

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES

DEFINICION DE PROCESO

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

DEFINICION DE PROCEDIMIENTOS

Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas por servicios prestados, compra y suministro de materiales, etc.

DIFERENCIA ENTRE PROCESO Y PROCEDIMIENTO

Al analizar las definiciones de proceso y procedimiento se encuentran algunas similitudes y muchos autores utilizan indistintamente dichos términos, cuando se trata de manuales que orienten la ejecución del trabajo, es más generalizado el uso de procedimientos, por razones de orden jurídico, confirmado por la Constitución y las Leyes. En este instructivo para tener didácticos los términos "proceso y procedimiento" se emplea en forma análoga, especialmente por que se está describiendo el trabajo de una persona responsable y de allí se origina la descripción del Manual de Funciones.

DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

Requiere identificar y señalar quién?, cuando?, como?, donde?, para qué?, por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

OTRAS DEFINICIONES APLICADAS A LOS PROCEDIMIENTOS

Política: Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado.

Norma: Disposición de carácter obligatorio, específico y preciso que persigue un fin determinado enmarcado dentro de una política.

Reglamento: Conjunto de políticas, normas y procedimientos que guía el desarrollo de una actividad.

Formato o Documento: Instrumento que facilita el registro de la información necesaria para realizar los procedimientos y/o para dejar evidencia de que éste se realizó de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos.

Puntos de Control: Prevenciones que hace un empleado en el desarrollo de un procedimiento para ejecutar la acción o tarea de acuerdo con las normas establecidas en los reglamentos.

OBJETIVOS, POLITICAS Y COMPONENTES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La correcta disposición de los controles validos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.
- Elementos esenciales para practicar auditorías, interventorías y en general evaluaciones internas e independientes o externas.

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SEGUN SUS ELEMENTOS

| CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | |
|--|--|
| 1. Título: | se indicará la razón de ser de acuerdo con el contenido, en forma breve y concisa. Código: de acuerdo a los centros de costo. |
| 2. Introducción: | explicación general del procedimiento |
| 3. Organización: | estructura micro y macro de los procedimientos de la empresa |
| 4. Descripción del Procedimiento: | |
| 4.1 | Objetivos de Procedimiento: propósito del mismo. |
| 4.2 | Base Legal: normas aplicables al procedimiento de orden gubernamental o internas, requisitos, documentos y archivo. |
| 4.3 | Descripción rutinaria del procedimiento u operación y sus participantes: pasos que se deben hacer, cómo y porqué, identificando el responsable. |
| 4.4 | Gráfica o diagrama de flujo del procedimiento: Flujograma |
| 5. Responsabilidad, | autoridad o delegación de funciones del proceso, las cuales entrarán a formar parte de los "Manuales de Funciones" en los que se establecerá como parte de las labores asignadas individualmente en los diferentes funcionarios. |
| 6. Medidas de Seguridad, | Prevención y Autocontrol, aplicables y orientadas a los procedimientos, para evitar desviaciones. |
| 7. Informes: | económicos, financieros, estadísticos, de labores y autocontrol. |
| 8. Supervisión, | evaluación, examen y autocontrol de oficinas encargadas del control, con sus recomendaciones para lograr mejoramiento continuo y calidad. |

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU JUSTIFICACION CON EL CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.








Estos Manuales de Procedimientos, se desarrollaran para cada una de las actividades, áreas u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, dependiendo de estos elementos la aplicación del contenido señalado anteriormente y que se resumen así:







- 1) Establecer objetivos para los diferentes procesos.
- 2) Definir políticas, guías, procedimientos y normas, donde no exista ninguna.
- 3) Sistema de organización que enmarca la estructura de la empresa.
- 4) Limitación de autoridad y responsabilidad para cada funcionario.
- 5) Normas de protección y utilización de los recursos, como elemento de control.
- 6) Sistema de méritos y sanciones para administración del personal relacionadas con evaluación y cumplimiento.

- 7) Aplicación de recomendaciones para el mejoramiento continuo.
- 8) Sistemas de información, base de las comunicaciones y la publicidad.
- 9) Procedimientos y normas que señalan un mismo lenguaje.
- 10) Métodos de control y evaluación de la gestión con el fin de que la empresa sea eficiente y productiva.
- 11) Programas de inducción y capacitación del personal, para mejorar el clima de trabajo organizacional.
- 12) Simplificación de normas y trámites de los procedimientos para trabajar con menos prisa.
- 13) Consistencia de todas las operaciones de la empresa, para no depender de las personas y sus super secretos, como métodos para lograr estabilidad.
- 14) Base para la evaluación de los procedimientos y determinar correctivos, como elementos de auditoría y control.
- 15) Base para el manejo de nuevas ideas y creatividad del personal de la empresa.
- 16) Elemento esencial para el diseño e implementación de indicadores, como base para ejercer el control de la gestión, cuyo objetivo es proyectar resultados positivos.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

