar?
- ¿Dónde se inicia?
- ¿Dónde termina?

Una vez, delimitado el ámbito, se podrá fijar el objetivo; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del proceso o procedimiento en estudio.

2. Recolección de la Información

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes.

Para ello, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-legales que rigen el funcionamiento y actividades; los servidores públicos quienes pueden aportar información adicional para el análisis e implantación de procesos o procedimientos; y observación directa que sirve para tener la visión real de las condiciones y medios que se necesita para realizar los procedimientos.

Las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información necesaria son:

- a) Investigación documental
- b) Entrevista directa
- c) Observación de campo

a) Investigación Documental

Consiste en la selección y el análisis de aquellos documentos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian las bases jurídico-legales, bases administrativas, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

Es importante, además, recabar todas las formas y documentos que intervienen en el proceso o procedimiento en estudio, así como seguir el flujo de las mismas, determinando siempre dónde se originan, cuál es el trámite que siguen y dónde se archivan o destruyen.

b) Entrevista Directa

Consiste básicamente en entrevistar a los servidores públicos que intervienen en el proceso o procedimiento, con el fin de obtener información. Esto permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los lineamientos siguientes:

- Tener claro el objetivo de la misma.
- Concertar previamente la cita.
- Verificar la información a través de otras fuentes. (Cuestionario).
- Aclarar todas las dudas que existan.
- Saber escuchar.
- No criticar, sugerir cambios o aconsejar sobre procedimientos.

c) Observación de Campo

Consiste en acudir al área de trabajo en donde se desarrollan las actividades y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas.

La observación de campo es muy importante, ya que permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, y descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas. Independientemente de la técnica utilizada para la recolección de la información, es necesario seguir todo el proceso o procedimiento; desde el principio, hasta el final, a través de todas las unidades y personas que intervienen en él.

3. Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento

Constituye una de las partes más importantes del estudio, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los siguientes cuestionamientos:

¿Qué trabajo se hace?

Se analiza el tipo de actividades que se realizan en la unidad organizacional y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace?

Son las unidades organizacionales que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea, individual o grupal, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con el trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como, los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación espacial de las oficinas o bien, fuera de estas.

¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse "a detalle", sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función.

La respuesta a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información, por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- La distribución que se hace de los documentos (administrativos, legales, etc.).
- El tipo de registro empleado.
- Los tipos de archivos (permanente o provisional).
- Las probables causas de demora.
- Los formatos o tablas que se utilizan, su contenido, así como, qué parte o partes de las mismas se llenan y en que área lo hacen.
- La clave de los formatos, tablas, planillas u otros.
- La determinación que se requiere.
- Las firmas o autorizaciones necesarias.

Estas recomendaciones permiten una visión más clara del conjunto de las actividades.

4. Análisis del Proceso o Procedimiento

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

a) Eliminar

La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, debe ser eliminados.

b) Combinar

Si no puede eliminar, entonces el siguiente paso es combinar procedimientos, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente, se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etc.

c) Cambiar

Se debe revisar, si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad. Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

B. Elementos que integran el manual

En la actualidad existe una gran variedad de modelos de presentar un manual de procesos o procedimientos, en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada unidad, así como con su ámbito de aplicación; por estas razones, se recomienda que en la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera se adopten normas generales que uniformen, tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación.

A continuación, se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual de procesos y/o procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

- ✓ Instrucciones Específicas
- ✓ Identificación
- ✓ Contenido
- ✓ Introducción
- ✓ Objetivo(s) del Manual
- ✓ Desarrollo de los procedimientos

B.1. INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS

Para la elaboración de Manuales de Procedimientos se deberá aplicar el presente formato, siguiendo las instrucciones que se detallan a continuación:

a) SOFTWARE A UTILIZARSE

Software: Microsoft® Word®; los diagramas de flujo pueden elaborarse en Microsoft® Visio® o Microsoft® Power Point®.

b) CONFIGURACIÓN DE PÁGINA

Márgenes: Superior 3,5 cm; Inferior 3 cm; Izquierdo 3,5 cm; Derecho 2,5 cm

Papel: Hoja Bond tamaño Carta

Tipo de letra: Times New Roman; Tamaño 11 Pts.; Interlineado (Múltiple): 1,1 Pts.

Insertar V°B° en la parte inferior derecha de cada hoja

c) RESPONSABLES

a. Responsable de Elaboración del Manual, es responsable de:

- Elaborar el Manual de Procesos y/o Procedimientos de acuerdo a lo establecido en la presente Guía y normativa vigente relacionada, considerando el Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera en el marco de la Ley N° 777 del SPIE.
- Mantener en archivo las observaciones y sugerencias recibidas de las áreas intervinientes en el proceso o procedimiento.
- Elaborar el plan de implantación del Manual, cuando se determine la necesidad y cuando corresponda.
- Remitir a la Unidad de Planificación y Gestión Institucional para revisión y/o adecuación de manual con la presente guía.
- Elaborar el informe técnico, que incluya antecedentes, justificación del por qué se está elaborando el manual, base legal, desarrollo y conclusiones recomendando la aprobación. Adjuntar tres ejemplares originales a la Dirección Jurídica debidamente anilladas (si corresponde) para la elaboración de la Resolución Administrativa correspondiente.
- Difundir el Manual.
- Remitir una copia legalizada de los documentos utilizados para la difusión de cada Manual o instrumento a la Unidad de Planificación y Gestión Institucional.
- Gestionar y/o capacitar al personal de la AJAM en el uso del Manual o instrumento aprobado, cuando corresponda.

b. Unidad Propietaria del Proceso y/o Procedimiento, es responsable de:

- Velar por el Contenido de fondo de los Manuales de Proceso y/o Procedimientos aprobados, es decir su adecuación a las normas en vigencia y a las características de la AJAM.
- Vigilar que el proceso o procedimiento se desarrolle/ejecute como está diseñado.
- Buscar la participación y el compromiso de todas las personas que intervienen en el desarrollo del Manual u otro instrumento.
- Garantizar el control y la mejora continua del proceso y/o procedimiento.
- Asegurar que el producto final satisface las necesidades del destinatario.

