

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Trabajo Dirigido Titulado:

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE TRAMITES
ACADÉMICOS - ADMINISTRATIVOS”**

INSTITUCIÓN

“UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO”

Postulante : Haydy Liezer Tinta Flores

Tutor Académico : Lic. Lexin Arandia Saravia

Tutor Institucional: Lic. Humberto Fernández C.

LA PAZ – BOLIVIA
2.005

DEDICATORIA

A DIOS NUESTRO CREADOR QUE ME DIO LA SABIDURIA E INTELIGENCIA PARA CAPTAR LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS EN MIS ESTUDIOS REALIZADOS.

DEDICADO CON CARIÑO A MI MADRE Sra. MARIA NELSA FLORES POR SU AMOR, CARIÑO Y CONFIANZA Y SOBRE TODO POR SU COMPRENSIÓN Y APOYO INCONDICIONAL.

A MI HERMANA MARA Y MIS SOBRINOS LEANDRO, HAROLD Y YARLENY POR ENTREGARME SU AMOR Y APOYO EN CADA MOMENTO.

SIN SU APOYO Y CONFIANZA INCONDICIONAL DE USTEDES QUE SON EL COMPLEMENTO DE MI VIDA NO LO HUBIERA LOGRADO ;GRACIAS!

HAYDY LIEZER

AGRADECIMIENTOS

MIS MÁS SINCEROS AGRADECIMIENTOS:

AL Lic. CARLOS CASTILLO, DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

A MI TUTOR ACADEMICO Lic. LEXIN ARANDIA POR EL APOYO ACADEMICO, PEDAGOGICO Y MORAL QUE SIN SU APOYO NO HIBIESE SIDO POSIBLE LA REALIZACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO GRACIAS.

A TODOS MIS CATEDRATICOS QUE DESDE EL PRINCIPIO ME BRIDARON SU APOYO A TRAVES DE SUS ENSEÑANZA, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS QUE PERMITIERON PODER ADQUIRIR NOCIONES QUE AYUDARON AL LOGRO DE MI META.

A LA UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO POR ACOGERME Y DARME LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR ESTE TRABAJO Y EN ESPECIAL AL MAGNIFICO RECTOR Ing. RONALD CAMARGO SUZUKI POR DARME LA OPORTUNIDAD DE APORTAR CON UN GRANITO A MI DEPARTAMENTO Y EN ESPECIAL A NUESTRA UNIVERSIDAD.

A RONALD MARADEY POR DARME SU AMOR Y APOYO CONSTANTE E INCONDICIONAL DE SIEMPRE SEGUIR ADELANTE.

AL Lic. HUMBERTO FERNANDEZ POR EL ASESORAMIENTO INSTITUCIONAL Y EL APOYO MORAL.

A LA Sra. MARISOL MONASTERIO POR SU APOYO Y COLABORACIÓN.

A MI PADRE Sr. ANIBAL TINTA POR SU APOYO Y COLABORACIÓN.

A MI TIA JUANA Y A MIS PRIMAS RUTH Y YANY POR SU APOYO CONSTANTE.

Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE APOYARON Y COLABORARON EN LA PROPORCIÓN DE INFORMACIÓN QUE PERMITIO EL DESARROLLO DEL PRESENTE TRABAJO.

HAYDY LIEZER

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I CONSIDERACIONES GENERALES	
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	3
1.2. PROBLEMA	3
1.2.1. Antecedentes del problema	3
1.2.2. Planteamiento del problema	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. METODOLOGÍA	6
1.4.1. Métodos	6
1.4.2. Técnicas	6
1.4.3. Instrumentos y materiales	7
1.4.4. Procesos	7
1.5. ALCANCE DEL TRABAJO	8
1.5.1. Alcance geográfico	8
1.5.2. Alcance temporal	8
1.5.3. Alcance temático	8

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.

2.1. MANUALES ADMINISTRATIVOS	9
2.2. MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN	10
2.3. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES	10
2.4. CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	11
2.4.1. Por su contenido pueden ser manuales	11
2.4.2. Por su función específica pueden ser	12
2.4.3. Por su área de aplicación	12
2.5. OBJETIVO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	13
2.6. POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVO	14
2.6.1. Posibilidades	14
2.6.2. Limitaciones	14
2.7. PROCEDIMIENTOS	15
2.8. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	16
2.9. OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	17
2.10. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	17
2.10.1. Texto	18
2.10.2. Diagramas	18
2.10.3. Formas	18
2.10.4. Índice o contenido	19
2.10.5. Prologo y/o introducción	19
2.10.6. Objetivo de los procedimientos	20
2.10.7. Responsables	20

2.10.8.	Procedimiento (descripción de las operaciones)	...	20
2.10.9.	Formularios o impresos	20
2.10.10.	Diagrama de flujo	20
2.10.11.	Glosario de términos	21
2.11.	TECNICAS DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE SE APLICAN EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	...	21
2.11.1.	Técnicas de simplificación de operaciones	21
2.12.	ELABORACION DEL DIAGRAMA DE FLUJOS	22
2.13.	SIMBOLOGIA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS	23
2.13.1.	Símbolos abstractos	23
2.13.2.	Símbolos figurativos	27
2.14.	TIPOS DE DIAGRAMAS DE FLUJOS	28
2.14.1.	Por su formato	28
2.14.2.	Por su propósito	29
2.14.3.	Por la naturaleza de los datos	30
2.15.	ANALISIS Y DISEÑO DE FORMAS (FORMULARIOS)	...	30
2.15.1.	Análisis de formas	30
2.15.2.	Diseño de formas	31
2.15.3.	Principales características para el diseño de las formas (formularios)	31

**CAPITULO III
MARCO LEGAL**

3	3.1	ESTATUTO ORGANICO DE LA U.A.A	32
	3.1.1	Reglamento general del regimen estudiantil de la U.A.P	...	33
	3.2	LEY DE CONTROL GUBERNAMENTAL (SAFCO 1178)	34

3.3	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	35
-----	--	----

CAPITULO IV MARCO INSTITUCIONAL

4		
4.1	ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO (U.A.P.)	38
4.1.1	Breve historia de la U.A.P.	38
4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA U.A.P.	39
4.3	ORGANOS DE GOBIERNO	40
4.3.1	Vicerrectorado	40
4.4	DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN ACADEMICA	41
4.4.1	Misión	41
4.5	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	42
4.5.1	Objetivo general	42
4.5.2	Objetivos específicos	42
4.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL D.I.A.	42

CAPITULO V METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5		
5.1	METODOS DE INVESTIGACIÓN	44
5.1.1	Investigación descriptiva	44
5.1.2	Investigación de campo	44
5.2	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	44
5.2.1	Observación directa	45
5.2.2	Encuesta	45
5.2.3	Entrevistas estructurada	45

5.2.4	Entrevistas no estructuradas	46
5.3	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	46
5.3.1	Primera etapa: interiorización sobre el funcionamiento del manual del tramitador en el D.T.R.	47
5.3.2	Segunda etapa: diagnostico del manual del tramitador ...	47
5.3.3	Tercera etapa: readecuación y diseño de los procedimientos..	48

CAPITULO VI

DIAGNOSTICO DE LOS PROCEDIMIENTOS

6		
6.1	OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO	49
6.2	AREA DE ANALISIS	49
6.2.1	Misión	50
6.2.2	Objetivos generales	50
6.2.3	Objetivos específicos	50
6.3	ANALISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS	51
6.3.1	Aspectos comunes y generales.	51
6.3.2	Análisis de los procedimientos específicos	52

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7		
7.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
7.1.1	Conclusiones	55
7.1.2	Recomendaciones	57

CAPITULO VIII

PROPUESTA

	Propuesta Del Manual de Procedimientos de Tramites Académicos – Administrativos de la U.A.P	59
--	---	----

Bibliografía	73
Glosario	75
Anexos	76



1. INTRODUCCION

La Administración Pública busca conducir el desarrollo social y económico del país, satisfaciendo las necesidades de la población boliviana y de esa manera mantener el orden público para el cumplimiento de diferentes actividades que tienen que desempeñar, resolviendo los diferentes problemas que surgen en la institución. Para regular todos estos manejos la Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO 1178), con su Sistema de Organización Administrativas (S.O.A.) quien introduce técnicas de administración destinadas a mejorar el funcionamiento de las entidades que dependen del estado¹ es ahí donde el Vicerrectorado de la Universidad Amazónica de Pando vio la necesidad de implementar de forma inmediata el diseño y adecuación de los instrumentos de funcionamiento de la universidad como ser: políticas administrativas, funciones, procesos y procedimientos, que tenga por objeto asignar responsabilidades que deben seguirse orientadas al buen desempeño de la institución, en función a los objetivos institucionales de la universidad.

La mayoría de los países del mundo y también aquí en América Latina las universidades vienen cumpliendo un rol decisivo e importante dentro de lo que es la sociedad y la administración pública en sí, con el proceso de una educación adecuada y acorde con las exigencias de estos tiempos cambiantes y de la globalización.

El Trabajo Dirigido consiste en la aplicación práctica de los conocimientos técnicos y científicos adquiridos por todos los egresados de la facultad a lo largo de su formación académica, ya sea en instituciones publicas o privadas,

¹ Ley SAFCO 1179 – Manual de Procedimientos (SOA)



conocimientos aplicados que aporten al desarrollo económico y social del país, que demuestren el conocimiento de los egresados que dependen de esta facultad en los campos específicos de sus respectivas especialidades.

El propósito del presente trabajo se realizó con el interés de contribuir con el desarrollo de las actividades que se realizan dentro del Departamento de Trámites y Registros de la Universidad Amazónica de Pando, de manera que estas sean más eficientes a través de la readecuación y diseño del Manual de Procedimientos de Trámites Académicos - Administrativos.



CAPITULO I

CONSIDERACIONES GENERALES

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

En una investigación preliminar se pudo determinar la necesidad de diseñar, reformular, mejorar y elaborar los procedimientos mostrando transparencia, legalidad y agilidad en el Manual del Tramitador de la Universidad Amazónica de Pando (U.A.P.), que beneficie a toda la comunidad universitaria en general.

En los últimos años en la U.A.P. han incrementado varias direcciones, áreas, carreras, población universitaria, personal administrativo y catedráticos y el actual manual del tramitador vigente, no satisface las necesidades de la Universidad Amazónica de Pando.

Para ello, se pretende identificar las fallas de los procedimientos innecesarios que se puedan eliminar y posteriormente regular su funcionamiento para un cumplimiento eficaz de las diferentes unidades que dependen del vicerrectorado y convertirse en un instrumento ágil, eficiente y de fácil manejo.