Para la representación gráfica de la secuencia de los procedimientos o actividades que conforman el manual se utilizará los siguientes signos universales.

| | | |
|---|---|--|
|  | INICIO O FIN | Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo. |
|  | EMPLEADO RESPONSABLE - DEPENDENCIA | En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece. |
|  | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | Se describe en forma literal la operación a ejecutar. |
|  | DECISIÓN | Pregunta breve sobre la cuál se toma alguna decisión. |
|  | ARCHIVO | Archivo del documento. |
|  | CONECTOR ACTIVIDADES | DE Indicando dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación. (Lleva en el interior la letra de la actividad). |
|  | CONECTOR DE FIN DE PÁGINA | Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente. |

| | | |
|---|--|--|
|  | FLECHA INDICADORA DE FRECUENCIA | Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento. |
|  | DOCUMENTO | Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc. |
|  | BLOQUE DOCUMENTOS | Para indicar copias múltiples. |
|  | REMISION A OTRO PROCEDIMIENTO | Lleva el código del procedimiento a seguir. |
|  | CINTA MAGNÉTICA | Utilizado cuando se genera un documento en disco blando (diskette). |
|  | TIRA DE SUMADORA | Información que genera una sumadora como parte de un proceso. |

QUIENES DEBEN UTILIZAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Todos los empleados de la empresa deberán consultar permanentemente este manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.
- Los jefes de las diferentes unidades porque podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procedimientos modernos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa para analizar resultados en las distintas operaciones.
- Los organismos de control tanto a nivel interno como externo, que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procedimientos y sus controles, que han sido establecidos para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones.

RESPONSABILIDAD DE LOS JEFES DE LAS AREAS FRENTE AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Corresponderá a los Jefes de áreas funcionales, frente a los manuales de procedimientos:

- Dirigir su diseño, establecimiento, aplicación y control.
- Propender por el cumplimiento y actualización de los manuales establecidos.

- Detectar las necesidades de creación y actualización de procedimientos de acuerdo a nuevas normas y tecnologías, por medio de un seguimiento permanente.
- Proponer a las oficinas encargadas, los cambios necesarios que lleven a la reestructuración de las áreas y al cumplimiento de los objetivos.
- Ser base para la evaluación del desempeño tanto a nivel individual como de la unidad o dependencia.

Objetivos del Levantamiento de Procedimientos

Con el levantamiento de procedimientos por parte de los empleados se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Implementar métodos y procedimientos del Sistema de Control Interno de la empresa.
- Identificar los tramites de cada operación y su funcionario responsable.
- Identificar las funciones del personal en cada actividad, tramite, proceso, operación o transacción.
- Determinar el tiempo invertido en cada una de las actividades para establecer la duración total del procedimiento. Ejemplo: cuanto tiempo se gasta el tramite de un contrato, una cuenta, recepción de suministros, etc.?
- Establecer controles para fomentar la descentralización y desconcentración de funciones por medio de una adecuada segregación y planeación de las cargas de trabajo.
- Fomentar la modernización y simplificación de los tramites, evitando demoras, pasos innecesarios y sobre todo costos injustificados.
- Establecer tiempos estándar o promedio para cada paso de un procedimiento, con el fin de detectar las dependencias que demoran los tramites sin justa causa.
- Sentar la base documental para la elaboración de los Manuales de Procedimientos y Funciones.
- Estimular la innovación, el constante perfeccionamiento y actualización de los procedimientos.
- Establecer indicadores, estándares, índices o razones válidos para evaluar la gestión.

TECNICAS PARA REALIZAR EL LEVANTAMIENTOS DE PROCEDIMIENTOS

Para hacer el levantamiento de los procedimientos que forman parte del manual, se pueden utilizar una o varias de las siguientes técnicas, así:

1. A TRAVES DE LOS JEFES DE OFICINA Y EL GRUPO DE TRABAJO PARTICIPANTE EN EL PROCEDIMIENTO

El jefe de oficina, de las distintas unidades de la empresa, en forma simultánea, se reúne con todos los empleados de la misma, y nombrando un relator, comenzarán a describir en orden ascendente (1º. , 2º.), cada una de las actividades que se realizan bajo la responsabilidad individual, para cada uno de los procesos o tareas y se diligencia un "Formato Único" en borrador, por cada uno, de esta manera quedará registrado el respectivo procedimiento en esa oficina, el que podrá continuar en una u otras oficina hasta su culminación, distinguiendo claramente el inicio y el final de los mismos, señalándose un plazo o fecha fija para ser entregados a los asesores o coordinadores de los manuales, paralelamente se anotaran los objetivos, las medidas de seguridad y de protección, la base legal, los informes a elaborar para cada procedimiento, de orden financiero, económico estadístico o de labores del personal y/o justificación de las tareas,

señalando el Documento base o que es elaborado en el mismo momento, con sus respectivas copias y distribución de las mismas, señalando su utilización que se hace de éstas en las otras dependencias, se acompañará una fotocopia, además se indican los puntos de control, como se indica en este instructivo y se analizarán sugerencias para simplificar el respectivo procedimiento, en sus distintos pasos o tareas, estos formularios serán revisados al final por los jefes de oficina en coordinación con los asesores o coordinadores de estas tareas hasta llegar al definitivo que se transcribirá por computadora y posteriormente se elaborará la respectiva gráfica o flujograma e integrando con los demás elementos del Manual de procedimientos.