- Identificar y proponer adaptaciones o actualizaciones del Manual u otro instrumento, considerando las necesidades cambiantes, requerimientos y/o recomendaciones de los usuarios y unidades intervinientes, tecnología, normativa aplicable, experiencia y las prácticas que se aplican en organizaciones de naturaleza similar.
- Mantener un original del Manual u otro instrumento aprobado, anexos y antecedentes, en formato impreso y remitir un ejemplar a la Unidad de Planificación y Gestión Institucional para su archivo.

c. Unidades Intervinientes como revisoras del proyecto de Manual de Procesos y/o Procedimientos, son responsable de:

- Revisar el proyecto Manual de Procesos y/o Procedimientos, velando que el contenido del mismo se enmarque en normas vigentes y procesos adecuados a las características de la AJAM.
- Proponer el desarrollo, ajuste y/o actualización de manuales de procedimientos en el ámbito de su competencia debidamente justificada en previsión del principio de aplicabilidad de la norma.

d. Unidad de Planificación y Gestión Institucional es responsable de:

- Revisar los proyectos de Manuales elaborados y remitidos por las unidades de la AJAM, verificando su adecuación a la presente Guía.
- Gestionar la publicación y socialización de los Manuales de Procedimientos en la página web de la AJAM.
- Mantener un archivo de los Manuales de Procedimientos con un ejemplar del Manual, Anexos, Resolución Administrativa, Informes Técnico y Legal.

e. Director Jurídico Nacional es responsable de:

- Revisar los proyectos de Manual de Procesos y/o Procedimientos presentados, verificando su adecuación a la normativa vigente.
- Elaborar el informe Jurídico sobre los proyectos de Manual de Procesos y Procedimientos revisados, recomendando o no su aprobación mediante la elaboración de la Resolución Administrativa.
- Remitir a la Unidad de Planificación y Gestión Institucional y a la Unidad Propietaria del Procedimiento, si corresponde un ejemplar o copia de legalizada del Manual de Procesos y Procedimientos aprobado y fotocopias legalizadas de la Resolución Administrativa que lo aprueba, anexos, e informes técnico y legal.
- Mantener un archivo de los Manuales de Procesos y/o Procedimientos con un ejemplar del Manual, Anexos, Resolución Administrativa, Informes Técnico y Legal.

f. Director o Jefe de área es responsable de:

- Difundir a todos sus dependientes el Manual de Procesos y/o Procedimientos aprobado.
- Implantar en su área el Manual de Procesos y/o Procedimientos, en el ámbito de su competencia.
- Designar a un responsable o conformar un grupo de responsables para la revisión de los Manuales de Procesos y/o Procedimientos, en los cuales su área o unidad intervenga.
- Firmar los manuales de Procesos y/o Procedimientos, una vez revisados.
- Recomendar la actualización e implantación de los manuales de procedimientos, cuando corresponda, sea por modificaciones en la normativa vigente, experiencia en la implantación o mejoras en la gestión con la exposición de motivos.

g. Director Ejecutivo Nacional es responsable de:

- Aprobar mediante Resolución Administrativa los Manuales de Procesos y/o Procedimientos, previa recepción de informes técnico y legal positivos o favorables.
- Firmar las Resoluciones Administrativas para aprobación de los manuales.
- Instruir su socialización y publicación del manual aprobado.

d) CUADRO DE IDENTIFICACIÓN DEL DOCUMENTO:

El encabezado de los manuales de Procesos y/o Procedimientos deberá encontrarse visible en todas las páginas, en el cual se integran los siguientes elementos:

<p>Logotipo 1</p> <p>Nombre de la Institución 2</p>	<p>TIPO DE DOCUMENTO 3</p> <p>TÍTULO DEL DOCUMENTO 4</p>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;"> <p>Código: 5</p> <p>Páginas: 6</p> <p>Versión: 7</p> <p>Fecha de aprobación: 8</p> </div>
---	--	---

- 1. Logotipo.** Logotipo de AJAM. Tamaño: Alto 1,25 cm; Ancho: 1,25 cm.
- 2. Nombre de la Institución.** Señalar AUTORIDAD JURISDICCIONAL ADMINISTRATIVA MINERA AJAM.
- 3. Tipo del documento.** Indicar el tipo de documento que se genera. **Ej:** Tipo de Documento: Manual de Procesos y/o Procedimientos, Reglamento, Instructivo, Guía, etc. Fuente: Times New Roman 11 Negrita (MAYÚSCULAS).
- 4. Título del documento.** Indicar el producto que se genera, es decir el título del Manual de Procesos y/o Procedimientos, Reglamento, Instructivo, Guía, etc. a desarrollar. **Ej:** Contratación de Bienes, Obras y Servicios.

Fuente: Times New Roman 12 Negrita (MAYÚSCULAS).

- 5. Código:** Es la secuencia de literales y números asignados consecutivamente. Su integración se presenta de la siguiente forma:

Donde:

XXX - YYY - ZZZ - 00

XXX = Señalar las iniciales del tipo de documento. Se recomienda hasta 3 caracteres.

Ej: MP = Manual de Procedimientos
 INT = Instructivo de trabajo

YYY = Señalar el área donde se desarrolla el proceso. Se recomienda hasta 3 caracteres.

Ej: SOA = Organización Administrativa
 DCCM = Dirección de Catastro y Cuadrulado Minero

ZZZ = Señalar las iniciales del nombre del documento. Se recomienda hasta 3 caracteres.