1.2 PROBLEMA

1.2.1 Antecedentes del problema

En una evaluación preliminar se pudo determinar que el manual del tramitador vigente no satisface las necesidades de la U.A.P.

En la actualidad el Departamento de Trámites y Registros de la U.A.P., no cuenta con un manual de procedimientos de trámites académicos adecuadamente



ordenado, cuenta con 37 procedimientos que cumplen las características técnicas de diseño. Además que todos los tramites detectados carecen de procedimientos, son guiados por el sentido común, adema que se los realiza empíricamente, o sea por lógica y basándose en la técnica de otras universidades del resto del país.

El Vicerrectorado al ser la autoridad académica superior responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas académicas de la U.A.P. establecidas en el Sistema de la Universidad Boliviana, de la misma manera dar cumplimiento a las disposiciones del Honorable Consejo Universitario en el marco del Modelo Académico Vigente de la U.A.P., además responsable de mejorar, diseñar y generar políticas y estrategias con el fin de alcanzar la excelencia académica sobre la base de las necesidades y potencialidades económicas y sociales del Departamento de Pando.

De esa manera poder proponer e implementar procedimientos e instrumentos necesarios para la mejora de prestación de servicios que ofrece la ventanilla única de trámites es por eso que se pretende identificar los procedimientos innecesarios, obsoletos y ambiguos que estén causando demoras en lo que se refiere a la parte administrativa de la Universidad, para luego eliminar y mejorar aquellas actividades.

1.2.2 Planteamiento del problema

Insuficiente descripción de los procedimientos que están causando demoras en los trámites académicos – administrativos que realizan los estudiantes, docentes, administrativos y otros.

En una evaluación preliminar se pudo determinar que el manual de trámites académicos - administrativos existentes no satisface las necesidades de la U.A.P.



Como la Universidad Amazónica de Pando, no cuenta con un manual de procedimientos de trámites académicos adecuadamente ordenado, el resto de los trámites académicos carecen de procedimientos por lo que es importante elaborar un Manual de Procedimiento de Trámites Académicos - Administrativos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo es el de:

Elaborar el manual de procedimientos de trámites académicos -administrativos de la U.A.P. el cual permita describir y optimizar de manera procedimental y esquemática, la secuencia de operaciones que están establecidas para la ejecución y cumplimiento de las actividades académicas - administrativas con las diferentes unidades dependientes del Vicerrectorado.

1.3.2 Objetivos específicos

Se pretende alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Proporcionar a la universidad un manual de procedimientos de trámites académicos – administrativos que formalice la comunicación y coordinación para el logro de los objetivos de la institución.
- Rediseñar los trámites académicos – administrativos ya existentes.
- Diseñar nuevos trámites académicos – administrativos.



- Elaborar los procedimientos académicos – administrativos para que se tenga una buena coordinación con las diferentes direcciones, carreras y/o áreas.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Métodos

Se utilizará el método de Análisis, síntesis, deductivo e inductivo.

- El método analítico se empleará en los manuales existentes.
- El método sintético, se usará como complemento necesario del método analítico.
- El método deductivo se usará con el fin de sistematizar un marco de referencia de carácter general en el marco teórico, con el fin de comprender y orientar la investigación.
- El método inductivo servirá de complemento al anterior método, teniendo en cuenta los resultados de la investigación aplicados a los casos particulares.

1.4.2 Técnicas

Las técnicas que se emplearán son:

- Investigación documental.
- Observación.
- Encuestas.
- Entrevistas



1.4.3 Instrumentos y materiales

Los instrumentos que se ocuparán son:

- Documentos existentes.
- Revisión de bibliografía: libros, análisis de documentos escritos.
- Comparación con otros manuales de procedimientos.

1.4.4 Procesos

El presente trabajo contara con 6 etapas:

1ª Etapa: Perfil del trabajo o generalidades en esta etapa se mencionará en que se basará el trabajo, justificación del trabajo, planteamiento del problema y los objetivos que se pretenden alcanzar.

2ª Etapa: Marco Teórico; aquí se plasmarán los diferentes aspectos teóricos que se requieran para readecuar y diseñar nuevo procedimientos académicos – administrativos para las diferentes unidades que dependen del Vicerrectorado de la U.A.P.

3ª Etapa: Investigación de Campo; será el producto que se obtenga de la investigación documental de la U.A.P., sobre la base de este estudio o análisis, definir una estrategia global para el levantamiento de información, posteriormente elaborar el diagnóstico, el cual nos dará las pautas de las dificultades y falencias que pudieran existir al interior de la U.A.P.

4ª Etapa: Propuesta; se elaborará sobre la base de la información obtenida durante el transcurso de la investigación y análisis de campo, el cual nos permitirá una visión clara de algunos procedimientos que no satisfacen las necesidades, falencias, procedimientos innecesarios, para luego eliminar y reemplazar por



nuevos procedimientos que nos ayuden a mantener la eficiencia dentro de la U.A.P.

5ª Etapa: Sacar conclusiones y proponer las recomendaciones necesarias de acuerdo a las fallas y deficiencias encontradas.

6ª Etapa: Documento final; será el producto final de toda la investigación que se realice en la U.A.P, para luego ser presentado al Vicerrector y este lo envíe al Consejo Universitario para su consideración y/o aprobación del mismo.

1.5 ALCANCE DEL TRABAJO

1.5.1 Alcance geográfico

La Universidad Amazónica de Pando se encuentra situada en el Departamento del mismo nombre, mas propiamente en su capital Cobija.

1.5.2 Alcance temporal

El tiempo de duración de la investigación realizada es de julio del 2004 hasta julio del 2005.

1.5.3 Alcance temático

De acuerdo a una evaluación preliminar se determino que el Manual del Tramitador no satisface a las necesidades de la U.A.P.; por lo que el tema a realizarse en el presente trabajo dirigido es el Manual de Procedimientos de Tramites Académicos – Administrativos.



CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Un manual administrativo es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática y/o instrucción sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una determinada organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo².

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.). Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas³.

Según **A. Reyes Ponce**, Es un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuales) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Según **Terry G. R.**, Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

² QUIROGA Leos Gustavo, “Organización y Métodos en la Adm. Publica” – Editorial Trillas, Edición 2da, México, 1988 (reimp1996), Pág.161.

⁶ FRANKLIN Enrique Benjamín, “Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura” Editorial McGRAW – HILL, Edición 1ra, 1998, Pág. 147



Según **Graham Kellog.**, El manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

2.2 MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN⁴

Los manuales administrativos se consideran como una función de mantener informado al personal clave, de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

Un manual correctamente redactado y de fácil manejo, sirve como un instrumento administrativo.

Es por ello que se tiene el propósito de señalar en forma sistemática los procedimientos académicos - administrativos de las Direcciones y Áreas que dependen del Vicerrectorado de la U.A.P.

2.3 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES⁵

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad en sus estructuras ya sea por recursos que les

⁷ <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales>

⁸ FRANKLIN Enrique Benjamín, “Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura” Editorial McGRAW – HILL, Edición 1ra, 1998, Pág. 147



asignen, servicios de los usuarios, así como la adopción de tecnología para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Es por eso que es imprescindible el uso de instrumentos que aporten y apoyen el que hacer diario, ya que en ellas se consignan formas ordenadas y los elementos fundamentales para contar con una buena coordinación, dirección, evaluación y por supuesto comunicación y así tener una evaluación administrativa eficiente.

2.4 CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS⁶

Los manuales administrativos se pueden clasificar:

- Por su contenido.
- Por su función específica.
- Por su Área de aplicación.

2.4.1 Por su contenido pueden ser manuales de:

- Historia de la organización.
- Políticas.

- Procedimientos. El manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas que señalan el procedimiento que se deben seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñan responsabilidades específicas.

⁶ QUIROGA Leos Gustavo, “Organización y Métodos en la Adm. Publica” – Editorial Trillas, Edición 2da, México, 1988 (reimp1996), Pág.161 - 162



- Contenido múltiple.
- De servicio al público.

2.4.2 Por su función específica o área de actividad pueden ser manuales de:

- Ventas.
- Producción.
- Finanzas.
- Personal.
- Otras funciones.
- Generales.

2.4.3 Por su área de aplicación⁷.

Los Manuales pueden ser:

- Macroadministrativos; son aquellos documentos que contiene información de más de una organización.
- Mesoadministrativos; son instrumentos que involucran a todo un grupo de o sector, o a dos o más de la organización que lo componen.
- Microadministrativos; son manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

⁷ FRANKLIN Enrique Benjamín, “Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura” Editorial McGRAW – HILL, Edición 1ra, 1998, Pág. 148



2.5 OBJETIVO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS⁸

Los manuales administrativos nos sirven para aplicar las normas más generales, con un lenguaje que puedan comprender los empleados de todos los niveles; facilitar el adiestramiento y orientación del personal; coadyuvar a normativizar controles de los trámites de los procedimientos y uniformar las actividades.

Los manuales administrativos permiten alcanzar los siguientes objetivos:

1. Presentar una visión de conjunto de la entidad.
2. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
3. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
4. Permite el ahorro del tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
5. Proporcionar información básica para la plantación e implementación de medidas de modernización administrativa.
6. Facilita el reclutamiento y selección de personal.
7. Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades.
8. Proporciona el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
9. Ser instrumento útil para la orientación e información al público.

⁸ QUIROGA Leos Gustavo, “Organización y Métodos en la Adm. Publica” – Editorial Trillas, Edición 2da, México, 1988 (reimp1996), Pág.162-163



2.6 POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera les resta importancia.

2.6.1 Posibilidades

1. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
2. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
3. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
4. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
5. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
6. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
7. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción (control de las desviaciones más significativas).

2.6.2 Limitaciones

1. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
2. El costo de producción y actualización puede ser alto.
3. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
4. Incluye solo aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia son notorias para la misma.



5. **Elaboración muy sintética:** carece de utilidad; **Elaboración muy detallada:** se convierten en complicados.

2.7 PROCEDIMIENTOS

Un procedimiento es una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de efectuar el trabajo que va a desempeñar.

Es un conjunto o sucesión de pasos o actos secuenciados, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, para precisar la forma de realizar algo, incluyendo el qué, cómo y a quien corresponde el desarrollo de tareas. Son un dispositivo que permite dirigir las aptitudes de las personas en el desempeño de sus labores, constituyéndose en una guía para la actuación al indicar la forma de ejecutar las operaciones o acciones que se consideren necesarios para la obtención de los resultados finales o intermedios.

Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad, en función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación.



Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

2.8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos contiene información sobre un conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo.

Se los conoce también con el nombre de manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el manejo, de trámites y métodos de trabajo.

Es la sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tareas específicas dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento implica, las actividades y tareas del personal, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograra el cabal oportuno y el eficiente desarrollo de las operaciones⁹.

Es un conjunto o sucesión de pasos o actos secuéciales, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, para precisar la forma de realizar algo, incluyendo el qué, cómo, y a quién corresponde el desarrollo de tarea. Y que permite dirigir las aptitudes de las personas en el desempeño de sus labores, constituyéndose así una guía para la actuación al indicar la forma de ejecutar las

⁹ MARTINEZ Chávez Víctor, “Teoría y practica del Diagnostico Adm.” Un enfoque de sistemas, Editorial Trillas, Edición 1^a reimpresión 1995, México 1989 reimp. 1995, Pág. 207



operaciones o acciones que se consideren necesarios para la obtención de un resultado final o intermedio¹⁰.

2.9 OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS¹¹

Los manuales de procedimientos persiguen los siguientes objetivos:

- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que se deben seguir para realizar las diferentes actividades por parte de los que realizan el proceso.
- Compendiar en forma ordenada, secuencial, y detallada las operaciones que se realizan, órganos que intervienen y formatos que se deben o van a utilizar para la realización de las actividades institucionales, responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

2.10 CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS¹²

Miguel Duhalt Krauss señala que en general el manual de procedimiento contiene tres secciones importantes:

¹⁰ Carrillo Landeros Ramiro, “Metodología y administración”, Pág. 178

¹¹ QUIROGA Leos Gustavo, “Organización y Métodos en la Adm. Publica” – Editorial Trillas, Edición 2da, México, 1988 (reimp1996), Pág. 225

¹² QUIROGA Leos Gustavo, “Organización y Métodos en la Adm. Publica” – Editorial Trillas, Edición 2da, México, 1988 (reimp1996), Pág. 227



2.10.1 Texto

En él se expresa por escrito la información o instrucciones que contiene el procedimiento. El texto describe el procedimiento, enumera las operaciones que lo integran, en orden cronológico, precisa en qué consiste cada operación y quien debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo dónde y para qué debe ejecutarse; algunos manuales dividen el texto en capítulos o apartados, según el tema.

2.10.2 Diagramas

Un diagrama administrativo es un modelo gráfico que representa en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo. Los diagramas pueden ser: de organización, que expresan la estructura de las organizaciones y las relaciones de las unidades que la componen (organigrama); de procedimiento o de flujo que expresan la secuencia y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento (fluxograma o diagrama de flujos); de tiempo o de programas, que expresan las relaciones de una actividad administrativa determinada (de producción, de oficina, de personal), con el tiempo en que debe ejecutarse (cronogramas); estadísticos, que expresan datos, hechos o fenómenos comparables y sus relaciones, representadas por puntos, líneas, figuras o volúmenes y diversos.

2.10.3 Formas

Es importante incluir en el manual de procedimientos las formas empleadas en las operaciones secuenciales de los procedimientos que se describen, la forma impresa es un objeto sobre el cual se imprimen informe constantes y que cuentan con espacios para que se anote en ellos una información variable. Existen también los “machotes” que se diferencian de la forma en que se constituyen en un patrón



que sirve de guía para elaborar un documento y además son copias, mientras que la forma requiere que el documento conste precisamente en el mismo papel impreso que la constituye. Ejemplo de forma puede ser un cheque o una factura y un ejemplo de “machote” pueden ser los que sirven de base para elaborar algunos contratos o cartas que suelen utilizarse con frecuencia pero que no están impresas, se incluye en el manual de procedimientos, tanto las formas como los machotes por lo común, mediante un dibujo de un ejemplar de la forma, registro o informe anotando en el mismo las instrucciones a cerca de:

- Un método para el llenado de formas.
- Tiempo que se emplea.
- Distribución de ejemplares de la forma.
- Responsabilidad en este trabajo.
- Instrucciones especiales

Los principales temas que deben contener y especificarse en los manuales de procedimientos¹³:

2.10.4 Índice o contenido

Relación de los capítulos que forman parte del documento.

2.10.5 Prologo y/o introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, área de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

¹³ FRANKLIN Enrique Benjamín, “Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura” Editorial McGRAW – HILL, Edición 1ra, 1998, Pág. 157-160



2.10.6 Objetivo (s) de los procedimientos

Explica el propósito que se pretende que cumplan los procedimientos.

2.10.7 Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

2.10.8 Procedimiento (Descripción de las operaciones)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realiza en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlos a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

2.10.9 Formularios o impresos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

2.10.10 Diagrama de flujo

Representación grafica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las



unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso.

Los diagramas deben ser presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindando una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

2.10.11 Glosario de términos

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta:

2.11 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA QUE SE PUEDEN APLICAN AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS¹⁴

En la elaboración del manual de procedimientos se aplican generalmente, las técnicas de simplificación de operaciones, elaboración de diagramas de flujos y diseño de formularios.

2.11.1 Técnicas de Simplificación de Operaciones

El análisis del procedimiento implica descomponerlo en sus partes para conocer la naturaleza, los objetivos, los responsables de su ejecución, el lugar y el tiempo en que se debe realizar. Para analizar la información que permita llevar a cabo un proceso de simplificación de operaciones se debe buscar las respuestas a las siguientes preguntas:

¹⁴ QUIROGA Leos Gustavo, “Organización y Métodos en la Adm. Publica” – Editorial Trillas, Edición 2da, México, 1988 (reimp1996), Pág. 239



¿Qué trabajo se hace? Se pretende determinar el propósito u objetivo de la naturaleza o tipo de labores que realizan en la unidad orgánica y los resultados que se obtienen.

¿Quién lo hace? Se intenta definir que unidades orgánicas que intervienen en el procedimiento y además las aptitudes del personal para la realización de una tarea específica y la actitud que adopta en la realización de la misma.

¿Cómo se hace? Se busca determinar los medios con los que se cuenta para realizar las tareas que comprenden los métodos, técnicas aplicadas y adoptadas a la dependencia y los equipos e instrumentos utilizados.

¿Cuándo se hace? Se determina el orden o secuencia en que se desarrollan las actividades de la unidad orgánica.

¿Por qué se hace? Se busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento. Se pretende conocer los objetivos de las acciones que integran el trabajo o procedimiento al igual que la primera pregunta.

2.12 ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO¹⁵

La elaboración de diagramas de flujo es importante para comprender mejor el procedimiento que se describe. Se incluye en el manual de procedimientos para que en forma sencilla y accesible proporcionen una descripción del conjunto de las operaciones a las unidades orgánicas o puestos que intervienen en el procedimiento.

¹⁵ QUIROGA Leos Gustavo, “Organización y Métodos en la Adm. Publica” – Editorial Trillas, Edición 2da, México, 1988 (reimp1996), Pág. 241-254



El diagrama de flujos representa en forma grafica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades orgánicas (procedimientos generales) o los puestos que intervienen (procedimientos detallados) para cada operación descrita y pueden indicar el equipo e instrumento que se utiliza en cada caso.

2.13 SIMBOLOGIA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS

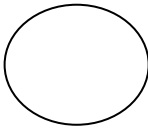
Los símbolos que se utilizan generalmente en los diagramas de flujos son de dos tipos: Abstractos y Figurativos.


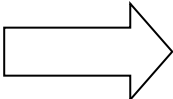
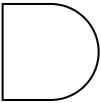
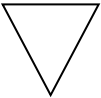
2.13.1 Símbolos abstractos

Se tratan en su mayoría de perfiles de figuras geométricas a los que se les atribuye convencionalmente un significado. Se utiliza la simbología ASME (American Society of Mechanical Engineers) para representar flujos de materiales o personas y la simbología ANSI (American National Standards Institute) para representar flujos de información.

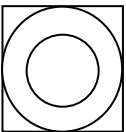
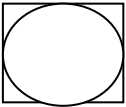
Símbolo de la norma ASME para la elaboración de diagramas de flujos

Simples

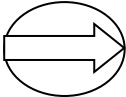
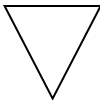
Símbolo	Representa
	Operación: indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.

	<p>Inspección: indica que se verifica la calidad y/o cantidad algo.</p>
	<p>Desplazamiento o transporte: indica el movimiento de los empleados, materiales y equipo de un lugar a otro.</p>
	<p>Depósito provisional o espera: indica demora en el desarrollo de los hechos.</p>
	<p>Almacenamiento permanente: indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.</p>

Combinados


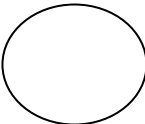
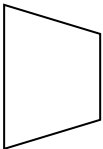
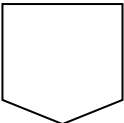
	<p>Origen de una forma o documento: indica el hecho de formular una forma o producir un informe.</p>
	<p>Decisión o autorización de un documento: representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.</p>

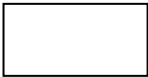
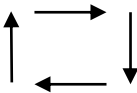
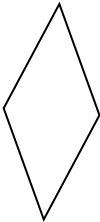



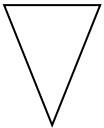


	<p>Entrevista: indica el desarrollo de una entrevista entre 2 o más personas.</p>
	<p>Dstrucción de un documento: indica el hecho de destruir un documento o copia de él, o bien la existencia de un archivo muerto.</p>

FUENTE: Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, colección guías, técnicas, serie organización y método núm. 9, México, 1980, Pág. 35.

Símbolo de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujos.

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	<p>Terminal: indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>		<p>Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.</p>
	<p>Disparador: indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de este o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.</p>		<p>Conector de pagina: reprenda una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.</p>

	<p>Operación: representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.</p>		<p>Dirección de flujo o línea de unión: conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.</p>
	<p>Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.</p>	<p>*</p> 	<p>Tarjeta perforada: representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.</p>
	<p>Documento: representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>	<p>*</p> 	<p>Cinta perforada: representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.</p>
	<p>Archivo: representa un archivo común y corriente de oficina, donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.</p>		

FUENTE: Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, colección guías, técnicas, serie organización y método núm. 9, México, 1980, Pág. 36.



2.13.2 Símbolos Figurativos

Se trata de fotografías, dibujos o caricaturas que representan alguna operación que ejecuta o experimenta una persona, una maquina, un material o un documento o dato.

Las principales recomendaciones en la utilización de los símbolos en los diagramas de flujos son:

- No mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
- No debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.
- Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño, salvo el caso que se quiera resaltar alguna situación especial.
- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas.
- No debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.