2. A TRAVES DE UN FUNCIONARIO CON CONOCIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTO

Se designará a un empleado dentro de la oficina quien conformará también el grupo de apoyo, con un perfil definido por su destacada colaboración, interés, criterios de estar de acuerdo con el cambio, etc. quien asumirá la tarea de hacer el levantamiento de los procedimientos en colaboración con el coordinador o asesores, aplicando los parámetros señalados en el punto anterior, utilizando siempre el formato único, el cual ha prestado magníficos resultados, necesitando una revisión más detallada para evitar desviaciones o mentiras de las tareas que componen el procedimiento.

3. A TRAVES DE TALLERES DE ASESORES O COORDINADORES

Los Asesores o Coordinadores mediante “entrevistas y encuestas” a cada uno de los empleados va diligenciando el formato único, describiendo las tareas, buscando el orden y la base lógicas del mismo y aplicando todas las explicaciones señaladas en el primer punto de este tema.

4. UTILIZACION DE LA HOJA DE RUTA

Paralelamente se utilizará la Hoja de Ruta, como se explica más adelante del presente documento con carácter obligatorias, sea la que fuere la técnica utilizada, como elemento de confirmación y comprobación del respectivo procedimiento, y como resultado se podrán hacer ajustes, previas las explicaciones justificadas del caso.

5. MIXTO

Combinación de los anteriores métodos utilizados.

A continuación se indican las funciones de los grupos utilizados en estas labores de levantamiento, elaboración, revisión, modernización y actualización de los Manuales de Procedimientos:

FUNCIONES DEL GRUPO DIRECTIVO:

La Gerencia, incluyéndose, designará un grupo de nivel directivo para que supervise todas las tareas que esto origine como el levantamiento, la revisión, ajustes de los

procedimientos y posteriormente su mantenimiento, de acuerdo con las orientaciones de Asesores o Coordinadores encargados de estas labores y sus funciones son:

- Dirigir y supervisar el cumplimiento del levantamiento de los procedimientos por parte del Grupo de Apoyo, de los Jefes de Oficina u otro método que se utilice.
- Señalar las directrices y políticas para el levantamiento de los procedimientos actuales.
- Controlar la ejecución y cumplimiento del levantamiento de los procedimientos mediante un plan de trabajo, teniendo en cuenta el tiempo y la calidad de las labores
- Canalizar la recolección de los distintos procedimientos por cada área en las fechas o plazos establecidos

FUNCIONES DEL GRUPO DE APOYO:

Estará integrado por un representante de cada área de la empresa según su organigrama, con un perfil del empleado, así: Que se destaque por su colaboración, interés, actitud positiva al cambio y la modernización; las funciones de este grupo son:

- Con los Jefes de Oficina y/o el empleado respectivo levantar mediante formato único los procedimientos actuales efectuando las verificaciones y correcciones de los mismos (en borrador).
- Acatar y sujetarse a la metodología y orientaciones emanadas por los Asesores y por estas instrucciones.
- Proporcionar sugerencias y recomendaciones para la simplificación, mejoramiento y modernización de los procedimientos, así como el señalamiento de puntos de control.
- Llevar un registro e informar por escrito sobre los procedimientos que están bajo su cargo.
- Proponer objetivos, normas legales o base legal medidas de seguridad e informes a elaborar por cada uno de los procedimientos que conformen el Manual.

FUNCIONES DEL GRUPO ASESOR O COORDINADORES:

Integrado por profesionales de las diferentes áreas, con experiencia en la elaboración e implementación de Manuales de Control Interno, tendrá como funciones:

- Establecer la metodología, coordinar el levantamiento de procedimientos técnicos a cargo de los miembros del Grupo de Apoyo.
- Coordinar su actualización, evaluación, modificación y posterior integración en los Manuales de Procedimientos respectivos.

METODOLOGIA

Con el objeto de hacer explícita la metodología para el levantamiento de los procedimientos, se indica a continuación adicionalmente las reglas y los formatos, con su uso, diseñados para tal fin y que son de obligatorio cumplimiento, en razón a que se deben unificar en toda la empresa.