Ej: EMP = Elaboración de Manuales de Procedimientos
 COS = Contratación de Bienes, Obras y Servicios

00 = Indicar el número secuencial de manuales de procedimientos e instructivos elaborados. Se recomienda hasta 2 caracteres.

Fuente: Times New Roman 6

- 6. Página:** Anotar el número consecutivo de las hojas utilizadas en el procedimiento, así como el número total de éstas. Tiene la siguiente estructura: X de Y.

Fuente: Times New Roman 6

- 7. Versión:** Indicar la versión de la última actualización. Ej: la primera versión será 01, cuando se realice la actualización será "versión 02".

Fuente: Times New Roman 6


- 8. Fecha de aprobación:** Indica la fecha de vigencia de dicho documento.

Fuente: Times New Roman 6

e) CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN:

Este recuadro se situará al pie del Contenido (Índice) del documento. Se compone de los siguientes apartados:

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	i			iv
Revisado por:	ii			

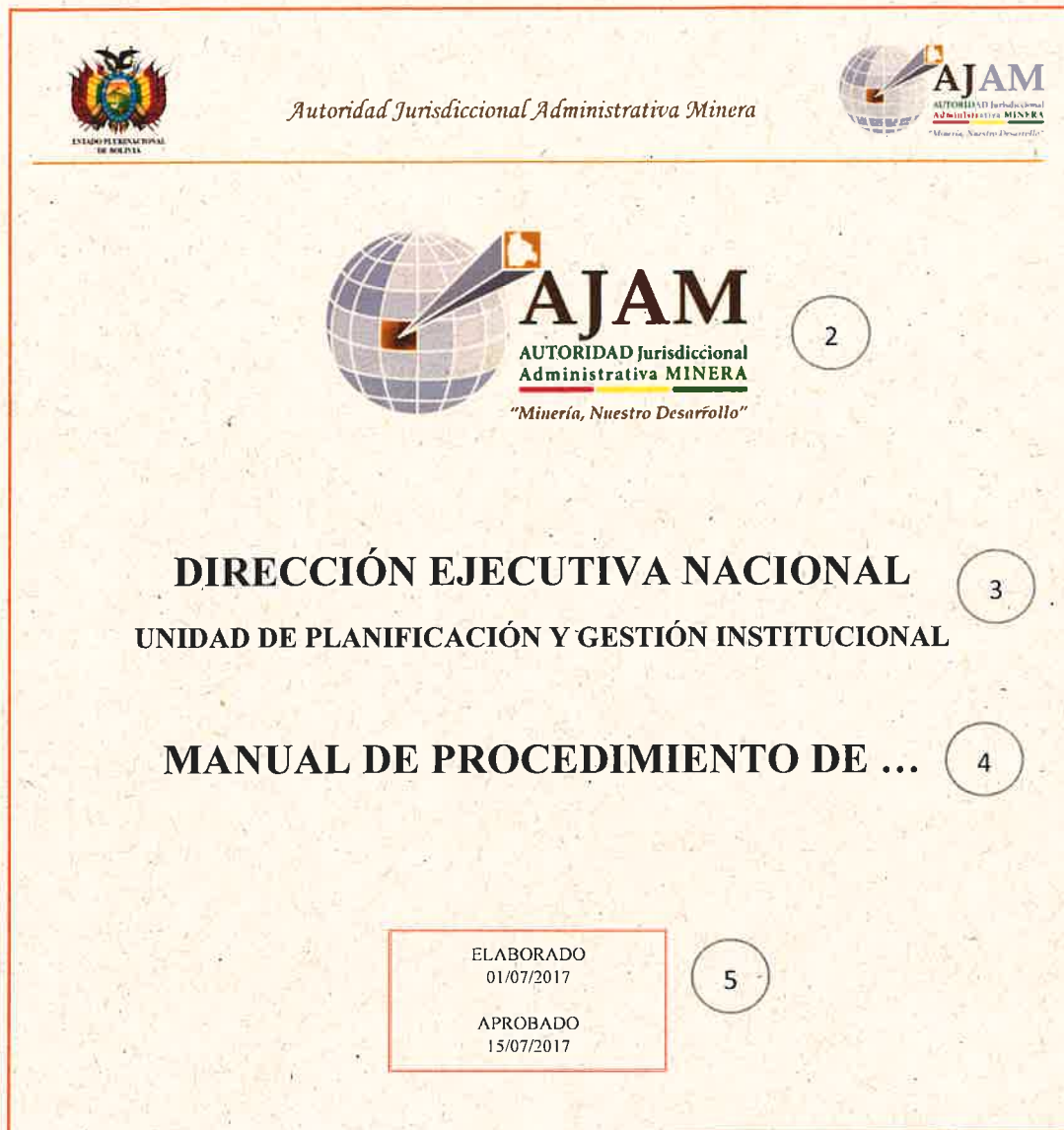
Aprobado por:			
---------------	---	--	--

- (i) **Elaborado por:** Persona quien elabora el manual de Procesos y/o Procedimientos. Cualquier persona con conocimientos del procedimiento a desarrollar podrá elaborarlo.
- (ii) **Revisado por:** El manual de Procesos y/o Procedimientos será revisado por el Jefe y/o Responsable de Unidad, involucrados en el control y desarrollo del procedimiento.
- (iii) **Aprobado por:** El manual de Procesos y/o Procedimientos será aprobado por el Director de Área. Cabe señalar que la aprobación, representa la **conformidad** del área para la aplicación del manual que se está proponiendo.
- (iv) **Fecha:** Se colocará la fecha de emisión del documento.

B.2. IDENTIFICACIÓN

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los siguientes datos:

1. Membrete de la Institución.
2. Logotipo de la Institución.
3. Nombre o siglas de la unidad organizacional responsable de su elaboración o actualización.
4. Título del Manual de Procesos y/o Procedimientos.
5. Fecha de elaboración o en su caso, de actualización y fecha de aprobación.



