



“Caso de Estudio 2016”

“La descentralización de procesos de la Dirección General de Personal de la Municipalidad de Rosario”

Hito 2: Indagando en la dimensión organizacional



Equipo de trabajo

Dra. Rita Grandinetti
Lic. Natalia Carnovale
Lic. María Paz Gutierrez
Lic. Mauricio Spillere
Lic. Noelia Radyna

Índice

Introducción	Pág. 3
Materiales Institucionales	Pág. 3
Consignas para responder el hito	Pág. 4
Fichas y herramientas de trabajo	Pág. 6

Introducción

Luego de haber realizado las entrevistas a en las diferentes áreas de Recursos Humanos y habiendo analizado las dimensiones, misiones y funciones, los técnicos analistas deberán comenzar a desentrañar la dimensión organizacional de cada uno de los espacios asignados.

Para ello deberán poder dar cuenta de la estructura, las relaciones jerárquicas, las dependencias, los puestos de trabajo, los procesos, y las modalidades en que se desarrollan cada uno de los servicios que presta la organización.

Deberemos, en este hito, poder dar respuestas a preguntas tales cómo: quién depende de quién?, para qué está? cómo lo hace? Qué hace? Con qué recursos? Quién lo hace?, entre otras, a partir de la documentación encontrada, las entrevistas, visitas y observaciones dentro de la organización. Recordando que cada respuesta debe estar fundamentada y respaldada desde la bibliografía obligatoria de la cátedra.

Materiales Institucionales

La Dirección General de Personal definió el conjunto de trámites que iban a descentralizarse trabajándolo en conjunto con diferentes reparticiones, procurando definir y establecer la secuencia de actividades de cada uno, así como también, los formularios que los acompañarían.

Este trabajo quedó registrado en distintas actas firmadas por los intervinientes como constancia de los acuerdos alcanzados las cuáles sirvieron para realizar a posterior el manual de trámites.

Dado que nos interesa conocer particularmente cómo se están llevando adelante los distintos procesos en el blog de la cátedra encontrarán las actas que contienen el detalle de los trámites: cambio de domicilio y licencia por examen. Es importante señalar, que estas actas detallan las diferentes actividades de los procesos, sus flujogramas y los formularios que fueron establecidos hace ya 7 años.

Más allá de estos documentos, sabemos que la realidad organizaciones es diversa y heterogénea. Por tal motivo, es un desafío para Ustedes los analistas poder describirla tal como está sucediendo, analizarla para encontrar posibles soluciones de cambio o mejora, y realizar propuestas.

Consignas para responder el Hito 2

Para cumplimentar el hito 2, los jóvenes especialistas deberán relevar la información existente en la organización, realizar entrevistas, observaciones y poner en juego otras herramientas de recolección de datos para poder:

- Describir y analizar la estructura de la Dirección de Recursos Humanos y de las oficinas de personal asignada en clave de poder identificar las dependencias funcionales y operativas. Analizar en clave de Mintzberg identificando y fundamentando: las partes de la organización, los criterios de agrupamiento y los mecanismos de coordinación imperantes.
- Relevar y describir los puestos de trabajo que se encuentran en las oficinas de personal asignadas así como también en los responsables de personal a fin de cumplimentar el relevamiento del Hito 1.
- Construir el organigrama de la Dirección y sus dependencias bajo análisis.
- Definir y justificar en clave de Mintzberg a qué tipo de estructura responde.
- Clasificar los procesos que se encuentran bajo análisis. Justificar el por qué de esa clasificación
- Relevar y Describir los procesos seleccionados en clave de poder identificar:
 - Los límites de los procesos
 - Las áreas intervinientes
 - Las tareas y actividades que los conforman identificando: qué se hace?, cómo se hace? Quién lo hace? En qué tiempos se

hace? con qué recursos se hace?, entre otros. Este detalle es clave y fundamental para la realización de su posterior análisis.

- Definir quién o quiénes son los clientes de estos procesos
- Construir el diagrama actual de los procesos a partir de la información recabada en el punto anterior.

Este hito busca la descripción y el análisis de la estructura de la organización, en clave de poder identificar sus particularidades, como así también comenzar a trazar un mapa del estado de situación de los procesos antes mencionados. Esto es clave para la realización del hito 3.

En este sentido, los jóvenes profesionales deberán construir un segundo informe técnico que contemple las consignas antes señaladas a fin de ser presentado a la Dirección General de Personal.