- El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.
- El contenido del conector de página debe ser numérico, donde indique el número de página donde continúa el diagrama.

2.14 TIPOS DE DIAGRAMAS DE FLUJOS

De acuerdo con las necesidades que se deben cubrir los diagramas de flujos se dividen según su formato, su objetivo o propósito y a la naturaleza de los datos.

2.14.1 Por su formato

- **Verticales:** el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo.
- **Horizontal:** El flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha.
- **Panorámicos:** Una sola carta representa el proceso entero. Registra en líneas vertical y horizontal y la parificación de más de un puesto o departamento.



- **Arquitectónicos:** describe el itinerario o ruta de una forma (formulario) o persona, sobre el plano arquitectónico del área de trabajo.

2.14.2 Por su propósito

- **De forma:** Se ocupa fundamentalmente forma (formulario), con muy poca o ninguna descripción de las operaciones.
- **De labores:** ¿Qué se hace? Son diagramas abreviados del proceso. Sólo presentan las operaciones en que se compone el procedimiento y el puesto o departamento que las ejecuta. Se utiliza el formato vertical.
- **De métodos:** ¿Cómo se hace? Presenta la manera de realizar cada operación del procedimiento, dentro de la secuencia establecida y la persona que debe realizarla. Se utiliza el formato vertical.
- **Analítico:** ¿Para qué se hace? Presenta no sólo cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que las realiza, si no que analiza para que sirven cada una de las operaciones dentro del procedimiento y cuando el dato es importante, consignan el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria.
- **De espacio:** ¿Dónde se hace? Presenta el itinerario y distancia que recorre la forma (formulario) o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él y señala el espacio por el que se desplaza.



- **Combinados:** Presenta una combinación de dos o más de las clases anteriores.

2.14.3 Por la naturaleza de los datos

Se clasifican en: cualitativos, cuantitativos y con escala de tiempo.

- **Cualitativos:** describen la sucesión de fases de un proceso en el orden en que ocurren, las unidades o personas organizadas que las ejecutan y el método empleado sin indicar cantidades ni tiempo.
- **Cuantitativos:** consignan las etapas de un proceso en el orden en que ocurre, registran cantidades como números de unidades producidas.
- **Con escala de tiempo:** en cualquiera de los casos anteriores en que se relacionan los datos con su ejecución en el tiempo.

2.15 ANALISIS Y DISEÑO DE FORMAS (FORMULARIOS)¹⁶

2.15.1 Análisis de formas

Las formas se integran al manual de procedimientos generalmente con un ejemplo y el instructivo del llenado de formas, después de la descripción de la operación o al final como apéndice. La forma es un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variable.

¹⁶ QUIROGA Leos Gustavo, “Organización y Métodos en la Adm. Pública” – Editorial Trillas, Edición 2da, México, 1988 (reimp1996), Pág. 259 - 261



2.15.2 Diseño de formas

El diseño de formas consiste en la elaboración de una forma al tomar como base la información recabada, su objeto, fuente de información, necesidades que la originan, métodos de llenado, numero de copias, procedimientos en que intervendrán y resultados finales que se deben obtener.

2.15.3 Principales características para el diseño de las formas (formularios)

Para lograr un buen diseño, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Los datos generales de la dependencia pública.
- La información básica de la forma debe determinarse mediante la respuesta a las preguntas: ¿Qué información se va a incluir? ¿Es importante dicha información? ¿Cómo se va a utilizar? ¿Por quien se utilizará? Y ¿Cuándo se utilizará?.
- Las formas deben tener un título que indique con claridad cuál es el objetivo.
- Los requerimientos de una forma deben presentarse secuencialmente; en un orden lógico, a fin de que las personas que proporcionan la información puedan llenarla con facilidad.



CAPITULO III

MARCO LEGAL

Para realizar la readequación y diseño del manual del tramitador para la U.A.P. nos guiaremos en el marco de las leyes como ser la Ley de Control Gubernamental (SAFCO 1178), Reglamento General del Régimen Estudiantil de la U.A.P. (X Congreso Estudiantil de Universidades), las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (S.O.A.).

3.1 ESTATUTO ORGANICO DE LA UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO

Titulo I

Disposiciones generales

Capitulo único: Constitución

Artículo 1.- La U.A.P. es una institución de educación superior autónoma que forma parte del sistema de la universidad boliviana, creada mediante D.S. 20511 del 21 de septiembre de 1984.

Artículo 2.- La base de su constitución es la comunidad educativa democráticamente organizada por docentes y estudiantes que en forma paritaria conforman todas las instancias de decisión y de gobierno universitario.

Artículo 3.- Es una entidad autónoma y con personalidad jurídica, goza de autonomía para conformar su estructura académica y administrativa.



3.1.1 Reglamento general del régimen estudiantil de la U.A.P.

Capítulo I

Disposiciones generales

Artículo 1.- De acuerdo al Art. 102, del Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando, el presente Reglamento General del Regimen Estudiantil de la Universidad Amazónica de Pando, contempla los derechos y las obligaciones de los estudiantes; tiene los objetivos de normar: las condiciones de los estudiantes, las modalidades de admisión, evaluación, permanencia, trasposos, cambio de carreras y/o programas, estudios simultaneo de dos carreras y/o programas, suspensión voluntaria de estudios, readmisión y todo establecido por regimen académico y graduación en la Universidad Amazónica de Pando.

Artículo 2.- De conformidad al Art. 80 del Estatuto Organico de la Universidad Boliviana y el Art. 101, del Estatuto de la Universidad Amazónica de Pando, son estudiantes las personas nacionales o extranjeras, que habiendo aprobado los requisitos exigidos en las pruebas de admisión estudiantil y una vez matriculadas o inscritas en las carreras y/o programas que ofrece la Universidad Amazónica de Pando, en sujeción a las normas y al modelo curricular vigente, cumpliendo los requisitos exigidos por el Estatuto Organico de la Universidad Boliviana, el Estatuto de la Universidad Amazónica de Pando de la cual forma parte y del presente Reglamento.

Artículo 3.- Son estudiantes regulares los que estando matriculados e inscritos cumplen los deberes y ejercen los derechos que les señalan los Estatutos y el presente Reglamento.

Artículo 4.- Los estudiantes regulares deben cumplir obligatoriamente los requisitos relativos a la matricula e inscripción , evaluación, exámenes, trabajos y



otros establecidos en el Modelo Académico vigente para seguir las carreras y /o programas en la Universidad Amazónica de Pando y obtener los correspondientes grados, títulos que le otorga la Universidad.

Artículo 5.- Además de la condición de estudiante regular, se reconoce la condición de estudiante libre, siempre y cuando algunas de las asignaturas de las carreras y/o programas no tengan como requisito las practicas que son de caracter obligatorio para la formación del estudiante siendo fundamental la participación del estudiante para ser evaluada como requisito imprescindible dentro del proceso enseñanza-parendizaje.

Artículo 6.- Todo estudiante a partir de su inscripción, asume el compromiso de conocer y cumplir las normas del Estatuto Organico de la Universidad Boliviana, el Estatuto de La Universidad Amazónica de Pando y el Presente Reglamento.

3.2 LEY DE CONTROL GUBERNAMENTAL (SAFCO 1178)

Esta ley de Administración y Control Gubernamental fue promulgada el 20 de julio de 1990, en el marco de un proceso de fortalecimiento de las instituciones de dominio publico, esta norma regula los sistemas de administración publica que dependan del estado boliviano elabore sus propios instrumentos de acuerdo a su naturaleza y finalidad de cada institución, lo cual establece en el Capitulo II Sistemas de administración y Control, art. 7.

Artículo 7.- Indica que el Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustará en función a la Programación de operaciones, para evitar la duplicidad de objetivos y atribuciones, mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades en seguimiento de los siguientes preceptos de acuerdo a los incisos a) y b) del art. 7.



3.3 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (S.O.A.)

Artículo 1.- El Sistema de Organización Administrativa 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.

Artículo 2.- El S.O.A. tiene como objetivo optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

Tiene como objetivos específicos:

- 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 entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar

Artículo 5.- Atribuciones institucionales

a. El Ministerio de Hacienda es el órgano rector del Sistema de Organización Administrativa, sus atribuciones básicas están descritas en el artículo 20 de la Ley



1178 y son ejercidas a través de su unidad técnica especializada, la Dirección de Organización, Normas y Procedimientos Administrativos DONPA.

b. Cada entidad del Sector Público elaborará en el marco de las presentes normas básicas su Reglamento Específico para la implantación del Sistema de Organización Administrativa.

Titulo III

Diseño Organizacional

Capitulo I

Proceso del Diseño Organizacional

Artículo 14.- (Etapas del diseño o rediseño organizacional). Las etapas que se contemplarán en este proceso, son:

1. Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio.
2. Identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen estas necesidades.
3. Diseño de los procesos para la producción de los servicios y/o bienes, sus resultados e indicadores.
4. Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando su ámbito de competencia.
5. Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades, y su ubicación en los niveles jerárquicos.
6. Definición de los canales y medios de comunicación.
7. Determinación de las instancias de coordinación interna.
8. Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional.



9. Elaboración del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos.

Artículo 15.- (Formalización del diseño organizacional). El diseño organizacional se formalizará en los siguientes documentos, aprobados mediante resolución interna pertinente:

a) Manual de Organización y Funciones que incluirá:

- Las disposiciones legales que regulan la estructura.
- Los objetivos institucionales.
- El organigrama.

Para las unidades de nivel jerárquico superior:

- Los objetivos.
- El nivel jerárquico y relaciones de dependencia.
- Las funciones.
- Las relaciones de coordinación interna y externa.

Para otras unidades:

- La relación de dependencia.
- Las funciones.

b) Manual de Procesos que incluirá:

- La denominación y objetivo del proceso.
- Las normas de operación.
- La descripción del proceso y sus procedimientos.
- Los diagramas de flujo.
- Los formularios y otras formas utilizadas.



CAPITULO IV

MARCO INSTITUCIONAL

4.1 ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO (U.A.P)

4.1.1 Breve Historia de la U.A.P

La Universidad Amazónica de Pando Fue creada mediante Decreto Supremo D.S. N° 20511 del 21 de septiembre de 1984 y sancionada mediante Ley de la Nación N° 653 del 18 de octubre de 1984.

Las actividades académicas empezaron oficialmente el 3 de diciembre de 1993, inicialmente con dos Carreras:

- Biología a nivel Licenciatura
- Enfermería a nivel Licenciatura

Y en 1996 se incorporo la carrera de Informática a nivel Técnico Superior.