B.3. CONTENIDO

Es la presentación de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual, a efecto de unificar la presentación de estos documentos.

Deberá elaborarse una vez que se tienen definidos los procesos y los procedimientos que lo integran, es importante seguir el orden que se describe a continuación, así como indicar a los responsables de su elaboración, revisión y aprobación:

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETIVOS DEL MANUAL
 - 3.1 OBJETIVO GENERAL
 - 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS
3. VIGENCIA DEL MANUAL
4. ALCANCE
5. MARCO LEGAL Y NORMATIVO
6. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS
7. RESPONSABLES
8. MODIFICACIONES Y ENMIENDAS
9. POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS
10. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
 1. OBJETO
 2. INSUMOS
 3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
 4. PRODUCTOS
 5. DIAGRAMA DE FLUJO
11. CONTROL DE CAMBIOS
12. ANEXOS

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVOS DEL MANUAL.....	4
i. OBJETIVO GENERAL.....	
ii. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	
3. VIGENCIA DEL MANUAL.....	4
4. ALCANCE.....	5
5. MARCO LEGAL Y NORMATIVO.....	5
6. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.....	6
7. RESPONSABLES.....	6
8. MODIFICACIONES Y ENMIENDAS.....	7
9. POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS.....	8
10. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	9
10.1 OBJETO.....	
10.2 INSUMOS.....	
10.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	
10.4 PRODUCTOS.....	
10.4 DIAGRAMA DE FLUJO.....	
11. CONTROL DE CAMBIOS.....	20
12. ANEXOS.....	21

	NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR:				
REVISADO POR:				
APROBADO POR:				

1. INTRODUCCIÓN


Panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones, así como, la autorización de la MAE.

Es recomendable que en la introducción se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su comprensión.

En conclusión, en la introducción deberá:

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

POR EJEMPLO:



AJAM
AUTORIDAD Jurisdiccional
Administrativa MINERA
"Minería, Nuestro Desarrollo"

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO
ELABORACIÓN DE MANUALES DE
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Código	MP-01
Páginas	8 de 16
Versión	01
Fecha de emisión	Jul 2017

1. INTRODUCCIÓN

En cumplimiento del artículo 7 de la Ley... y de los artículos xxx y xxx, la Unidad de Planificación y Gestión Institucional, ha elaborado el presente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta esta unidad, que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuye a orientar al personal adscrito a esa área sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose así, en una guía de la forma en que opera.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien, cada vez que exista una modificación a la estructura organizacional autorizada por la MAE con el objeto de mantenerlo actualizado

2. OBJETIVOS DEL MANUAL

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se, pretende cumplir con el manual de procesos y/o procedimientos; su elaboración se ajustará a los lineamientos que se describen a continuación.

- ✓ Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
- ✓ La redacción será clara, concreta y directa.
- ✓ La descripción se iniciará con un verbo en infinitivo.
- ✓ Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente, etc.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar **QUÉ SE HACE**; y la segunda **PARA QUÉ SE HACE Y PARA QUIÉN**.

De acuerdo a las características de cada Manual de Procesos y/o Procedimientos, se podrán determinar: Objetivo General y Objetivos Específicos, bajo el siguiente formato:


2.1. Objetivo General.

2.2. Objetivos Específicos. (Los objetivos específicos serán numerados mediante incisos, en minúsculas y con un paréntesis de cierre).

- a) Determinar _____.
- b) ...

Por ejemplo:

Contar con un Instrumento de apoyo administrativo que permita inducir al personal de nuevo ingreso en las actividades que se desarrollan en la Unidad de Planificación y Gestión Institucional.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		<small>Código: 10-01 Página: 8 de 26 Versión: 01 Fecha de aprobación: 14/2017</small>	
2.	OBJETIVOS DEL MANUAL				
3.	VIGENCIA DEL MANUAL				
4.	ALCANCE				
5.	MARCO LEGAL				
6.	DEFINICIONES Y ABREVIATURAS				

3. VIGENCIA DEL MANUAL

Es el tiempo de validez que tendrá el documento, tomando en cuenta la fecha a partir de la cual entra en vigor la aplicación del procedimiento.

4. ALCANCE

En este apartado describir brevemente el área o campo de aplicación del procedimiento documentado; es decir, a quiénes afecta o qué límites o influencia tiene, indicando donde se inicia y donde termina. Se incluye también los elementos que no se cubren dentro del procedimiento.

Esta Guía del Manual de Procesos y Procedimientos permite estructurar operaciones y actividades para otros Manuales, Reglamentos, Instructivos, Guías, etc.

5. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

Constituye el fundamento legal que faculta a una determinada área o unidad organizacional para establecer y operar mecanismos, procedimientos y sistemas administrativos con la normatividad vigente, congruente con la naturaleza propia del manual en el ámbito de su competencia.

En este apartado se debe escribir en forma enunciativa, los ordenamientos jurídicos - administrativos que dan fundamento y regulan la operación del manual y sus procedimientos.

En el caso de circulares y oficios, se anotará el número de folio, asunto, nombre del área responsable de su emisión y su fecha de expedición.

Todos estos documentos deberán anotarse cronológicamente, de acuerdo al orden jerárquico que se describe a continuación:

- 1°. Constitución Política del Estado;
- 2°. Leyes
- 3°. Decretos y Decretos y Resoluciones Supremas
- 4°. Códigos y Convenios Internacionales;
- 5°. Reglamentos;
- 6°. Acuerdos;
- 7°. Circulares y/u Oficios
- 8°. Documentos Normativos-Administrativos (manuales, guías o catálogos)
- 9°. Otras disposiciones (se anotarán los documentos que por su naturaleza no pueden ser incluidos en la clasificación anterior).

6. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario. El formato es el siguiente:

1.1. XYZ: Es la _____.

1.2.

7.