El documento deberá comenzar con un resumen técnico donde se indique el propósito del trabajo y una pequeña síntesis de los resultados obtenidos, el cuerpo del mismo deberá responder a las consignas planteadas sustentando las afirmaciones vertidas a partir de la bibliografía obligatoria asignada por la cátedra.

Es importante señalar que las herramientas de recolección de la información que acompañan el presente Hito (Misión y funciones de las áreas y descripción de los puestos de trabajo) forman parte del relevamiento y son claves para el análisis. El mismo deberá presentarse con letra Arial 11, alineación izquierda justificada y espacio simple.

Atención: No olvidar!!!!!!

- Lo expuesto y/o propuesto por los especialistas deberá estar fundamentado en la bibliografía obligatoria asignada por la cátedra de Tecnologías de la Administración Pública, correctamente citadas.

Fichas y herramientas de trabajo

A continuación se presentan una serie de Fichas de Trabajo las cuales servirán como insumo durante el proceso de relevamiento y análisis de la organización.

Las mismas deberán ser completadas y acompañar los anexos del informe.

Misión y Funciones de Áreas

A partir de la información recolectada mediante decretos, entrevistas y documentaciones internas de las organizaciones, se intenta identificar las diferentes partes que componen la estructura de una organización, utilizando el siguiente modelo de fichas para relevamientos:

A Modo de Ejemplo:

Unidad de Trabajo / Área: Logística y Abastecimiento Regional	
Depende de: Gerencia Regional Rosario	A cargo de:
<u>Unidades dependientes</u>	<u>Cantidad de personas</u>
Compras y Contratos Regionales	10 personas
Almacén regional	8 personas
Movilidades	2 personas
Servicios Generales	6 personas
<u>Misión:</u> (Es la razón de ser. Describe el para qué, qué servicios y/o productos proporciona, y para quién) Ejemplos:	

- Operar la Programación, registro, contratación, almacenamiento y distribución de materiales, bienes y servicios de la Gerencia Regional Rosario.
- Administrar el esquema de transporte asociado a la explotación del servicio de la Gerencia Regional Rosario, generando un sistema de control del parque automotor propio y contratado.

Coordinar los trabajos conducentes a garantizar el mantenimiento de bienes inmuebles y dirigir la prestación de servicios de apoyo a las unidades de trabajo de la Gerencia Regional Rosario

Funciones: (Refiere al conjunto de actividades y tareas que la organización desarrolla de manera sistémica y reiterada, y que se orienta a la consecución de su misión. Responde a qué hace)

Ejemplos:

- Coordinar con las áreas de la Gerencia Regional Rosario y la Administración Central la confección de planes de compra de materiales asociados a la explotación del servicio, ejecución de obras y contratación de servicios, controlando el cumplimiento de las pautas físicas y presupuestarias que se establezcan.
- Establecer relaciones funcionales entre las distintas áreas y unidades de trabajo de la Gerencia Regional Rosario involucradas en la gestión de Abastecimiento de Materiales, Bienes y Servicios.
- Coordinar las tareas de las unidades de abastecimiento y almacenes a fin de garantizar la disponibilidad y adecuada distribución de los suministros programados para la Gerencia Regional Rosario
- Mantener actualizado los mecanismos operativos que garanticen alcanzar los objetivos fijados de las unidades dependientes.
- Participar en los desarrollos de los sistemas de información relacionados con el área de un diseño, prueba e instalación y adecuado nivel de servicio, proponiendo las optimizaciones y/o actualizaciones de los sistemas.

| Puestos de Trabajo

Análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que permite conocer y concretar la naturaleza, contenido y responsabilidades asociadas a una posición organizativa.

El resultado del análisis es la Descripción de Puestos de Trabajo, que supone el reflejo documental, según un protocolo dado, estructurado y sistemático, del contenido del mismo. (Fernández-Ríos, 1995)

Un análisis de puestos de trabajo debe responder a las siguientes preguntas clásicas¹:

1. QUÉ HACE: cuál es la misión, la razón de ser del puesto, de su existencia, su contribución a la organización. A partir de aquí ésta se descompone en: a) funciones o cometidos en que se desagrega la finalidad principal; b) en actividades o tareas en que se descompone cada cometido y c) en las operaciones materiales de cada actividad.
2. CÓMO LO HACE: cuál es el grado de autonomía, complejidad y dificultad técnica de realización de los cometidos; los métodos científicos, técnicos y artísticos utilizados, el grado de estandarización y el empleo de protocolos, instrucciones y procedimientos, los ámbitos y capacidades de decisión e interrelación.
3. CON QUÉ LO HACE: ¿qué utillaje, maquinaria, equipos, materiales o recursos técnicos se emplean por el ocupante para llevar a cabo los cometidos?
4. POR QUÉ Y PARA QUÉ LO HACE: cuál es la razón que justifica los diversos cometidos y funciones del puesto de trabajo. ¿Cómo

¹ CUENCA CERVERA, J. Javier: Manual **de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales** 1ª ed. – Madrid. Instituto Nacional de Administración Pública, 2010.

contribuye cada uno de ellos a la realización de los fines de la organización, cuánto valor aporta cada función? ¿Qué pasaría si no se hiciera cada una de estas funciones? ¿Cuáles son los productos y resultados materiales asociados a cada una de las funciones del puesto de trabajo?