FASES

El desarrollo de la metodología para la elaboración de manuales de procedimientos involucra las siguientes fases:

1 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS BASICOS Y DE SOPORTE

Al comenzar la elaboración de los manuales de procedimientos se hace necesario su identificación mediante un **Mapa de Procedimientos** que incluya las siguientes clases de procesos:

- De Gestión desarrollan el objeto social o razón de ser de una empresa.
- De Asesoría, llevan a cabo funciones asesoras tales como la auditoria interna, jurídica, planeación, informática, etc.
- De Apoyo logístico en donde se encuentran labores de administración de recursos humanos, financieros, de logística en sí.

Diseñado el **Mapa de Procedimientos** se discriminan sus procesos en procedimientos que componen los mapas específicos.

2 ELABORACION DEL CATALOGO DE PROCEDIMIENTOS CON BASE EN EL PUNTO ANTERIOR

Se procede al inventario de procedimientos el cual se debe presentar a manera de catalogo guardando la estructura establecida en los mapas. Se debe entender que cada procedimiento es un conjunto o secuencia ordenada de actividades. Deben formularse nombres que sean representativos y que den una idea general de la actividad principal de cada procedimiento.

Para realizar este trabajo se debe apoyar de las herramientas que a continuación se exponen.

GESTION ESTRATEGICA POR PROCESOS

La Gestión por Procesos incorpora una serie de nuevos componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio.

La clave fundamental de este tipo de gestión es la **Priorización de los Procesos**, es decir, centrarse en lo vital para competir con éxito tanto en el presente como en el futuro. En efecto, las empresas transformadoras hacen que la atención se centre en las actividades que son críticas para la creación de valor.

Como se puede ver, lo novedoso de este sistema es el esfuerzo por priorizar y gestionar sistemáticamente los procesos mas críticos para la organización, y las consecuencias que dicho sistema puede tener en la estructura organizativa.

En la tabla que se presenta a continuación se pueden observar las diferencias principales entre lo que se podría denominar "gestión tradicional" y la "gestión estratégica".

| GESTION TRADICIONAL DE PROCESOS | GESTION ESTRATEGICA DE LOS PROCESOS ¹ |
|--|---|
| ♦ Se centra en los procesos operativos o administrativos que dependen de una unidad funcional. | ♦ Se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas. |

¹ La Gestión por Procesos: La Gestión estrategia de los procesos. Metodología para mejorar permanentemente los procesos. J.B. Roupe - M. Muñino y M.A. Rodríguez. Biblioteca IESE. Pág. 15

| | |
|---|--|
| ♦ La responsabilidad es compartida por varias personas, prevaleciendo la organización vertical. | ♦ La responsabilidad es única, conviviendo la organización vertical con la horizontal. |
| ♦ Se evalúa la eficacia de los procesos. | ♦ Los procesos se mantienen bajo control. |
| ♦ Mejora gradual y ocasional de los procesos, de carácter reactivo. | ♦ Mejora gradual y radical, de carácter productivo. |
| ♦ Aprendizaje esporádico del propio sector. | ♦ Benchmarking sistemático dentro y fuera del sector. |

Con los nuevos entornos competitivos, las organizaciones transformadoras, han comprendido la importancia de la aplicación de gestión estratégica de procesos. Este tipo de organizaciones considera que sus estructuras debe ser temporales, para así o dificultar el logro de los objetivos y facilitar la implantación de estrategias. Es por ello que la gestión estratégica de procesos es un elemento clave para adaptarse con éxito al nuevo entorno y así influir en su desarrollo.

De esta manera las organizaciones centran alrededor de actividades que tienen mayor importancia en la generación de valor añadido para éstas, de esta forma, las diferentes actividades y funciones miran hacia su cliente interno o externo y procuran conseguir la máxima satisfacción y máxima eficacia interna.

Priorización de Procesos:

Como se menciona anteriormente las organizaciones transformadoras se esfuerzan por priorizar sus procesos y así tener éxito en su gestión. Antes de conocer alguna metodología de esta priorización de procesos, serán definidos los conceptos básicos relacionados con los procesos.

Clasificación de los Procesos: En materia de gestión los procesos pueden clasificarse en operativos y de apoyo o gestión.

Los primeros tienen por objeto entregar los productos o servicios que el cliente externo o interno necesita. Los segundos tienen como objetivo prestar apoyo a los procesos operativos o tomar decisiones sobre planificación, control, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización.

Algunos ejemplos de procesos de estos dos tipos de procesos, para una organización son:²

1. Procesos Operativos

- **Conocimiento de Mercado y Clientes:**

- Determinar necesidades y requerimientos de los clientes.
- Medir la satisfacción de los clientes.
- Detectar los cambios en el mercado o en las expectativas de los clientes.
- Desarrollo de visión y estrategia.
- Investigar el entorno exterior.
- Definir criterios de organización y estrategia de la empresa.
- Fijación y desarrollo de objetivos.