8. RESPONSABLES

En este punto se describe las funciones que realizan los involucrados, detallando el cargo y la responsabilidad que tiene en la práctica del procedimiento. Ejemplo:

5.1 Unidad de Planificación y Gestión Institucional es responsable de:

a) Revisar...

9. CODIFICACIONES Y ENMIENDAS

Indicar la unidad que tiene la responsabilidad de realizar las modificaciones, ajustes o reformulaciones cuando sean requeridas, ya sea a requerimiento de la MAE y/o cuando los cambios ocurridos en el entorno que rodea a la institución demanden establecer modificaciones en el manual.

10. POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el proceso o procedimiento. Una política para el procedimiento de “comprobación de gastos de viaje” sería: para el desempeño de comisiones en el extranjero, es necesario la autorización por escrito de la MAE.

Recomendaciones para elaborar Políticas:

- ✓ Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientarán la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los funcionarios de la AJAM.
- ✓ Deberán establecer las situaciones alternas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.
- ✓ Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el Director y Jefe de la Unidad organizacional 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 de manera determinante en la operación del procedimiento.

11. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO Y/O PROCEDIMIENTO

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procesos o Procedimientos, se integra por los siguientes apartados:

- ✓ El nombre del proceso o procedimiento define su contenido.
- ✓ La descripción del proceso o procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- ✓ No se deben mezclar dos procesos y/o procedimientos diferentes en uno.

Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) Objeto
- b) Insumos
- c) Descripción de actividades
- d) Productos
- e) Diagrama de flujo

a) Objeto

Describe la finalidad o razón de ser de un proceso o procedimiento o bien el fin que se persigue con su implementación.

b) Insumos

Son todos aquellos recursos que serán transformados o utilizados por el proceso o procedimiento, sea información, normas, solicitudes y otros.

c) Descripción de Actividades

Es la narración lógica, cronológica y secuencial de cada una de las actividades que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando qué, cómo, cuándo y quién lo hace, de acuerdo a lo siguiente:

Procedimiento: 1

Etapa	Responsable	Actividad	Instrumento	Plazo
2	3	4	5	6

1. **Procedimiento:** Señalar el código y nombre del procedimiento Ej. MP-SOA-EPM-01 Elaboración de Manuales de Procesos y/o Procedimientos.

2. **Etapa:** Consisten en la numeración cada una de las actividades que se realizan conforme a la secuencia lógica del procedimiento.
3. **Responsable:** Señalar el o los cargos responsables de ejecutar la actividad.
4. **Actividad:** Describir el conjunto de acciones afines ejecutadas por una misma persona o una misma unidad organizacional, como parte de una función asignada.
5. **Instrumento:** Señalar los formatos (registros, formularios, reportes, formas, registros u otros impresos) a utilizarse, es decir los insumos necesarios para el efecto.
6. **Plazo:** Señalar en horas, días, semanas, meses, etc., el tiempo de ejecución de la actividad. Salvo se señale lo contrario se entenderá que se trata de días hábiles y plazos máximos.

Consideraciones para la elaboración de Reglamentos, Instructivos y Guías con una adecuada descripción de procesos o procedimientos:

✓ **Reglamentos**

Un Reglamento es una norma que puede ser de carácter jurídico o no, que establece una serie de disposiciones que son de obligatorio cumplimiento para todo el ámbito al que abarque.

- Los artículos son la unidad básica de los reglamentos. Independientemente de cualquier clasificación superior, dentro de los artículos es donde están las normativas legales específicas que establecen la acción de todos los elementos que integran al reglamento.
- El reglamento se subdivide en títulos y capítulos, además cada uno de los artículos tiene una finalidad y narra qué se debe hacer en determinada situación, cómo actuar en algún caso, qué derecho adquiere una persona, cuál es el procedimiento a seguir al presentarse un acontecimiento, entre muchísimos otros supuestos que puede contemplar.
- Uno de los principales ordenamientos jurídicos que establecen explícitamente cómo se aplicarán las sanciones son los reglamentos.

✓ **Instructivos**

Los Instructivos tiene el propósito de orientar los procedimientos en forma detallada, clara y precisa para realizar alguna actividad ya sea simple o compleja, según dos características:

- Guían sobre como accionar algún aparato o sistema como, por ejemplo: los manuales de uso de materiales tecnológicos, etc.
- Explican como elaborar algo a partir de elementos y procesos, dividiéndose en la lista de elementos.
Requiere de un formato especial y característico.
- Desarrollo de procedimientos compuestos por pasos detallados que deben cumplirse para conseguir un resultado. (por lo general son secuencias fijas, pero, a veces, es posible hacer variaciones).
- Lenguaje claro, directo y lineal.

- Utiliza marcas gráficas como números, asteriscos o guiones para diferenciar o secuenciar la serie de pasos.
- Puede acompañarse con gráficos, ilustraciones y/o dibujos, según el tipo de texto instructivo a desarrollar.
- Las acciones se pueden escribir de distintas formas.

✓ Guías

Una Guía es un documento que rige u orienta un conjunto de procesos y procedimientos para su cumplimiento.

- Incluye los principios o procedimientos para encauzar un objetivo, cosa o listado con informaciones que se refieren a un asunto específico.
- Los contenidos en la guía deben presentarse como procesos y procedimientos lógicos, sin saltos inadecuados que hagan perder la racionalidad.
- Desarrollo de procedimientos compuestos por pasos detallados que deben cumplirse para conseguir un resultado. (por lo general son secuencias fijas, pero, a veces, es posible hacer variaciones).
- Puede acompañarse con gráficos, ilustraciones y/o dibujos, según el tipo de texto instructivo a desarrollar.