5. CUÁNDO LO HACE: las funciones y cometidos atribuidos al puesto, ¿cuál es su periodicidad y plazo de ejecución?, ¿diario, semanal, mensual?, ¿son repetitivas?, ¿qué porcentaje ocupan del tiempo de trabajo del ocupante?
6. QUIÉN LO HACE: cuáles deben ser, lo más objetivamente posible, los requisitos de aptitud, actitud, conocimientos, capacidades, nivel intelectual, esfuerzo físico y mental, sus condiciones ambientales y de riesgo, sus requisitos médicos, físicos e intelectuales. Este apartado se conoce como especificaciones, profesiograma o perfil profesional del puesto.

El análisis de puestos es importante para el DISEÑO ORGANIZATIVO puesto que permite evidenciar las redundancias y duplicidades entre puestos, los cometidos que aportan poco valor añadido o resultan incluso superfluas. Delimita las funciones, las líneas de autoridad, dependencia y responsabilidad de cada puesto de trabajo a la hora de elaborar la estructura (el organigrama). ¿Cuál es la amplitud del puesto, esto es, las funciones que abarca? ¿Cuál su profundidad o grado de especialización del mismo? (Mintzberg, 1987).

Atención: No confundir!!

-Puestos de Trabajo: las cuales formalizan el comportamiento que los ocupantes de los mismos realizan en términos de misión y responsabilidades

-Perfiles Profesionales: los requisitos de formación, experiencia y capacidades de los ocupantes de esos puestos.

- Unidades de trabajo/áreas: una vez definidos los puestos de trabajo estos se agrupan en unidades las cuáles poseen misiones y funciones dentro de la estructura. Determinan quiénes hacen qué cosa dentro de la organización.

Modelo Ficha Relevamiento de Puesto de Trabajo:

1. Datos Identificativos del Puesto
Denominación del Puesto:
Ubicación física del Puesto:
Unidad o Área de Dependencia:

2. Identificación del Ocupante del Puesto	
Nombre:	Apellido:
Categoría:	Estudios:
2.1 Antigüedad	
En la organización:	En el puesto:
2.2 Régimen Jurídico	

3. Misión del Puesto
3.1 Objetivos del Puesto
3.2 Régimen del Puesto
La jornada laboral es de _____ horas, las cuales se realizan en turnos de: Mañana: Tarde: Noche: Mañana y Tarde: Rotativos:
El horario habitual del puesto es de:

4. Funciones: Describir cada una de las funciones del puesto

Definición: En que consiste

Descripción: Cómo se lleva a cabo

Recursos: Medios necesario

Frecuencia: Daria, Periódica, Ocasional

Función 1:

Función 2:

Función 3:

Función 4:

5. Responsabilidad Exigidas al puesto

6. Jerarquías

Denominación del Puesto Superior:

6.1 Dependencias:

Subordinados Directos:

6.2 Relaciones del puesto

Internas

Externas

7. Requisitos del Puesto:**8. Observaciones**

| Estructura: Organigrama

Organigrama:

Es una guía o plano que representa gráficamente la estructura orgánica interna y formal de una organización de manera objetiva y global.

Jerarquía:

La jerarquía es el rango que posee un trabajador dentro de *una* empresa, organismo o institución.

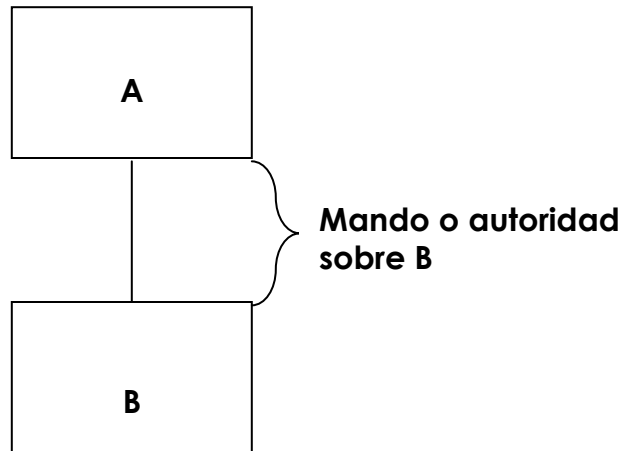
Nivel Jerárquico:

Es la posición relativa que ocupan las áreas administrativas y orgánicas dentro de los organigramas.