El Estatuto Orgánico de la U.A.P., fue aprobado en la VI Conferencia Nacional de Universidades en octubre de 1997 y por el Congreso Nacional de Universidades el mes de mayo de 1999, ambos eventos realizados en la Ciudad de Trinidad – Beni.

Posteriormente con una de las políticas de diversificación de la oferta curricular en la gestión académica 2000 se crearon las carreras de:

- Derecho con mención a derecho ambiental a Nivel Licenciatura.



- Ingeniería Agroforestal a Nivel Licenciatura.
- Construcción Civil a nivel Técnico Superior.
- Pesca y Acuicultura a nivel Técnico Superior.

Posteriormente se aprueba el cambio de grado académico de la carrera de informática a nivel de Licenciatura como ingeniería informática con la aprobación del Honorable Consejo Universitario y por la II Reunión Académica Nacional del Sistema de Universidades.

En la gestión 2001 se aprueba la apertura del programa de Ciencias Económicas y Financieras, con las Carreras de: Administración de Empresas, Economía y Contaduría Pública a nivel licenciatura, además la carrera de Formación Docente a nivel Técnico Superior, esta última en convenio con el Ministerio de Educación.

Finalmente el año 2002 se aprueba la creación de Fisioterapia a nivel técnico superior, haciendo un total de doce carreras en funcionamiento, donde para Enero del 2005 se espera el incremento de dos carreras Comunicación Social y Trabajo Social ambas a nivel licenciatura; esta situación marca un crecimiento significativo para la Universidad Amazónica de Pando.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO (U.A.P.)

En el anexo N° 1 se puede observar la propuesta de la estructura organizacional de la U.A.P., en dicho organigrama se puede apreciar los diferentes niveles funcionales y personales.

El **primer nivel** esta constituido por el Consejo Académico Universitario (CAU) encargado de deliberar y aprobar, seguido por el HCU encargado del tratamiento y



aplicación de políticas académicas. El **segundo nivel** constituido por el Vice – Rector y el Staff de Directores del Vicerrectorado. El **tercer nivel** lo constituye el nivel operativo del sistema, encabezadas por las unidades operativas del vicerrectorado y las áreas y carreras académicas de la U.A.P. que tiene como principal función cumplir la misión y visión del vicerrectorado y de la U.A.P en su conjunto.

4.3 ÓRGANOS DE GOBIERNO

4.3.1 Vicerrectorado

Es una autoridad académica superior, responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas académicas de la U.A.P. establecidas en el Plan de Desarrollo Estratégico, asimismo es el responsable de mejorar, diseñar y genera políticas y estrategias académicas, investigativas y de interacción social con el fin de alcanzar la excelencia académica y la acreditación. De acuerdo con el estatuto orgánico de la U.A.P. aprobado el 10 de octubre de 1997, es de su competencia del vicerrectorado orientar y regular las actividades académicas, investigativas e interacción social. De acuerdo lo que señala el Art. 52 de sus atribuciones.

Direcciones del Vicerrectorado

- **Dirección Académica Pedagógica:** Se ocupa de la política curricular, control de docente y estudiantes de la U.A.P.

- **Dirección de Investigación Ciencias y Tecnología:** Su objetivo es socializar el conocimiento e interpretación científica de la realidad y la formulación de propuestas para la transformación cualitativa de la sociedad.



- **Dirección de Interacción Social:** Tiene como objetivo establecer contacto directo con la población difundiendo resultados de investigación, cultura, enseñanza, arte, deporte otros.

- **Dirección de Post- Grado:** Actualmente se encuentra en pleno proceso de organización e institucionalización, su propósito es de mejorar la calidad Científica de los Docentes y profesionales externos.

- **Dirección de Información Académica:** Tiene como objetivo brindar información actualizada del funcionamiento académico, fue creado mediante Resolución del H.C.U, tiene bajo su dependencia al departamento de archivo universitario, departamento de procesamiento de datos y el departamento de trámites y registros (Ventanilla Única de Trámites).

4.4 DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN ACADEMICA (D.I.A.)

El D.I.A. fue creado mediante Resolución del Honorable Consejo Universitario. Tiene bajo su dependencia al:

- Departamento de Archivo Universitario.
- Departamento de Procesamiento de Datos.
- Departamento de Trámite y Registros.

4.4.1 MISIÓN

Tiene como misión promover, orientar y administrar la información académica del estudiante y docente de la U.A.P., de forma transparente, eficiente y oportuna, a través de herramientas y medios tecnológicos.



4.5 DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS (D.T.R.)

4.5.1 Objetivo General

El D.T.R., tiene como objetivo el de gestionar, viabilizar los procesos académicos relacionados con los trámites académicos dentro de la U.A.P. con eficiencia y transparencia.

Además encargada de coordinar con todas las carreras y/o áreas atendiendo a los usuarios a través de la ventanilla única de trámites, realizando el seguimiento y archivando la documentación generada en la unidad de forma organizada y enviada a la unidad de archivo.

4.5.2 Objetivos específicos

- Generar reportes mensuales con respecto a los trámites académicos.
- Proponer e implantar procedimientos e instrumentos necesarios para mejorar la prestación de servicios.
- Organizar y actualizar el archivo histórico de los estudiantes y docentes de la U.A.P.

4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN ACADÉMICA (D.I.A.)

La Dirección de Información Académica tiene bajo su dependencia a:



Los procedimientos identificados que actualmente se manejan son 37 trámites, se hallan representados solo de forma textual y escrita.



CAPITULO V

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1 METODOS DE INVESTIGACIÓN

5.1.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva esta orientada a obtener información para familiarizarse con la institución basada en la necesidad de aclarar y especificar un determinado problema de investigación, el cual nos ayudará a describir, analizar, comparar y evaluar los hechos o fenómenos del tema en estudio.

5.1.2 Investigación de campo

Se utiliza este método para realizar el relevamiento de información, en el lugar donde ocurren los hechos o fenómenos, por la carencia de un manual de procedimientos.

5.2 TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

En todo proceso de investigación se requiere de una técnica de investigación las cuales permitan al investigador obtener toda la información o datos que requieren para el desarrollo de una determinada investigación.

De acuerdo a lo anteriormente señalado las técnicas utilizadas para el desarrollo del presente trabajo dirigido en la U.A.P. son las siguientes:



5.2.1 Observación directa

Es una técnica de la investigación que busca recabar información a través de la acción de observar y mirar detenida y directamente sobre los hechos, cosas, sistemas, personas, organizaciones, etc., haciendo un examen crítico de los mismos.

La observación se basa generalmente en dos aspectos; en la experiencia del investigador y en someter conductas a condiciones manipuladas (experimento).

Entrevista y observación directa, con el personal del departamento de trámites y registros para conocer la situación actual del manejo de los trámites.

5.2.2 Encuesta

Consiste en la captación consciente planeada y registrada en cuestionarios de hecho, opiniones, juicios, motivaciones, etc.

Las encuestas mixtas (abiertas y cerradas) elaboradas se aplicarán al personal que dependen del D.I.A., las secretarias de carreras quienes son las que realizan los trámites diariamente.

5.2.3 Entrevistas estructuradas

La técnica de la entrevista consiste en la obtención de datos e información, ya sea mediante el contacto personal con la fuente (persona), o mediante conversaciones de naturaleza profesional.



Es una técnica aplicada en forma de dialogo y sometida a una dirección sistemática, que esta orientada a la obtención de material de primera mano en la investigación, donde se reúnen a dos o más personas para dialogar sobre un asunto con propósito de estudio o la visita que se hace para solicitar la opinión de alguien sobre un tema. Donde se elaboro una guía de entrevista para el vicerrector y directores de área.

5.2.4 Entrevistas no estructuradas

Denominada también esta clase de entrevista, como no dirigidas o no estandarizadas y se caracteriza por que el entrevistador hace uso de la guía de entrevistas solamente para ubicar al entrevistado en el tema, dejando a este que desarrolle y oriente la conversación. Se aplicará al personal del D.T.R. en cada momento que sea necesario (frecuentemente).

Como fuentes secundarias se utilizó:

- Revisión de los manuales con que está funcionando la universidad.
- Folletos.
- Fotocopias.
- Estatuto Orgánico de la U.A.P.
- Quinquenio 2003-2004.
- Plan Operativo Anual (POA).

5.3 PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

El presente trabajo se realizará en tres etapas, las cuales están descritas y subdivididas en tareas (Ver Anexo N° 2 cronogramas de actividades).



5.3.1 Primera etapa: Interiorización sobre el funcionamiento del manual del tramitador en el D.T.R.

1. Reunión preliminar con el Vicerrector de la U.A.P. y presentación del tutor institucional designado.
2. Elaboración del plan de trabajo (cronograma de actividades).
3. Determinación de los tipos de información a recopilarse sobre el manual del tramitador.
4. Relevamiento de información a cerca del vicerrectorado, Dirección de Información Académica y el Departamento de Trámites y Registros.
 - Plan estratégico: misión y visión.
 - Estructura organizacional.
 - Manual de organización y funciones.
 - Marco legal.
 - Manual de procedimientos vigentes.
5. Por ultimo análisis de toda la información recopilada del manual de tramitador.

5.3.2 Segunda etapa: Diagnostico del manual del tramitador

1. Selección y elaboración de los instrumentos de investigación:
 - Observación directa.
 - Encuestas.
 - Guías de entrevistas.



➤ Guías de entrevistas no estructuradas.

2. Investigación y relevamiento de los principales trámites con sus respectivos procedimientos que se realizan el D.T.R.
3. Análisis de los procedimientos relevados: duplicidad de funciones, pasos innecesarios, tiempo perdido, etc.
4. Elaboración del inventario inicial de los procedimientos relevados.
5. Presentación y validación de los procedimientos identificados a la responsable del D.T.R. de la U.A.P.

5.3.3 Tercera etapa: Readecuación y diseño de los procedimientos

1. Diseño del formato y estructura del manual de procedimientos.
2. Elaboración del manual de procedimientos de trámites académicos – administrativos (M.P.T.A.A.)
3. Revisión de cada uno de los procedimientos por la encargada del D.T.R y el Director del (D.I.A.).
4. Presentación y revisión del manual de procedimientos de trámites académicos – administrativos en su totalidad al D.T.R. y al D.I.A.
5. Ajustes y modificaciones a los procedimientos.
6. Presentación final del Manual de Procedimientos de Trámites Académicos – Administrativos a la Dirección de Información Académica y al Departamento de Trámites y Registros.