Consideraciones para una adecuada descripción de procesos o procedimientos:

- ✓ La descripción del Procedimiento debe tener ordenamiento lógico y secuencial de cada una de las actividades que precisan y el cómo realizan una función o un aspecto de ella. Para el efecto se deberán enumerar las actividades en forma progresiva, mediante incisos numerales: 1. ; 2. ; etc.
- ✓ El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido.
- ✓ El manual de procedimiento debe definir en forma clara y concisa, responder siempre las preguntas ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, y ¿dónde? se ejecutan dichas actividades. Si el tipo de actividad lo amerita se recomienda preguntarse ¿a quién se canaliza el trabajo o asunto? y ¿para qué?
- ✓ Es recomendable, no incluir dos procedimientos diferentes en uno.
- ✓ Toda actividad debe iniciarse con un verbo en tiempo presente del indicativo, en tercera persona del singular, ejemplo; elabora, envía etc.
- ✓ Debe numerarse las distintas actividades del procedimiento en forma progresiva.
- ✓ Se procurará buscar que las actividades sean agrupadas en etapas para facilitar su diagramación.
- ✓ Las etapas deben comenzar con adverbios como (Autorización, verificación, etc.)
- ✓ Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola etapa, siempre y cuando sea comprensible su redacción.
- ✓ Se recomienda indicar el número de ejemplares y copias en que se elabore, se envíe o se

reciba de cada documento.

- ✓ Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se deberá anotar su nombre completo y en las actividades subsecuentes se podrá mencionar su nombre genérico y/o su clave de identificación.
- ✓ En la distribución de documentos debe indicarse a que puesto o área se envía.
- ✓ Indique si el archivo es temporal o definitivo.
- ✓ Todas las secciones del documento deberán llenarse, en caso de no ocurrencia se indicará con cinco líneas secuenciales "-----".
- ✓ En la descripción narrativa de procedimientos, los verbos comúnmente utilizados son:

MATRIZ ESTRUCTURAL DE DISTRIBUCIÓN DE ACCIONES POR NIVEL JERÁRQUICO

NIVEL DIRECCIÓN

Acordar	Determinar	Formular	Promover
Aprobar	Dictar	Informar	Proponer
Autorizar	Dirigir	Organizar	Representar
Colaborar	Emitir	Participar	Resolver
Concurrir	Establecer	Planear	Suscribir
Contribuir	Expedir	Planificar	
Controlar	Fijar	Presentar	
Coordinar	Fomentar	Programar	

NIVEL JEFATURA

Acreditar	Designar	Informar	Promover
Administrar	Determinar	Instruir	Proponer
Analizar	Difundir	Intervenir	Reclutar
Aplicar	Dirigir	Jerarquizar	Rendir
Apoyar	Disponer	Notificar	Representar
Asesorar	Divulgar	Opinar	Resolver
Autorizar	Emitir	Ordenar	Seleccionar
Coadyuvar	Establecer	Organizar	Servir
Conducir	Estudiar	Orientar	Sistematizar
Consolidar	Evaluar	Otorgar	Suministrar
Contribuir	Expedir	Participar	Supervisar
Convocar	Fijar	Planear	Vigilar
Coordinar	Fomentar	Poner	
Coparticipar	Formular	Procurar	
Definir	Generar	Programar	
Otros propios del nivel			

NIVEL DIVISIÓN

Apoyar	Coadyuvar	Colaborar	Informar
Auxiliar	Controlar	Efectuar	Integrar
Aplicar	Coordinar	Evaluar	Investigar



Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS

Código: GT-UPGI-EMP-01
Páginas: 27 de 26
Versión: 01
Fecha de aprobación: Agosto 2017

Instrumentar
Orientar
Otros propios del nivel

Presentar
Proporcionar

Representar
Revisar

Supervisar
Vigilar

NIVEL OPERATIVO

Actualizar
Analizar
Aplicar
Captar
Clasificar
Coordinar

Cuidar
Desarrollar
Efectuar
Elaborar
Enviar
Estudiar

Fomentar
Incrementar
Operar
Optimizar
Practicar estudios
Procesar


Programar
Promover
Recabar
Sistematizar
Verificar

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE DE MANUALES PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS

d) Productos

Es el resultado esperado del proceso o procedimiento, puede ser un documento, carta, informes, resoluciones, licencias, servicios, etc.

EJEMPLO:



MANUAL DE PROCEDIMIENTO
ELABORACIÓN DE MANUALES DE
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Código: MP-01
Páginas: 8 de 16
Versión: 01
Fecha de revisión: Jul 2017

OBJETO: Describir las diferentes etapas, responsables, así como los plazos para la modificación de POA y Presupuesto.

INSUMOS:

- Solicitud de modificación de POA y Presupuesto

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Etapas	Responsable	Actividad	Instrumento	Plazo
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

PRODUCTOS:


- Resolución Administrativa de Modificación POA y Presupuesto.

a

b

c

d



Puntaje VOT en la parte inferior derecha

e) Diagrama de Flujo o Flujograma

- (i) Es la representación esquemática del procedimiento, donde se ilustra gráficamente con símbolos convencionales la estructura, la secuencia, las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo. Este medio nos permite:

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE DE MANUALES PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS

- Conocer e identificar los pasos de un procedimiento.
- Descubrir fallas tales como, redundancia de pasos a seguir, ineficiencia o malas interpretaciones.
- Elaborar los diagramas, siendo necesario conocer los símbolos a los que se les ha conferido convencionalmente un significado específico y manejo de determinadas reglas en cuanto a su aplicación.
- Diagramar su presentación, la que es presentada en hojas conforme a las etapas y unidades que se mencionen.