Para dibujar o representar organigramas estructurales, deberemos de seguir los siguientes criterios o elementos gráficos de diseño, mismos que pueden ser utilizados para representar todo tipo de organigrama:

Símbolos y referencias convencionales de mayor uso:








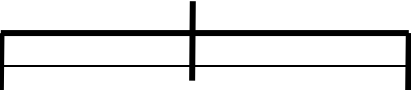
- Las líneas llenas sin interrupción son aquellas que indican la autoridad formal, la relación de líneas de mando. Las líneas verticales indican autoridad sobre. El grueso de las líneas debe ser igual a través de todo el organigrama. Las líneas se tazan vertical u horizontalmente, de forma tal que al unirse a otra línea o rectángulo, forme un ángulo de noventa grados. En los organigramas verticales, la línea debe partir del punto medio de línea inferior del rectángulo de mayor jerarquía, y terminar en el punto medio de la línea superior del rectángulo que le sigue en jerarquía.

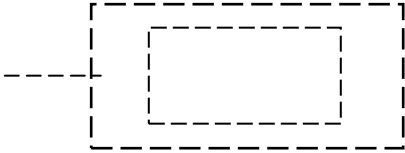
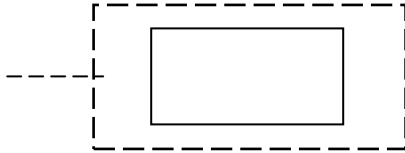


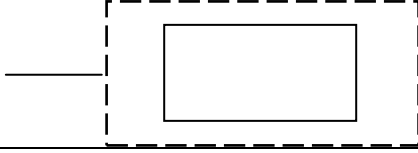




- Las líneas horizontales señalan la especialización y la correlación
- Cuando la línea se coloca perpendicular a otra indica asesoramiento
- Las líneas discontinuas por debajo del gráfico, indica relación den unidades desconcentradas y descentralizadas.

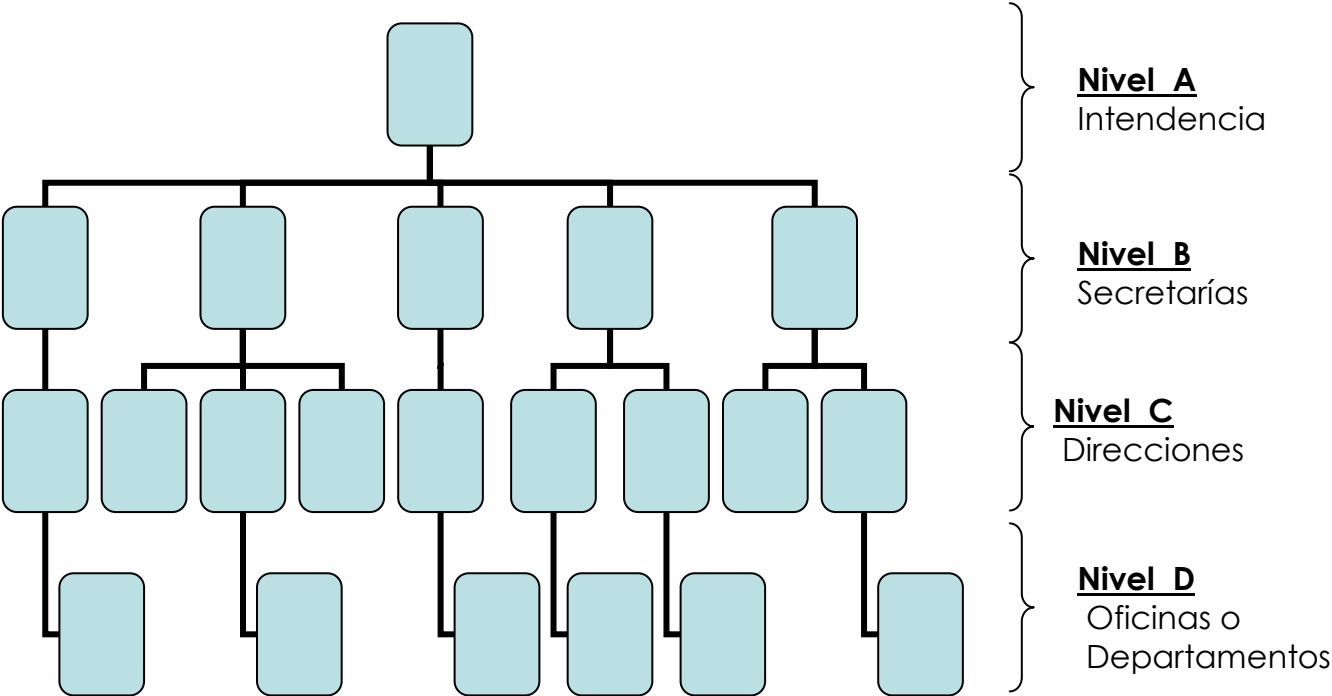
Las figuras geométricas a utilizar siempre serán de forma rectangular y todos deben ser de un mismo tamaño; dicho de otra manera, el tamaño de los recuadros no indica diferencia jerárquica, dado que esto se refleja por niveles.