CAPITULO VI

DIAGNOSTICO DEL MANUAL DEL TRAMITADOR

6.1 OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO

El objetivo del diagnóstico es el de conocer la situación actual del manual del tramitador de la U.A.P., con relación a su funcionamiento con el resto de las unidades que dependen del vicerrectorado y mediante un análisis detectar falencias e irregularidades para proyectar soluciones a posibles problemas existentes en el manual. Y así determinar los procedimientos que deberían modificarse o en su caso el de diseñar nuevos procedimientos como se deben reestructurar o descentralizar dichos trámites.

6.2 AREA DE ANALISIS

La U.A.P., en busca de la excelencia académica de la educación superior y la institución, implica contar con información procesada, indicadores de desempeño, tanto académico como administrativo las cuales permitan medir la calidad educativa - administrativa. En tal sentido es que se han detectado una serie de problemas con respecto al manejo del manual de tramitador.

El área de análisis es el Departamento de Trámites y Registros (D.T.R), dependiente de la Dirección de Información Académica (D.I.A.) de la U.A.P., la carencia de un manual de procedimientos de trámites académicos – administrativos dentro de su estructura administrativa ha impedido realizar a cabalidad todos los trámites académicos – administrativos de la U.A.P., ya que por el D.T.R. es por donde se inician y terminan todos los Trámites.



6.2.1 Misión

La razón de ser de la Dirección de Información Académica de la U.A.P. es “Promover, orientar y administrar la información académica del estudiante y docentes de la U.A.P, en forma transparente, eficiente y oportuna, a través de herramientas y medios tecnológicos”¹⁷.

La Dirección de Información Académica actualmente cuenta con suficientes recursos humanos, sin embargo se necesita capacitar al personal del D.I.A – D.T.R., sobre el manual del tramitador, posteriormente la implementación de un nuevo manual de procedimientos lógico, esquemático y secuencial.

6.2.2 Objetivos generales del departamento de trámites y registros¹⁸

1. Gestionar, viabilizar los procesos académicos relacionados con los trámites académicos dentro de la U.A.P, con eficiencia y transparencia.
2. Coordinar con todas las carreras y/o áreas atendiendo a los usuarios a través de la ventanilla única de trámites, realizando el seguimiento y archivando la documentación generada en la unidad de forma organizada y enviada a la unidad de archivo.

6.2.3 Objetivos específicos¹⁹

1. Generar reportes mensuales con respecto a los trámites académicos.

¹⁷ Plan de Desarrollo U.A.P. 2004, Pág. 15

¹⁸ Plan de Desarrollo U.A.P. 2004, Pág. 20

¹⁹ Plan de Desarrollo U.A.P. 2004, Pág. 20



2. Proponer e implantar procedimientos e instrumentos necesarios para mejorar la prestación de servicios.
3. Organizar y actualizar el archivo histórico de los estudiantes y docentes de la U.A.P.

6.3 ANALISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS

6.3.1 Aspectos comunes y generales

El actual manual del tramitador cuenta con 37 trámites académicos – administrativos, no obstante las debilidades presentadas por dicho manual en el D.T.R .han tenido inconvenientes entre los que se los puede mencionar:

1. Los procedimientos actuales no corresponden a criterios técnicos de diseño de acuerdo a lo que estipula la Ley N° 1178 (SAFCO) Título III Diseño Organizacional, Capítulo I Proceso del Diseño organizacional Art. 15, Inc. b.
2. Los procedimientos no cuentan con objetivos.
3. Los formatos no tienen una distribución de copias de formularios.
4. El manual del tramitador no especifica el lugar donde empieza – termina, además donde se archivan las solicitudes.
5. Los pasos en el manual de tramitador no están bien claros.
6. El manual no cuenta con un índice de los procedimientos existentes.
7. Los procedimientos están discontinuos, ósea que no cuentan con una numeración correlativa.
8. En la mayoría de los casos los usuarios son los encargados de hacer sus propias diligencias y no llevados por un encargado de despacho de correspondencia.



9. Se pierden timbres de algunos trámites, por no especificar en el manual el responsable ¿quien? debe realizar el pegado de los timbres.
10. No existe una buena coordinación, es por eso que el resto de las direcciones de áreas, direcciones de Carreras y departamentos dependientes del Vicerrectorado, desconocen en parte los pasos llevados a cabo al momento de realizar la recepción y despacho de los trámites académicos.
11. Se genera pérdida de materiales al imprimir los trámites, por que el procedimiento del trámite que se imprime para el usuario, él ni siquiera lo lee.

6.3.2 Análisis de los procedimientos específicos

A continuación se presentan algunos ejemplos de los pasos que se realizan en los trámites académicos – administrativos por el D.T.R. y otras unidades involucradas en los procedimientos. Es importante señalar que los pasos descritos en dicho manual no están claros y no se cumplen a cabalidad.

Ejemplo: Trámite Obtención Diploma Académico y Juramento de Ley

Primero: El interesado entrega los documentos señalados en requisitos y los valores en timbres.

Segundo: El encargado del D.T.R., recepciona la documentación, procede a revisar los requisitos, imprime la solicitud y entrega para ser llenado y firmado por el interesado.

Tercero: Registra el trámite en el libro de registro y envía a la División de Títulos y Diplomas (D.T.D.).

Cuarto: El D.T.D. recepciona y revisa si observa alguna irregularidad en los requisitos, devuelve al D.T.R. para ser completada, si todo esta conforme el



encargado del D.T.D. cambia la documentación a la carpeta de Títulos y Diplomas y envía al Secretario General para su revisión.

Quinto: El Secretario General verifica la documentación **Por No:** devuelve al D.T.D. para que sea devuelto al D.T.R. **Por Sí:** instruye al encargado del D.T.D. para que emita la Resolución Rectoral y la impresión de dicho título.

Sexto: El encargado del D.T.D. procede a la impresión de la hoja guía con los datos del interesado que se imprimirán en el diploma y la respectiva resolución y envía al calígrafo.

Séptimo: EL calígrafo llena el diploma con los datos enviados, una vez concluido este proceso envía al D.T.D.

Octavo: El encargado del D.T.D. procede a enviar el respectivo título con la resolución para ser firmados por las autoridades competentes, primeramente envía al Secretario general.

Noveno: El Secretario general firma el título y la resolución, luego envía a vicerrectorado.

Décimo: El vicerrectorado firma el título y la resolución, luego envía al rector.

Décimo primero: Finalmente el rector de la U.A.P. estampa su firma en el título y resolución y envía al D.T.D.

Décimo Segundo: el encargado del D.T.D. recepciona el título con su respectiva resolución y guarda dicho título hasta que sea requerido por secretaria general para ser entregado al interesado en un acto solemne.

Ejemplo: Certificado de Calificaciones

Primero: El interesado entrega los documentos señalados en requisitos al D.T.R.

Segundo: El encargado del D.T.R. procede a la impresión de la solicitud y entrega la carpeta con todos los requisitos al interesado para que él lleve a la dirección de carrera.



Tercero: La dirección de carrera procede al llenado de los certificados y envía a vicerrectorado.

Cuarto: El vicerrector (a) verifica las notas y procede a firmar el o los certificados y su posterior envió al D.T.R.

Quinto: Entrega los certificados al solicitante.



CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.1 Conclusiones

Una vez realizado el presente trabajo y al haber cumplido con los objetivos propuestos y de acuerdo a las necesidades que Tiene el D.T.R. de llevar adelante los procesos y procedimientos de acuerdo a su realidad actual, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se ha evidenciado que el D.T.R., no cuenta con un manual de procedimientos estructurado de acuerdo a las disposiciones del Sistema de Operación Administrativa de acuerdo a lo que establece la ley SAFCO 1178, el DTR cuenta con un manual del tramitador ninguno contaba con diagramas de flujos, el personal que no pertenece al DTR, pero que si participa de alguna forma en los procedimientos realizaba sus actividades y tareas guiados únicamente por su sentido común y por la experiencia.
- La situación evidenciada en particular en toda la U.A.P. es la carencia de manual de organización y funciones, manual de procesos y procedimientos.
- No se cumplen los pasos señalados en el manual del tramitador.
- No existe coordinación con las demás unidades y direcciones de carreras en la elaboración de los procedimientos de los trámites.



- Al no existir un manual de funciones, existe duplicidad de cargos y funciones.
- La pérdida de materiales al momento de realizar un determinado trámite.
- En el manual del tramitador no se encuentra detalladamente las actividades que las unidades responsables de la ejecución en cada paso deben realizar.
- La infraestructura inadecuada en el D.T.R, no permite el desenvolvimiento de las actividades y alcanzar los objetivos fijados.
- Se realizó el relevamiento de 55 trámites tanto de Pre – Grado y Post – Grado con sus respectivos procedimientos y diagramas de Flujos correspondientes los cuales fueron plasmados en un inventario de procedimientos.
- También se efectuó el análisis de los procedimientos existentes, para determinar las ineficiencias, minimizar las demoras eliminar duplicidad de tareas y tener un uso racional de los recursos existentes.



7.1.2 Recomendaciones

Por las consideraciones realizadas en el diagnóstico y en las conclusiones del manual del tramitador es que se elaboró el presente manual de procedimientos de trámites académicos – administrativos de manera que se pueda estandarizar las operaciones correspondientes del D.T.R. y de todas las Direcciones de Áreas, Direcciones de Carreras y Departamentos que dependen del Vicerrectorado que de una u otra forma participan en los procedimientos.

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito en las conclusiones, para el buen funcionamiento del actual manual de procedimientos de trámites académicos-administrativos se tendrá previamente que complementar con otros procedimientos generales, por lo que se desea precisar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda la elaboración de un Manual de Organización y Funciones, un Manual de Procesos y Procedimientos, que cuente con todas las disposiciones legales y reglamentos inherentes al funcionamiento de toda la universidad en su conjunto y que se pueda tener un conocimiento exacto de las atribuciones, responsabilidades y funciones que deben cumplir los funcionarios al desarrollar cada una de sus actividades.
- Difundir el manual de procedimientos de trámites académicos – administrativos internamente con cada una de las unidades dependientes del vicerrectorado para una buena aplicación del mismo.



- Se debe evitar la duplicidad de funciones, para evitar conflictos al señalar y desarrollar las funciones, obligaciones y responsabilidades.
- Capacitar a los (as) encargados (as) de departamentos, secretarias de direcciones y carreras en el manejo e implementación del nuevo manual de procedimientos de trámites académicos – administrativos.
- Si no se revisan y actualizan los manuales periódicamente, estos restan importancia y valor, para disminuir la efectividad del mismo se sugiere designar un responsable encargado de coordinar y programar la actualización y revisión del contenido del manual.
- Cuando alguna dirección, departamento o dirección de carrera necesite realizar adiciones, cambios o supresiones deberá presentar una propuesta o sugerencia al responsable y él pueda verificar las incidencias que puedan ocasionar en las modificaciones con el resto de los procedimientos.