2. Procesos de Apoyo y Gestión

² Idem. Pág. 17

- **Gestión de la Información:**
 - Planificar la información de gestión.
 - Desarrollar y desplegar sistemas de soporte de empresa.
 - Implantar sistemas de seguridad y control.
 - Gestionar el archivo y recuperación de información.
 - Gestionar los servicios de información.
 - Evaluar y auditar la calidad de la información.
- **Gestión económica y física de los recursos:**
 - Gestionar económicamente los recursos.
 - Procesar económica y contablemente las transacciones.
 - Reportar información.
 - Conducir las auditorías internas.
 - Gestionar los impuestos.
 - Gestionar físicamente los recursos.

Metodologías para la priorización de los procesos:

Cuando se trata de establecer cuales son los procesos prioritarios, las organizaciones utilizan diversos métodos. A continuación se presentaran dos metodologías que han sido utilizadas por algunas empresas para determinar en que procesos han de concentrar sus esfuerzos.

Algunas empresas utilizan una matriz listando, de un lado, sus principales objetivos a corto y largo plazo, y, por otro lado los procesos que se consideran más significativos para su consecución. Posteriormente se analizan qué procesos están implicados en la consecución de los objetivos y, usando una determina escala, en que medida lo están.

Por lo general dicha escala es de tipo cualitativo, por ejemplo, calificar la importancia de un determinado proceso para un objetivo concreto con las letras A, B, C o D, siendo A extremadamente importante y D nada importante. La matriz seria la siguiente:

RELACION ENTRE OBJETIVOS Y PROCESOS³

| | Objetivo 1 | Objetivo 2 | Objetivo 3 | Objetivo 4 | ... |
|-----------|------------|------------|------------|------------|-----|
| Proceso 1 | A | A | C | D | |
| Proceso 2 | B | C | A | D | |
| Proceso 3 | D | D | D | D | |
| Proceso 4 | D | B | B | D | |
| ... | | | | | |

En este análisis se debe prescindir de los procesos sin objetivo para liberar recursos.

Si se encuentran objetivos sin proceso se concluye que fue por olvido o realmente se persigue un objetivo para el cual la empresa no ha establecido ningún proceso.

³ Idem. Págs. 20 y 21

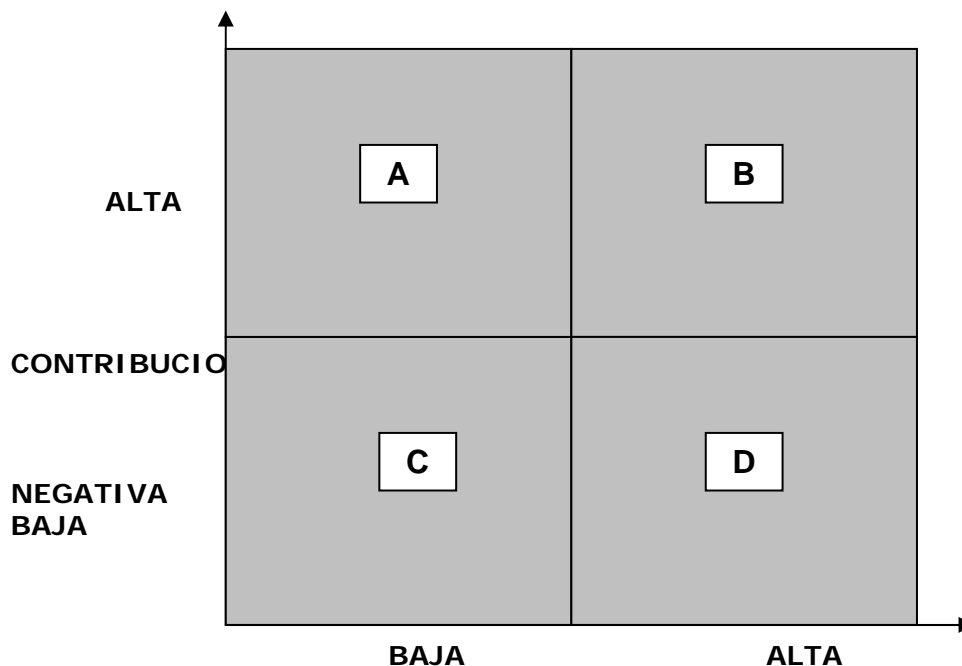
Por tanto se debe decidir, en función de la visión y objetivos globales, y de los recursos si se ha de desarrollar dicho proceso o aplazar la consecución del objetivo.

Otra metodología seguida por varias organizaciones consiste en considerar tanto en qué medida los procesos contribuyen a la visión y objetivos de la organización, como el grado de dificultad que su gestión y mejora conllevan.