- Un recuadro indica autonomía
- Un rectángulo con línea continua indica una unidad de trabajo permanente y forma parte de la organización.
- Rectángulo formado por línea discontinua, indica que no pertenece a la institución o bien son comisiones o comités internas.

Símbolo	Utilizado para Representar
	<p>1) A unidades permanentes de trabajo propias del organismo o institución o que forman parte de éste.</p> <p>2) A unidades descentralizadas y desconcentradas del organismo o institución</p> <p>3) A unidades externas del organismo o institución y que recibe recursos de éste.</p>
	<p>1) A unidades internas que sesionan esporádicamente como lo son las que se encuentran en staff</p> <p>2) A unidades externas que sesionan esporádicamente y no reciben recursos del organismo o institución</p> <p>3) A unidades que conforman en cierta manera al organismo o institución</p>
	<p>La jerarquía lineal que existe en el organismo o institución, siempre debe de ir más gruesa que las líneas de las figuras geométricas.</p> <p>1) Si la línea sale por la parte inferior de una figura geométrica y se conecta a otra en la parte superior o en uno de sus lados, indica, que tiene jerarquía lineal.</p>
	<p>La relación que existe entre el director de la organización o institución, con sus asesores consultivos externos y siempre se conecta de la parte inferior de la figura geométrica y se conecta a otra figura en uno de los lados.</p>
	<p>La coordinación que existe entre las diversas áreas del organismo o institución:</p> <p>1) Si la línea punteada sale por la parte inferior de la figura geométrica y se une a otra por también por la parte inferior, indica que tienen que coordinarse o colaborar entre ellas para lograr un fin determinado.</p> <p>2) Si la línea punteada sale por la parte inferior de una figura geométrica y se conecta a otra en la parte superior, indica, que tiene jerarquía funcional.</p>
	<p>La división visual que existe entre las unidades descentralizadas y desconcentradas del organismo o institución, se coloca en la parte inferior del organigrama de lado a lado con línea gruesa, y debajo de esta se ubican las figuras geométricas que representan dichas unidades.</p>
	<p>Para indicar los canales de comunicación que se establecen entre las diferentes áreas</p>
	<p>Relación de especialización y correlación: Líneas Horizontales</p>

	Unidades de tipo accesoria: accesoria externa que involucra varias accesorias, que se den en forma periódica y que no es conveniente (por razones prácticas) detallar dentro de la unidad.
	Accesoria externa en un área específica, pero de intervención periódica.
	Unidad de accesoria, comité o comisión de trabajo de reuniones periódicas
	Accesoria externa específica, pero esporádica
	Accesoria externa permanente
	Accesoria interna permanente de la entidad
	Accesoria de intervención obligatoria. La entidad es intervenida legalmente, con el propósito de asesorar, fiscalizar y dar seguimiento a los lineamientos del Ejecutivo en materia de control financiero, contable o de otro tipo

Es importante comprender que los niveles del organigrama identifican áreas de mayor jerarquía que sus dependencias. Suministra la definición de los niveles de cada una de las unidades administrativas, muestra la relación de su autoridad, de dependencias definidas y departamentalización adecuada. Además presenta una definición sobre el tipo de autoridad y responsabilidad asignada a determinado cargo. En el ejemplo se puede identificar tres niveles los cuales se deben respetar.



Proceso

Proceso:

Conjunto o secuencia de procedimientos sistemáticos que transforman los insumos de información, materiales y recursos humanos en productos y servicios que satisfacen a los clientes o usuarios.