PROPUESTA

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE TRÁMITES
ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS
UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**

I. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos de Trámites Académicos – Administrativos, es como resultado del convenio interinstitucional suscrito entre al Universidad Mayor de San Andrés, Carrera de Administración de Empresas y la Universidad Amazónica de Pando, la cual contribuye como una fuente de consulta que apoyará en el quehacer cotidiano del Departamento de Trámites y Registros y las demás unidades que rodean al Vicerrectorado de la U.A.P., porque en este documento se consignan en forma ordenada, secuencial y metódicas todas las actividades y tareas que se deben seguir para llevar a cabalidad la ejecución de los procedimientos que se generan en el D.T.R.

El Manual de Procedimientos de Trámites Académicos –Administrativos esta compuesto por un número de código que facilita su identificación, el nombre del procedimiento, el objetivo para su realización, los requisitos que se deben exigir, los formularios que acompaña dicho procedimiento, los pasos que lleva el procedimiento, las unidades que intervienen en su desarrollo, el responsable que lleva a cabo el mismo, y las actividades para su desarrollo.

En los procedimientos se realizan la descripción de su contenido, tanto de forma literal y grafica, enumerando los procedimientos que los integran de forma secuencial, cronológica y ordenada, indicando en cada procedimiento ¿Quién debe ejecutarlo? ¿Cómo debe ser ejecutado? Y ¿Para qué debe ejecutarse? Para representar de manera grafica la secuencia de las actividades que se realizan en



un determinado procedimiento. Para lograr uniformidad en el diseño de los procedimientos se utilizaron los símbolos que corresponden a la norma ANSI (American National Standards Institute).

De igual manera se incluye en el manual ejemplos de los formularios utilizados dentro de los procedimientos.

Por lo tanto la ejecución oportuna y eficiente del presente manual, ayudara al logro de una mejor utilización y racionalización de los recursos materiales, tecnológicos y humanos para tener una buena prestación de servicio tanto a los Usuarios externos como internos de la U.A.P.

II. OBJETIVO

Los objetivos del presente manual de procedimientos de trámites académicos – administrativos son los siguientes:

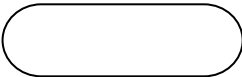
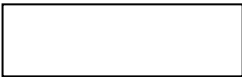
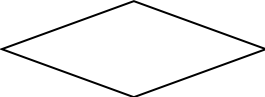


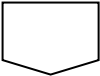
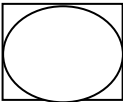
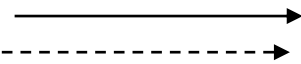
1. Mostrar de forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos que se generan en el D.T.R.
2. Decir claramente todas y cada una de las direcciones, departamentos y carreras que intervienen en el desarrollo de los procedimientos evitando así la duplicidad de funciones.

III. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE TRAMITES Y REGISTRO DE LA U.A.P

Como resultado del análisis e identificación detallada de las actividades que se desarrollan en el D.T.R. se obtuvo el siguiente inventario de los trámites con sus respectivos procedimientos:



**SIMBOLOGIA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE TRAMITES
ACADEMICOS – ADMINISTRATIVOS**

SIMBOLOGIA	REPRESENTA
	<p>Inicio o termino: indica el principio o el fin del flujo: puede ser acción o lugar; además; se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Decisión o Alternativa: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Archivo: indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de pagina: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.</p>
	<p>Decisión o autorización de un documento: representa al acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.</p>
	<p>Indicador de dirección o línea de flujo: Indica el sentido de ejecuciones de las operaciones</p>



**INVENTARIO DE LOS PROCEDIMIENTOS
DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS
TRÁMITES PRE – GRADO**

N°	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	OBJETIVO
001	MATRICULACIÓN ALUMNO NUEVO	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento académico – administrativo por medio del cual una persona adquiere la calidad de Estudiante de la Universidad Amazónica de Pando.
002	MATRICULA ALUMNO ANTIGUO	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El procedimiento Académico-Administrativo mediante el cual cualquier alumno antiguo puede renovar su matrícula universitaria.
003	MATRICULACIÓN CURSO PRE - UNIVERSITARIO	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El curso Pre-Universitario tiene como objeto, la nivelación y fortalecimiento de los estudiantes bachilleres para un desenvolvimiento adecuado en la vida universitaria, y es un requisito para el ingreso a cualesquiera de las carreras de la Universidad Amazónica de Pando.
004	MATRICULACIÓN DE PRUEBA DE SUFICIENCIA ACADEMICA	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	La prueba de suficiencia académica es una de las formas para ingresar a cualquiera de las carreras ofrecidas por la U.A.P, mediante examen directo.
005	EXAMEN DE MESA	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el Procedimiento Académico – Administrativo mediante el cual el alumno puede nivelarse y/o avanzar el plan de estudios vigente de la carrera a la que pertenece.



006	CURSOS DE VERANO	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El objetivo del Curso de Verano en la UAP. Es nivelar a los estudiantes que deben o desean adelantar asignaturas, disminuyendo de esta manera los índices de retención, aprovechando periodos de receso académico, con una programación adecuada.
007	ADMISIÓN ESPECIAL	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento Académico - Administrativo mediante el cual las personas que poseen Títulos de Licenciatura, Técnico Superior, Graduados del Colegio Militar, Academia Nacional de Policías, Normal Superior y otros que son resultados de convenios especiales con las Universidades del sistema Boliviano desean iniciar sus estudios quedan exentos de cumplir con la modalidad de admisión vigente por la U.A.P.
009	CERTIFICADO DE TRABAJO DOCENTE	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento Académico - Administrativo mediante el cual un Docente o Ex Docente puede pedir una certificación que trabaja o trabajo como docente Universitario.
010	CERTIFICADO DE TRABAJO ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento mediante el cual cualquier administrativo dependiente de la UAP, puede pedir una certificación que desempeña o desempeñaba funciones administrativas en esta Universidad.
011	CERTIFICADO DE CONCLUSIÓN DE ESTUDIOS	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El procedimiento para certificado de conclusión de traspaso es el documento por el cual se certifica que el universitario ha concluido el traspaso de la UAP a otra Universidad. Por lo tanto se ha dado de baja de los archivos de la Universidad Amazónica de Pando.



012	CERTIFICADO DE HABILITACIÓN	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento Académico – Administrativo por el cual la Universidad Amazónica Pando, certifica que un alumno ha aprobado el examen de suficiencia académica o el curso Pre – universitario aplicado por la Universidad para el ingreso a una de las carreras ofrecidas por la UAP en gestiones pasadas (2000-2003).
013	CERTIFICADO DE ALUMNO REGULAR	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Certifica que un alumno está legalmente inscrito en una de las carreras ofrecidas por la UAP.
014	CERTIFICADO DE CALIFICACIONES	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Se obtiene mediante un procedimiento Académico – Administrativo por el cual, la U.A.P. certifica las calificaciones obtenidas por un alumno inscrito regularmente en una de las carreras.
015	CERTIFICADO DE SOLVENCIA UNIVERSITARIA	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento Académico – Administrativo por el cual la U.A.P., Certifica que un alumno ha concluido el Plan de Estudio de una de las carreras ofertadas, no tiene nada pendiente con ninguna de las Unidades Operativas y/o Áreas.
016	TRASPASO INTERNO DE CARRERA	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Permite realizar el traspaso de un estudiante regular de la U.A.P. de una carrera a otra, debido a causa justificada que puede ser de orden personal, institucional, económico, laboral o de salud.



017	TRASPASO DE LA U.A.P A OTRAS UNIVERSIDADES DEL SISTEMA	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento Académico-Administrativo por el cual se tramita el traspaso de un estudiante de la Universidad Amazónica de Pando a otras Universidades del Sistema Nacional de Universidades Públicas de Bolivia, debido a causa justificada, que puede ser cambio de residencia, problema de salud, trabajo, económicos, familiar u otros.
018	TRASPASO DE OTRAS UNIVERSIDADES DEL SISTEMA A LA U.A.P	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El procedimiento de Traspaso de una Universidad del Sistema Nacional de Universidades a la Universidad Amazónica de Pando, es el procedimiento Académico Administrativo por el cual se tramita el traspaso de un estudiante de otra universidad a la UAP, por diversas causas, siempre y cuando exista plaza en la Carrera solicitada.
019	CONVALIDACIÓN DE MATERIAS	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	La CONVALIDACIÓN DE MATERIAS es el procedimiento Académico – Administrativo por el cual, la Universidad Amazónica de Pando, convalida materias de acuerdo a los planes de estudios de las diferentes carreras ofrecidas por la U.A.P.
020	CONVALIDACIÓN DE CERTIFICADO DE HABILITACIÓN	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El procedimiento de convalidación de certificado de habilitación es el procedimiento académico-Administrativo por el cual la U.A.P., certifica que un alumno ha aprobado el examen de suficiencia académica o curso Pre – universitario en otra universidad del Sistema Universitario Boliviano, y en la misma área de conocimiento.



021	READMISIÓN	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El Procedimiento consiste en habilitar a un estudiante que hubiera suspendido sus estudios por uno o dos gestiones académica, quedando automáticamente como alumno pasivo, para que sea cambiado este status al de alumno activo, el estudiante necesariamente de efectuar el trámite de readmisión.
022	SUSPENSIÓN VOLUNTARIA	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El procedimiento consiste en suspender sus estudios por uno a dos gestiones académicos como máximo (2 años), quedando automáticamente como alumno pasivo, para que sea cambiado de estado activo al pasivo, el estudiante necesariamente de efectuar el trámite de suspensión voluntaria.
023	EMISIÓN TÍTULO DE BACHILLER	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	TÍTULO DE BACHILLER EN HUMANIDADES es el procedimiento Administrativo por el cual, la U.A.P., certifica que un estudiante de secundaria, ha concluido sus estudios y está habilitado legalmente para realizar estudios superiores, conforme a reglamento.
024	EMISIÓN TÍTULO ACADEMICO Y JURAMENTO DE LEY	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento mediante el cual cualquier estudiante dependiente de la UAP que hubiese concluido con su ciclo universitario puede acceder al Título Académico y Juramento de Ley.
025	EMISIÓN TÍTULO ACADEMICO MAESTRO NORMALISTA	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El DIPLOMA ACADÉMICO es, de acuerdo al Reglamento General de Títulos de la Universidad Amazónica de Pando, es una certificación que el universitario a alcanzado un nivel terminal de estudios superiores reconocido en universidades nacionales o extranjeras.