Los procesos que quedan encuadrados en el caso A – alta contribución y baja dificultad – recibirán, obviamente, una alta prioridad. Los procesos incluidos en el caso B, habrán de ser cuidadosamente seleccionados y solo algunos podrán ser considerados como altamente prioritarios, ya que los recursos con que cuenta cualquier organización son siempre limitados. Los procesos de categoría C son aquellos que, muchas veces perviven aun a pesar de su baja contribución. Sin embargo, y sobretodo cuando su contribución es negativa, las organizaciones han de plantearse seriamente la posibilidad de prescindir de ellos, aun cuando a veces la decisión pueda ser dolorosa.

En cuanto a los procesos de Categoría D, son claros candidatos a ser eliminados sin mas, o bien, en ocasiones, a considerar posibles planteamientos de Outsourcing.

GRADO DE DIFICULTAD Y CONTRIBUCION DE LOS PROCESOS



BAJA ALTA
DIFICULTAD

REGLAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

Para el levantamiento de procedimientos se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

1. **DEFINIR EL LIMITE DEL PROCEDIMIENTO:** El inicio del procedimiento y el fin o terminación. Ejemplo: Recibo de la madera para fabricación del mueble (Inicio) y terminación del producto para la Venta (Fin del Procedimiento).
2. **NOMBRE DEL CARGO:** Nombre del cargo del empleado responsable de acuerdo a la planta de personal.
3. Siempre iniciando la frase se debe usar el verbo en tercera persona.
4. En los pasos de decisión se utiliza el verbo en infinitivo.
5. Se debe estudiar el número de copias y su distribución 0-4 dando su justificación especialmente por la utilización que se les dé en cada oficina.
6. **EL GRUPO DE APOYO O LÍDER:** Coordina a jefes y empleados que tienen a su cargo el levantamiento de los procedimientos y se hacen equipos, con grupos especializados.
7. **DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS:** Lo que se espera del respectivo procedimiento.
8. Los procedimientos se hacen relacionar y referenciar utilizando el formulario "único".
9. El grupo de apoyo entregará el procedimiento ya verificado con sus "Documentos Anexos" o Justificativos.
10. **EXPLICACION DE LAS GRAFICAS:** Elaboración de flujogramas en borrador para pasar a revisar, estudiar y simplificar pasos o trámites.
11. Se realizan entrevistas con los empleados que manejan los distintos aspectos o que participan en el procedimiento para verificar, conocer, aclarar dudas, recoger formatos, recomendaciones, objetivos, clase de archivos, conductas, justificación de los trámites mediante la respuesta a los siguientes interrogantes "EL PORQUE? , CUANDO?, DONDE?, QUE?, COMO?".
12. Desarrollar y ejecutar las hojas de ruta para cada uno de los procedimientos, estableciendo las actividades, trámites y tiempo de ejecución, acompañados de los documentos originales. (Ver: Hoja de Ruta)
13. Determinar si cada paso del procedimiento está justificado y esta agregando valor, así que no sea repetitivo.

COMO REVISAR LOS PROCEDIMIENTOS

Una vez levantados los procedimientos y hechas las verificaciones, observaciones y entrevistas pertinentes, se procede a su revisión bajo el cumplimiento de estos pasos:

1. Tener claridad de la estructura de la empresa a Nivel General y a Nivel Individual, estudiar el organigrama.
2. Analizar la secuencia del proceso y la relación que se tenga con una o varias dependencias. Ejemplo : contabilidad, tesorería, etc.
3. Analizar la segregación de funciones. Lo cual se lleva a cabo mediante la solución al siguiente interrogante : CUANDO NO SE SEGREGAN FUNCIONES? CUANDO LO HACE TODO UNA SOLA PERSONA AUTORIZA, APRUEBA, REVISA, EJECUTA, ETC.?
4. Analizar la responsabilidad de cada paso que se realiza por cada empleado.
5. Estudiar el listado de problemas - soluciones que recogieron en las encuestas y que tengan que ver con los procedimientos y cruzan dicha información con los nuevos procedimientos.

6. Analizar los documentos: formas que se utilizan, información que contiene, número de copias, distribución, usos, archivo, consulta, cuantificación de la cantidad de documentos procesados, formas de manipulación, firmas, sellos, personas que intervienen justificando su participación, respondiendo que informes se producen con base en la información de los mismos.
7. Estudiar que los espacios usados para los equipos sean suficientes y se adapten a las necesidades técnicas, por ejemplo computadoras o equipos especiales
8. Identificación de los procesos: sí son manuales o por computadora, evaluándolos especialmente con tendencia a que al máximo las labores se sistematicen.
9. Analizar los resultados que produzcan las Hojas de Ruta las cuales se pondrán en funcionamiento a partir del levantamiento de los procedimientos.
10. Se elabora un Banco de datos sobre:
 - Medidas de control interno y de seguridad por áreas. Procesos o grupos, que se deben aplicar según las circunstancias
 - Cuestionarios: base para la evaluación del Control Interno como apoyo de un verdadero autocontrol.
11. Definición de información que se producirá, de orden financiero, estadístico, económico y técnico.
12. Sistematización que se está aplicando en el procedimiento en la Empresa.
- 13 Realizar ejercicios de "lluvia de ideas" con los empleados para conocer formas o sugerencias que lleven a la simplificación y mejoramiento de los procedimientos.