Al momento de describir los procesos de una unidad de trabajo, es fundamental no confundirlos con las funciones.

PROCESOS	FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">- Secuencias de actividades/tareas cuya existencia da sentido a la organización (Producción de bienes y servicios)	<ul style="list-style-type: none">- Agrupamiento de tareas y responsabilidades formales necesarias para el adecuado desarrollo de las actividades de los procesos
<ul style="list-style-type: none">- Están relacionados con la misión y esencia de la organización (cumplimiento de los objetivos de las políticas y satisfacción del cliente/ciudadano)	<ul style="list-style-type: none">- Comúnmente relacionadas con la responsabilidad en áreas, tareas y/o gestión. Deben ser medidas respecto al grado en que sirven a los procesos: todo objetivo funcional definido en el nivel organización se debe modificar, si es necesario, a fin de lograr la máxima contribución que la función puede hacer a los objetivos de los procesos.
<ul style="list-style-type: none">- Definen las estructuras, los puestos de trabajos y las funciones/responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">- Definen áreas de responsabilidades dentro de un proceso. Cuando se establecen metas funcionales que agilizan los procesos, se logra que cada

	área/departamento satisfaga las necesidades de sus clientes/ciudadanos externos e internos
--	--

Algunos ejemplos de esta diferenciación aplicados a la Administración Pública nacional, son los siguientes

ORGANISMOS	MISIÓN / OBJETIVOS	PROCESOS		PRODUCTOS
		NOMBRE	AREA QUE ATEAVIESAN*	
Comisión Nacional de Pensionados Graciables	Asistir al Secretario de Desarrollo Social en el otorgamiento de Subsidios a ciudadanos en condiciones de precariedad manifiesta en el territorio Nacional, dentro de las áreas asignadas al gobierno federal	Asignación del subsidio	Legales, de salud y asistencia social, estadísticas (bases de datos y financieras), tesorería	Subsidios, Pensión Graciable
Comisión Nacional de Telecomunicaciones	Asistir al Secretario de Telecomunicaciones en el control específico de todos los prestadores que operan en el territorio nacional, ofreciendo distintos servicios - transmisión de voz, imágenes, textos y productos relacionados con la comunidad pública y el sector privado- como ser teléfonos celulares, aparatos de transmisión satelital	Otorgamiento de licencias para operar en el territorio	Gerencia de Ingeniería, Gerencia de Control, Gerencias de Jurídicos y Normas Reguladoras	Licencia Nacional habilitante para operador en Telecomunicaciones

* Cada una de estas áreas tiene asignadas funciones (agrupamiento, responsabilidades y tareas) que contribuyen a la realización de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de los procesos.

| Optimización de Procesos

Proceso:

Conjunto o secuencia de procedimientos sistemáticos que transforman los insumos de información, materiales y recursos humanos en productos y servicios que satisfacen a los clientes o usuarios.

Tarea:

Operación que se torna indivisible y, por lo tanto, la mínima expresión en la división del trabajo. Veamos también que se habla de una serie de ellas por lo que se infiere que estas son encadenadas secuencialmente.

Subproceso:

Pueden ser paralelos, es decir de ejecución simultánea, o secuenciales con productos intermedios bien definidos.

Producto:

Es un bien material susceptible de ser intercambiado,

Servicio:

Es una prestación inmaterial que responde a un cierto estímulo generado por una necesidad determinada.

ETAPAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

- 1 Preparación
- 2 Identificación y Selección
- 3 Relevamiento
- 4 Análisis de la Capacidad
- 5 Rediseño
- 6 Implementación
- 7 Mejora Continua

Podemos distinguir además del nivel del proceso, su característica disciplinaria o el sector donde se desarrolla. En este sentido podemos clasificarlos en:

POR NIVEL

1 PROCESOS DE DIRECCIÓN:

- Desarrollar la visión y la estrategia
- Gestionar las relaciones externas
- Gestionar la mejora y el cambio

2 PROCESOS DE OPERACIÓN:

- Diseñar productos y servicios
- Producir y entregar (productos o servicios)

3 PROCESOS DE SOPORTE

- Dirigir recursos (humanos, información, patrimoniales)
- Gestionar el programa medioambiental

POR SECTOR

1 PROCESOS SUSTANTIVOS

- Producción
- Servicios
- Atención al ciudadano
- Gestión de la calidad
- Mantenimiento

2 PROCESOS DE APOYO

- Administración general
- Presupuesto
- Finanzas

- Personal / Recursos humanos
- Servicios generales

Relevamiento

Este paso de la metodología debe ser encarado bajo el precepto fundamental que “no se puede mejorar lo que no se conoce y lo que no se mide”. Por lo tanto, el relevamiento del proceso debe ser exhaustivo y preciso. Para ello se debería:

a) **DESCRIBIR NARRATIVAMENTE** el proceso con el mayor nivel de detalle posible, paso por paso.

b) **IDENTIFICAR LAS ÁREAS INTERVINIENTES** y clasificar las tareas con ese criterio, estableciendo claramente los límites del proceso.