(ii) Para su elaboración, se establecen los siguientes pasos:

1. Identificar al área responsable del procedimiento, su código, denominación y las unidades que intervienen en su desarrollo.
2. Con base en la simbología establecida, se determinan los símbolos que deben utilizarse en el diseño del diagrama, dependiendo de la modalidad o naturaleza de cada una de las etapas definidas en los formatos.
3. Las siguientes etapas son diagramadas conforme a lo descrito anteriormente. Por ejemplo: las líneas direccionales señalarán la secuencia de etapas que se desplazan dentro del ámbito de responsabilidad de la unidad organizacional que precede a la nueva etapa, determinando su dirección con una punta de flecha.
4. El número de secuencia de la etapa deberá coincidir con la descripción de ésta, la que se encuentra descrita en el procedimiento.

(iii) **Diagrama de Flujo Opción 1.** Es el FORMATO TABULAR, conocido también como formato columnar o panorámico, en el que se representa en una sola carta el flujo total de las operaciones, correspondiendo a cada puesto o unidad una columna.

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE DE MANUALES PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS

1. Cada diagrama debe contar con un encabezado que especifique el código y nombre del procedimiento que se describe.
2. Cada actividad o conjunto de actividades que sean realizadas, deberán claramente ser indicados en el diagrama.
3. La redacción de cada actividad deberá comenzar con un verbo en tiempo presente y conjugado en tercera persona singular.
4. El diagrama se elabora con base en la descripción del procedimiento y de acuerdo a la secuencia de las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado.
5. El punto de partida y conclusión de todo diagrama se simboliza con una elipse, anotando en el espacio en blanco la palabra "INICIO" o "FIN" según corresponda. Asimismo, se debe enumerar las etapas con el número que le corresponda en el extremo superior derecho.
6. Cuando en el desarrollo del procedimiento se presentan dos alternativas, deberán representarse inmediatamente después de la actividad el símbolo de toma de decisión (rombo) y deberá anotarse la palabra "procede" de estas dos alternativas:

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE DE MANUALES PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS

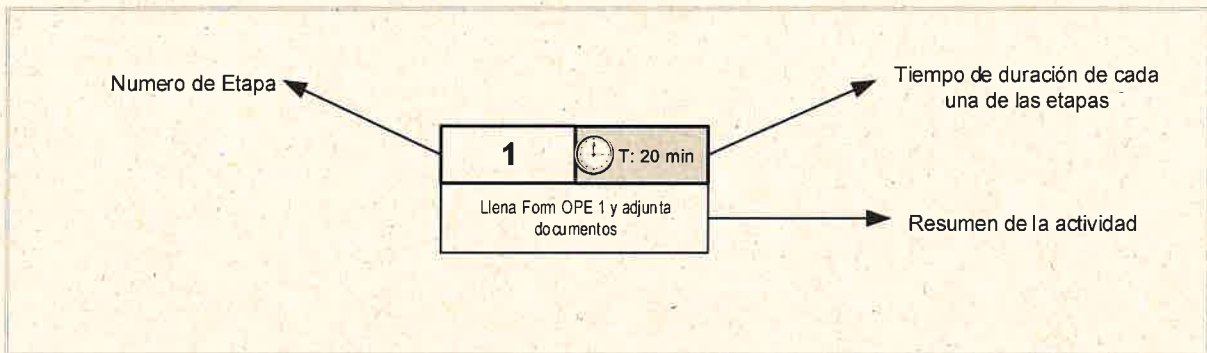
- Primera: en el caso de que el producto esperado no satisfaga los requerimientos establecidos, ésta se calificará como “no procede”, lo cual se simbolizará con un “NO” sobre una línea y un conector circular en cuyo centro se anotará el número de la etapa en la que deba reiniciarse el proceso o hacia la actividad que corresponda, y:
 - Segunda: contempla la posibilidad afirmativa “si procede”, en la que se describirá la conclusión de la etapa, señalándose con un “SI” la instrucción correspondiente.
7. Dentro del símbolo de “Documento” se deberá indicar el nombre del formato, documento, reporte, etc. Si el nombre del documento es muy extenso sólo la primera ocasión que se menciones se describirá completo y en lo sucesivo se podrá abreviar o anotar iniciales.

SIMBOLOGÍA DE APLICACIÓN GENERAL PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

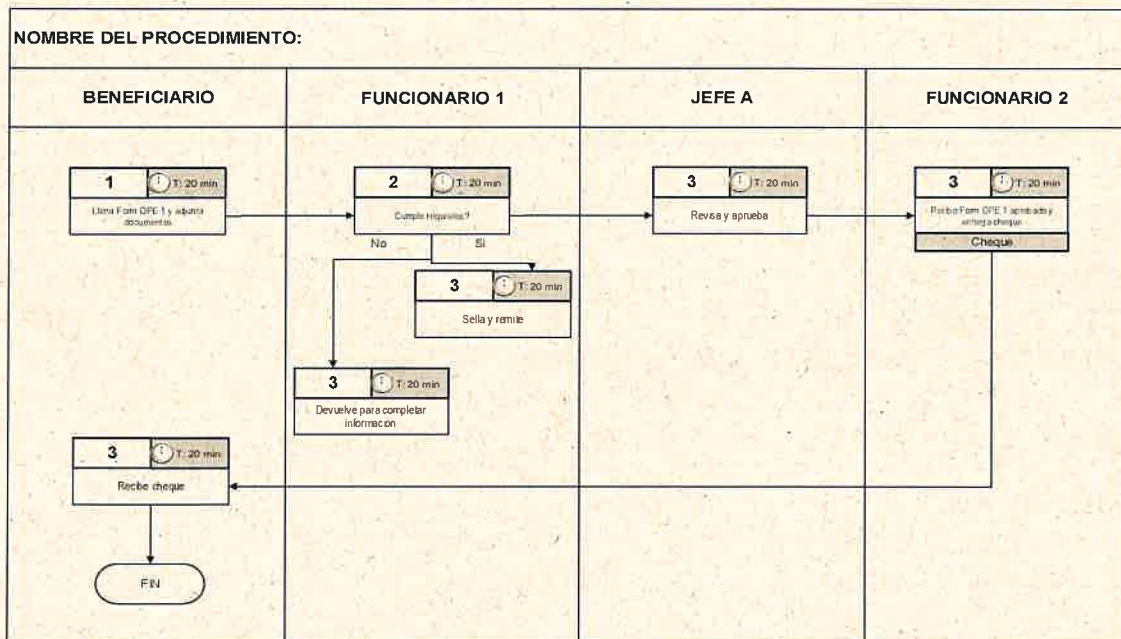
	DOCUMENTO Representa cualquier tipo de documento en la parte superior derecha, indica No. de original (0) y copias (2) del documento.		TERMINAL Indica el Inicio o Fin de procedimientos.
	ACTIVIDAD Representa la realización de una actividad, relativa a un procedimiento.		DECISIÓN O ALTERNATIVA Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos.
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas actividades.		ARCHIVO DEFINITIVO Representa un archivo donde se conserva un documento.
	CONECTOR DE PÁGINA Representa la conexión o enlace de página con otra diferente en la que continuará. Utilice conectores alfabéticos.		CONECTOR DE ACTIVIDAD Representa una conexión o enlace de una actividad del programa, con otra parte del mismo, pudiendo estar en la misma página o de una página a otra el número indica la actividad del procedimiento en cuestión.
	NOTA Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una actividad y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.		ACTIVIDAD PARALELA O CONJUNTA Representa aquellas actividades que deben ser realizadas de forma conjunta o paralela entre 2 ó más responsables