ACTIVIDADES PARA LA MODERNIZACION DE PROCEDIMIENTOS

Para analizar y modernizar los procedimientos, se requiere tener en cuenta lo siguiente:

1. Pedir todos los documentos que se utilizan en el desarrollo del procedimiento.
2. Analizar con ejemplos los documentos, incluyendo:
 - Número de copias y uso de las mismas
 - Que hace la oficina con el documento
 - Para que
 - Se justifica -sí o no- o por el contrario sobra o hay que modificarlo
3. Para cada persona o funcionario:
 - Lo que usted esta haciendo se justifica o no?
 - Esto que hace usted agrega valor?
 - Por qué se hace?
 - Cómo se hace?
 - De dónde?
 - Cuándo (en que orden)?
 - Para qué se hace?
 - Cuál es su responsabilidad en esta tarea, está perfectamente definida?

Que Sugerencias le haría a este procedimiento para mejorarlo, reducirlo y controlarlo

- Qué tipo de información se puede elaborar de este procedimiento?
- Le interesaría a usted conocer otro tipo de información?
- Que medidas de seguridad se pueden aplicar a este procedimiento?
- El documento que utiliza en este procedimiento es: Bueno ____Regular____Malo____

Por qué? (explique)

- La información que contiene es suficiente?
 - Cuántos documentos se elaboran diariamente?
 - Considera que se puede cambiar este documento?
4. Definir los usuarios externos.
 5. Cuánto tiempo gasta usted aproximadamente, para hacer estas tareas.
 6. Reevaluar los procedimientos bajo los siguientes criterios:
En los procedimientos se deben eliminar pasos por que:
 - Sus costos son superiores a los beneficios en resultados y en controles
 - Sus objetivos son excelentes pero no se cumplen
 - Sus resultados no son transparentes
 - No es ágil, desperdicia información y recursos, además es complicado con tanta tramitología
 - Se emplea tecnología obsoleta
 - Definitivamente no genera valor agregado
 7. Aplicar los siguientes criterios:
 - Reducir el procedimiento a lo estrictamente necesario
 - Unificar los procedimientos en sus formas y modelos para toda la empresa
 - Eliminar lo que sea impropio y/o superfluo
 - Establecer controles automáticos, en contra de controles policivos o represivos, de tal manera que minimicen tantos chequeos o revisiones
 - Aplicar estrictamente el criterio de **valor agregado**
 - Proyectar el rediseño de los procedimientos, mediante evaluaciones permanentes
 - Aplicar siempre a los procedimientos la tecnología moderna, especialmente a través
De capacitación.

| PLANILLA N°2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS | | | | | | | | | | |
|---|--|--------------------------------|----------------------------|----------|-----------------------|---|------------------------|---|---------------------------------------|---|
| 1. NOMBRE DEL PROCESO: | | | | | | | | | | |
| 1.1. NOMBRE DEL SUBPROCESO: | | | | | | | | | | |
| 2. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: | | | | | | | | | | |
| 3. CODIGO: | | | | | | | | | | |
| 4. N° | 5. FUNCIONARIO RESPONSABLE/ DEPENDENCIA | 6. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | 7. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES | | | | 8. ANÁLISIS DE TIEMPOS | | 9. OBSERVACIONES, RIESGOS Y CONTROLES | |
| | | | ○ VAR | ◐ VAO | ◑ SVA | ⇒ | △ | □ | | |
| 0 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | |
| TOTALES | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10. INDICADORES | | | | | | | | | | |
| TOTAL ACTIVIDADES | | | | | TA = 0 | | | | | |
| TOTAL ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO | | | | | TASVA = 0 | | | | | |
| PORCENTAJE DE ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO | | | | | (TASVA/TA)% = #DIV/0! | | | | | |
| TIEMPO DE DEMORA | | | | | D = 0 | | | | | |
| TIEMPO REAL DE PROCESO | | | | | R = 0 | | | | | |
| TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO | | | | | TP = 0 | | | | | |
| PORCENTAJE DE DEMORA | | | | | (D/TP)% = #DIV/0! | | | | | |

Nombre del Procedimiento: nombre o denominación que permite al usuario tener una idea general de la naturaleza y actividad principal del procedimiento.