Esto es importante ya que es la base para definir subprocesos y los consecuentes productos intermedios.

c) **REUNIR LA DOCUMENTACIÓN PERTINENTE** a cada paso; tanto la necesaria como referencia o consulta para realizar las distintas tareas, como los **FORMULARIOS** utilizados y aquella **INFORMACIÓN** que generan, así como la **NORMATIVA** vinculada al mismo.

d) **MEDIR LAS VARIABLES SIGNIFICATIVAS** del proceso. Esto significa conocer cantidad de trámites realizados, tiempos asociados a cada tarea, material utilizado, personal involucrado, entre otras.

Metodología de Relevamiento

Existen diversos métodos para relevar procesos donde la materia prima es información y el valor agregado es información procesada y/o decisiones. Entre ellos cabe destacar básicamente dos:

- Mediante el estudio de la documentación que recorre el circuito (expedientes, notas etc.)
- Mediante entrevistas con los agentes involucrados en la tramitación

Por medio de estos procedimientos puede detectarse la estructura y complejidad del proceso, la racionalidad de los recorridos de tramitación, los tiempos de demora, el número de unidades intervinientes, el tipo y pertinencia de las intervenciones, la normativa vigente, etc. En general, como metodología de trabajo, es recomendable utilizar ambos mecanismos de relevamiento, ya que la información suministrada por ellos

no es exactamente la misma. Existen percepciones de los actores que no se reflejan necesariamente en el soporte papel.

Veamos a continuación los mencionados mecanismos de relevamiento:

- **EL ESTUDIO DE EXPEDIENTES** es más apto para extraer datos estadísticos "duros" relativos a tiempos promedio de demora, variabilidad del trámite, efecto de la intervención de las distintas unidades etc.
- **LAS ENTREVISTAS**, se obtiene mayor información referente a los procesos internos que ejecutan las unidades intervinientes y que sólo se manifiestan en el documento portador del trámite en forma parcial, así como a las dificultades operativas que puedan influir en el proceso y que no se aprecian en los escritos. También se obtiene información acerca de los motivos que determinan la realización de ciertos pasos o acciones, que de otra forma difícilmente podrían detectarse y de pasos intermedios no escritos y que por lo tanto no se reflejan en el estudio de expedientes, además de la información sobre los trámites o procedimientos escritos.

Se recomienda como metodología efectuar primero el estudio sobre los expedientes para luego, una vez conocido el circuito administrativo, orientar la entrevista hacia los aspectos que permanezcan dentro de un margen de incertidumbre no aceptable o que se dé a más de una interpretación.

Con toda esta información se puede graficar el proceso, dada la claridad que aporta esta tarea al análisis del mismo. Esto se hace mediante la construcción de un **DIAGRAMA DE FLUJO**, el que básicamente consiste en una serie de símbolos que identifican distintos tipos de tareas, vinculados por flechas que indican el sentido del flujo del proceso.

Estos símbolos tienen diversas formas de acuerdo a la tarea de que se trate y se pueden separar en el dibujo aquellas tareas que se realizan en un área o una oficina de la siguiente, a los efectos de marcar las fronteras entre un subproceso y otro. Las pautas principales para la graficación del proceso son:

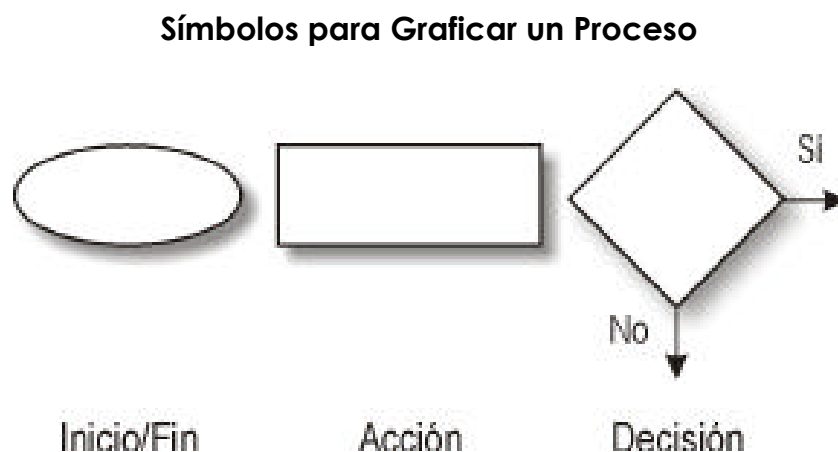
- Utilizar una simbología determinada, común para todo el trabajo cuando este es fraccionado en equipos o en etapas, de manera que se puedan leer y comparar desde todas las perspectivas.
- Marcar el cambio de oficina en el flujo del proceso. En ese sentido, resulta conveniente utilizar una herramienta que permita visualizar gráficamente las áreas por donde "transita" el proceso y que permita identificar las "fronteras", para detectar cuestiones de reiteraciones de pasos y relaciones internas cliente-proveedor, entre otras.