026	TÍTULO EN PROVISIÓN NACIONAL	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento Académico – Administrativo mediante el cual la Universidad Amazónica de Pando otorga una vez cumplido con todos los requisitos para acceder al Título en Provisión Nacional.
027	REVALIDACIÓN TÍTULO ACADEMICO	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El Procedimiento de Revalidación de Títulos, es el procedimiento Académico Administrativo, por el cual, profesionales bolivianos y extranjeros graduados en Universidades, Institutos y Escuelas Superiores del exterior, que tengan nivel universitario reconocido por el Estado o Gobierno de origen, realizan la Revalidación de su Título Académico del exterior en Bolivia.
028	TÍTULO EN PROVISIÓN NACIONAL POR REVALIDACIÓN	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento Académico – Administrativo mediante el cual la Universidad Amazónica de Pando extiende una vez concluido y cumplido con todos los requisitos para acceder al Título en Provisión Nacional por Revalidación.
029	LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS DE LA U.A.P	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento académico – administrativo mediante el cual se puede legalizar fotocopias de documentos tales como: fotocopia de Título de Bachiller, Título Académico, Título en Provisión Nacional y otros Títulos emitidos por la U.A.P.
030	LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS ACADEMICOS	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento que permite legalizar fotocopias de documentos académicos tales como: Matrícula Universitaria u otros documentos académicos emitidos por la U.A.P. (no valido para Títulos y Diplomas)



031	CARRERA SIMULTANEA	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento Académico - Administrativo que de acuerdo a reglamento de la Universidad Boliviana permite la inscripción simultanea de un estudiante en dos Carreras.
032	MADALIDAD DE GRADUACIÓN	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento Académico – Administrativo mediante el cual cualquier estudiante que hubiera concluido con el plan de estudios de su carrera puede pedir el señalamiento de fecha y hora de su modalidad de graduación.
033	HISTORIAL ACADEMICO	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El historial académico es el procedimiento académico-administrativo mediante el cual el estudiante puede saber su trayectoria académica.
034	PRORROGA PARA LA PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El procedimiento consiste en que el estudiante solicita una prórroga de presentación de documentos ya se la fotocopia de título de bachiller así como otro documento. (Este trámite es valido por 1 periodo)
035	DEVOLUCIÓN DE DEPOSITO	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El presente procedimiento es aplicado en caso de que el interesado solicite devolución de deposito en caja o banco, por concepto de algún trámite académico – administrativos por razones justificadas y siempre y cuando no haya utilizado dicho trámite.
036	DESCUENTO POR PLANILLA	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El presente procedimiento es aplicado en caso de que el interesado solicite descuento por planilla por concepto de algún trámite académico – administrativos, y siempre y cuando el interesado o la persona que realice el trámite este trabajado en la U.A.P.



037	CONTENIDOS ANALITICOS	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	La legalización del contenido analítico de las asignaturas cursadas en una carrera, se obtiene mediante un procedimiento Académico – Administrativo por el cuál, la U.A.P., legaliza las fotocopias del CONTENIDO ANALÍTICO de las asignaturas cursadas en una Carrera.
038	PLAN DE ESTUDIOS	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El plan de estudio de una determinada carrera es el procedimiento Académico - administrativo por el cual la Universidad Amazónica de Pando extiende a través de la Dirección de carrera y/o Área, el PLAN DE ESTUDIO que el estudiante ha cursado.
039	ANULACIÓN DE R.U.U Y DEVOLUCIÓN DE DOCUMENTOS	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	La anulación del Registro Universitario y devolución de documentación es el procedimiento mediante el cual el estudiante puede retirar toda su documentación archivada en el DAU y eliminar su registro en el sistema.
040	PROGRAMA DE TITULACIÓN DE ANTIGUOS EGRESADOS	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El procedimiento de inscripción al PTAE operativiza la admisión al programa especial para antiguos egresados de acuerdo al Reglamento General de Tipos y Modalidades de Graduación.
041	DESARCHIVO DE DOCUMENTOS	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el Procedimiento Académico – Administrativo mediante e puede desarchivar algún documento académico (para estudiantes regulares) y/o para egresados y profesionales que necesiten documentos de Títulos y Diplomas.



**INVENTARIO DE LOS PROCEDIMIENTOS
DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS
TRÁMITES POST - GRADO**

N°	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	OBJETIVO
043	MATRICULACIÓN DE POSTGRADO EN GENERAL	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	La matriculación DE POSTGRADO es el procedimiento Académico – Administrativo por el cual, el Departamento de Trámites y registros de la UAP matricula a un estudiante en una de las Especialidades, Maestrías, Doctorado o Diplomado, ofrecidos por la Dirección de Postgrado.
044	CERTIFICADO DE NOTAS	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El CERTIFICADO DE NOTAS se obtiene mediante un procedimiento Académico – Administrativo por el cual, la Dirección de Postgrado de la Universidad Amazónica de Pando certifica las calificaciones obtenidas por un estudiante inscrito regularmente en cualquiera de las especializaciones.
045	CERTIFICADO DE ESTUDIANTE REGULAR	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El CERTIFICADO DE ALUMNO REGULAR, certifica que un alumno está legalmente inscrito en una de los programas de Postgrado.
046	PRORROGA PARA LA PRESENTACION DE DOCUMENTOS	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El procedimiento consiste en que el estudiante solicita una prórroga de presentación de documentos.
047	DESCUENTO POR PLANILLA POR TRAMITE ACADEMICO	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El presente procedimiento es aplicado en caso de que el interesado solicite descuento por planilla por concepto de algún trámite académico – administrativos, y siempre y cuando el interesado o la persona que realice el trámite este trabajando en la Universidad Amazónica de Pando.



048	CERTIFICADO DE TRABAJO (DOCENTES POSTGRADO)	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	CERTIFICADO DE TRABAJO, es el procedimiento Académico - Administrativo que certifica que un Docente trabaja o trabajó en la UAP dependiente de la Dirección de Postgrado.
049	CONVALIDACIÓN /HOMOLOGACIÓN	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	La CONVALIDACIÓN DE MATERIAS es el procedimiento Académico – Administrativo por el cual, la Dirección de Postgrado de la Universidad Amazónica de Pando, convalida módulos (programas) de acuerdo a los planes de estudios de diferentes programas ofrecidas por la UAP.
050	SOLVENCIA DE POSTGRADO	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	SOLVENCIA DE POST - GRADO, es el procedimiento Académico – Administrativo por el cual la Universidad Amazónica de Pando, Certifica que un estudiante de Postgrado ha concluido el Plan de Estudios de uno de los módulos ofertados por la UAP, no tiene nada pendiente con ninguna de las Unidades Operativas y/o Áreas.
051	FOTOCOPIA LEGALIZADA TÍTULOS DE POSTGRADO	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Es el procedimiento académico – administrativo mediante el cual se puede legalizar fotocopias de Títulos de Postgrado emitidos por la U.A.P. (Diplomados, Especialidades, Maestrías, Doctorados).
052	SUSPENSIÓN VOLUNTARIA	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El procedimiento consiste en suspender sus estudios por uno a dos gestiones académicos como máximo (2 años), quedando automáticamente como alumno pasivo.
053	REGISTRO DE READMISIÓN	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	El Procedimiento consiste en habilitar a un estudiante que hubiera suspendido sus estudios por uno o dos gestiones académica, quedando automáticamente como alumno pasivo a alumno activo.



054	MODALIDAD DE GRADUACIÓN POSTGRADO SEÑALAMIENTO DE FECHA Y HORA	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	De acuerdo al Reglamento General de Modalidades de Graduación de la Universidad Amazónica de Pando, un estudiante que ha concluido con los módulos del Postgrado (Especialidades, Maestrías, y Doctorados) puede titularse de acuerdo a la modalidad de Graduación de Tesis, Proyecto de grado y otras modalidades.
055	TÍTULO ACADEMICO DE POSTGRADO	DEPARTAMENTO DE TRÁMITES Y REGISTROS	Título Académico de Postgrado y juramento de ley, es el procedimiento mediante el cual la Universidad Amazónica de Pando, otorga el grado académico una vez concluido los módulos y la modalidad de graduación para Especialidades, Maestrías y Doctorados



BIBLIOGRAFÍA

- Lic. Adm. Lexin Arandia - Métodos y Técnicas de Investigación.
- Hernández – Fernández – Metodología de la Investigación.
- Santiago Zorrilla Arena - Guía para Elaborar Tesis.
- Gaceta Oficial Normas Básicas Sistema de Organización Administrativa (S.O.A),
- Gaceta Oficial, Ley 1178 (SAFCO) y Manuales de Procedimientos.
- Luna-Pizarro, Chelio. La Capital de Pando [2º Ed.]. La Paz: CORDEPANDO, 1990.
- Ensayo Monográfico del Departamento de Pando (1º Ed. 1958]. La Paz- Cochabamba: Los Amigos del Libro, 1976.
- Jean – Pierre Thibaut - Manual de Diagnóstico en las Empresas.
- Quinquenio 2003 – 2007 U.A.P.
- Estatuto Orgánico U.A.P. – 2003.
- Quiroga Leos Gustavo, “Organización y Métodos en la Adm. Publica.
- Lázaro Víctor, Sistemas y Procedimientos.



- Franklin Enrique, Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura.
- Martínez Chávez Víctor, “Teoría y Practica del Diagnostico Adm.” Un Enfoque de Sistemas.
- Harrington H. James, “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”.
- Carrillo Landeros Ramiro, “Metodología y administración”.
- Saroka Raúl Horacio y Gaitan Pablo Andrés “Manuales Administrativos”.
- Plan Operativo Anual 2004 U.A.P.
- Plan de Trabajo Estratégico U.A.P 2004.
- Reglamento general del régimen estudiantil de la U.A.P.



GLOSARIO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE TRÁMITES

ACADEMICOS - ADMINISTRATIVOS

U.A.P: Universidad Amazónica de Pando

H.C.U: Honorable Concejo Universitario.

C.A.U: Consejo Académico Universitario

N.T.A: Número de trámite Académico.

D.T.R: Departamento de Trámites y Registros.

D.P.D: Departamento de Procesamiento de Datos.

D.A.U: Departamento de Archivo Universitario.

D.T.D: División de Títulos y Diplomas.

D.I.A: Dirección de Información Académica

D.A.P: Dirección Académica Pedagógica.

D.A.F: Dirección Administrativa Financiera

SIGA COIMATA: Sistema de información de gestión académica.