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE DE MANUALES PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS

(iv) **Diagrama de Flujo Opción 2.** Otra opción de elaboración de la representación gráfica del procedimiento (diagramas de flujo) en el cual se mostrará la siguiente información:



A continuación, se presenta el formato del flujo (diagrama de flujo) del manual de proceso o procedimientos.



(v) **Diagrama de Flujo Otras Opciones.** No obstante, de acuerdo a las características del proceso a desarrollarse, podrá utilizarse otra simbología u otros formatos de diagramas de proceso como: Vertical, Horizontal, Panorámico, Arquitectónico, otros.

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE DE MANUALES PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS

12. CONTROL DE CAMBIOS

Es el control y monitoreo de los cambios realizados dentro del proceso o manual, de acuerdo a la siguiente estructura:

Versión	Fecha de revisión	Descripción del cambio	Revisado por	Aprobado por	Firma	Fecha de aprobación

- a) **Versión:** Indicar la versión que se modifica.
- b) **Fecha de revisión:** Indicar la fecha correspondiente a la revisión del documento.
- c) **Descripción del cambio:** Mencionar en forma breve los cambios realizados a raíz de la revisión del procedimiento.
- d) **Revisado por:** El responsable de su revisión y actualización.
- e) **Aprobado por:** El Responsable de la aprobación de las modificaciones.
- f) **Fecha de aprobación:** Es la fecha en la cual se modificó el procedimiento.

13. ANEXOS

Se incluyen los formularios, formatos y documentos que se utilizan en el procedimiento, así como registros u otros impresos. Para conformar los anexos se recomienda considerar lo siguiente:

- Se ordenarán las formas, instructivos de llenado, etc. de acuerdo con el orden de aparición en el procedimiento.
- En cada documento que se anexe, se deberá anotar en el ángulo superior derecho la palabra "ANEXO" seguido del número consecutivo que le corresponda.

a. CUADRO DE IDENTIFICACIÓN DE ANEXOS:

El encabezado de los anexos deberá encontrarse visible en todas las páginas, en el cual se integran los siguientes elementos:

Logotipo 1 Nombre de la Institución 2	TIPO DE ANEXO 3 TITULO DEL ANEXO 4	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Código:</td> <td style="text-align: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">5</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Páginas:</td> <td style="text-align: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">6</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Versión:</td> <td style="text-align: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">7</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Fecha de aprobación:</td> <td style="text-align: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">8</td> </tr> </table>	Código:	5	Páginas:	6	Versión:	7	Fecha de aprobación:	8
Código:	5									
Páginas:	6									
Versión:	7									
Fecha de aprobación:	8									

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE DE MANUALES PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS

1. **Logotipo.** Logotipo de AJAM. Tamaño: Alto 1,25 cm; Ancho: 1,25 cm.
2. **Nombre de la Institución.** Señalar AUTORIDAD JURISDICCIONAL ADMINISTRATIVA MINERA AJAM.
3. **Tipo del anexo.** Indicar el tipo de anexo que se genera. **Ej:** Tipo de Documento: Formulario.
Fuente: Times New Roman 11 Negrita (MAYÚSCULAS).
4. **Título del anexo.** Indicar el producto que se genera, es decir el título del anexo a desarrollar. **Ej:** Contratación de Bienes, Obras y Servicios.
Fuente: Times New Roman 12 Negrita (MAYÚSCULAS).
5. **Código:** Es la secuencia de literales y números asignados consecutivamente. Su integración se presenta de la siguiente forma:

Donde:

XXX - YYY - 00

XXX = Señalar las iniciales del tipo de anexo. Se recomienda de 1 a 3 caracteres.
Ej: F = Formulario

YYY = Señalar el área donde se desarrolla el proceso. Se recomienda hasta 3 caracteres.
Ej: SOA = Organización Administrativa
UTIC = Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación

00 = Indicar el número secuencial de los anexos. Se recomienda hasta 2 caracteres.

Fuente: Times New Roman 6

6. **Página:** Anotar el número consecutivo de las hojas utilizadas en el procedimiento, así como el número total de éstas. Tiene la siguiente estructura: X de Y.
Fuente: Times New Roman 6
7. **Versión:** Indicar la versión de la última actualización. **Ej:** la primera versión será 01, cuando se realice la actualización será "versión 02".
Fuente: Times New Roman 6
8. **Fecha de aprobación:** Indica la fecha de vigencia de dicho documento.
Fuente: Times New Roman 6