Por lo tanto, se debe representar cada paso, cada tarea o actividad, indicando tiempos y recursos necesarios, así como la operación llevada a cabo ya sea transformación, decisión, control, etc., así como el resultado u "output" de ese estadio del proceso.

La Técnica de Graficación de Procesos

En caso de que el tema sobre el cual trabaje el Equipo esté vinculado a un proceso administrativo, un instrumento imprescindible es la correcta graficación del mismo, de modo de visualizar su desarrollo y sus debilidades.

Los símbolos básicos para graficar un proceso son los siguientes:



El gráfico del proceso va representando el flujo del mismo, recorriendo las diferentes áreas por las que circula, desde su inicio hasta su finalización, indicando la tarea o acción desarrollada en cada una de ellas.

Estas acciones realizadas por cada área deben agregar un valor claramente identificado, al objeto que recorre el proceso, sea una solicitud, nota, expediente, etc.

Paso 1 Preparar la sesión:

- Preparar los materiales a utilizar en la sesión, así como una hoja en donde figuren los símbolos (y su correspondiente explicación) a usar en la graficación del proceso.
- Recordamos que siempre debe fijarse un tiempo límite de reunión. La recreación de un proceso llevará seguramente más de una sesión. Generalmente, la primera sesión dura aproximadamente 50 o 60 minutos.
- La función del Secretario será la de dibujar el proceso mientras el equipo identifica los pasos y los símbolos a utilizar en el gráfico.

Paso 2 Identificar las principales tareas o acciones del proceso:

Se identifica la primera tarea o acción que inicia el proceso. A continuación, se pueden realizar las siguientes preguntas con el fin de identificar las tareas o acciones siguientes:

- ¿Qué ocurre realmente a continuación?
- ¿Esta tarea o decisión tiene realmente que realizarse antes de la siguiente tarea?
- ¿Qué aprobación es requerida antes de continuar con la Siguiete tarea/acción?

Paso 3 Dibujar el proceso:

Dibujar el proceso con los símbolos convenidos. Cada proceso debe tener un principio y un fin (símbolo en círculo). Además debe tener tareas o acciones (rectángulos), puntos de decisión (rombos).

Paso 4 Analizar el proceso:

Generalmente se pueden analizar distintos elementos del proceso:

- Tiempo de cada evento (reducción del tiempo de la tarea).
- Repetición de tareas (eliminar tareas repetidas).
- Tareas sin valor agregado (eliminación de tareas que no agregan valor al proceso).
- Tareas sin sentido (eliminación de tareas superfluas).

Tareas que agregan valor

Son tareas que contribuyen a responder a las demandas de los destinatarios del servicio o producto generado por el proceso. Son tareas que contribuyen a reducir errores, que eliminan tiempos muertos, reducen el tiempo total del proceso, etc.

Tareas que no agregan valor

- Corrección de errores sin conocer la causa u origen del mismo.
- Reiteradas y/o numerosas aprobaciones.
- Duplicación de tareas.
- Tiempos de espera elevados.
- Recolección de datos no relevantes.
- Reelaboración de informes/tareas de otras personas.
- Espera de datos/instrucciones de otras personas.

Paso 5 Propones las medidas de mejoras:

En base al análisis realizado, el equipo propondrá las medidas de mejora del proceso (cambios y/o eliminación de tareas).

| Reingeniería de Procesos

Reingeniería de Proceso:

Es la revisión de los procesos de trabajo y el rediseño radical de los mismos a fin de mejorar el rendimiento y los resultados.

La reingeniería revisa desde el principio el trabajo que realiza con el fin de eliminar lo superfluo, los tiempos muertos y de encontrar mejores formas para alcanzar los objetivos.