No.: señala la secuencia de cada actividad en el orden en que se ejecuta.

Funcionario Responsable: cargo del funcionario que ejecuta el paso.

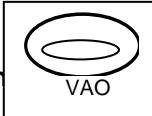
Dependencia: nombre de la dependencia a la cual pertenece el funcionario que ejecuta cada uno de los pasos.

Descripción de la actividad: describe literalmente la actividad que se realiza en cada paso, de acuerdo a las instrucciones dadas anteriormente para esta labor (ver reglas para el levantamiento de procedimientos).

Análisis de actividades: Se coloca una (X) en la casilla correspondiente de acuerdo con el paso descrito. La clasificación de las actividades se realizará así:

Valor agregado real 

Aportan un valor agregado real aquellas acciones que son estrictamente necesarias para generar el producto o servicio objeto del procedimiento y/o aquellas que satisfacen una necesidad al cliente interno o externo.

Valor agregado organizacional 

Son aquellos que por exclusión de los procesos de valor agregado real, aportan a la entidad en otros términos tales como información, registro y control.

Sin valor agregado: 

Acciones que no aportan valor agregado real ni organizacional.

Transportes 

Se clasifican como transportes aquellas actividades que implican recepción o entrega de documentos o traslado físico de elementos.

Espera 

Acciones que se identifiquen como demoras, retención de documentos y espera en general.

Verificación: 

Labores que indiquen reconfirmación, conciliaciones, confrontaciones, revisiones o análisis adicionales.

Análisis de tiempos:

La unidad para medir el tiempo de los procedimientos es la hora laboral; se entiende, entonces, que un día tiene 8 horas laborales.

La indicación de los minutos se efectuará en forma de quebrados (Ejemplo: 1/60, para un minuto; 1/2 para media hora; 1/3 para 20 minutos)

Para los casos que sea difícil establecer la duración de un trámite o procedimiento, se estimará en promedio y se anotará en cada paso el porcentaje aproximado de su duración con base en el total. En tal eventualidad se deberá efectuar la salvedad en la columna de observaciones.

Tiempo de demora en el proceso **D**

En esta columna se registrará el tiempo correspondiente a las columnas de transporte, espera, verificación y sin valor agregado.

Tiempo real del proceso **R**

En esta columna se registrará el tiempo correspondiente a las columnas de valor agregado real y valor agregado organizacional.

Observaciones, riesgos y controles:

Se colocarán en este campo todas las anotaciones y aclaraciones relativas a cada paso del procedimiento, ya sea para complementar su descripción, la mediación del tiempo o para justificar su clasificación. Igualmente se registrarán los principales riesgos y controles de las actividades más importantes del procedimiento, como los pasos de decisión, por ejemplo.

Indicadores:

TA: Total de actividades o número de pasos del procedimiento.

TASVA: Total actividades sin valor agregado.

%TASVA = (TASVA/TA)% Porcentaje de actividades sin valor agregado sobre el total de actividades.

D Tiempo de demora Sumatoria de todos los tiempos de demora de los diferentes pasos del procedimiento.

R Tiempo real del proceso Sumatoria de todos los tiempos reales del proceso en cada paso del procedimiento.

TP Tiempo del procedimiento Sumatoria de todos los tiempos tanto del proceso como de demora de los diversos pasos del procedimiento.

%D=(D/TP)% Porcentaje de demora Muestra la proporción del tiempo de demora frente a la duración total del procedimiento.

TECNICAS PARA EL DISEÑO Y MANEJO DE LOS PUNTOS DE CONTROL EN CADA UNO DE LOS PROCEDIMIENTOS

La tendencia actual en el manejo de los procedimientos es eliminar por todos los medios ese paradigma originado en el famoso control previo, que esta mandado a recoger o sea mediante el control y revisiones con chulos y sellos, es decir donde otro empleado revisa al anterior para determinar si se realizaron las tareas o labores correctamente o se cumplieron los requisitos tanto de documentos, como de firmas, sellos o demás elementos erradamente utilizados en el pasado, por el contrario lo que se debe aplicar en una gestión administrativa moderna es exigir que cada empleado asuma con autoridad, seriedad sus obligaciones y funciones, responsabilizándose de lo que le toca hacer, y haciéndolo bien, a tiempo, con calidad y productividad es decir que las cosas se cumplieron con eficiencia.

Por estas razones es que en el señalamiento de los Puntos de Control, además de las Medidas de Seguridad o Preventivas, se deben cumplir las siguientes recomendaciones:

1. Una buena técnica de control es exigir dentro del respectivo procedimiento, datos o informes que se puedan comprobar y reconfirmar para un análisis de resultados, por ejemplo diseñando metas en cifras, índices o indicadores y compararlos con los mismos datos reales o ejecutados, determinando variaciones e investigando sus causas y efectos, manteniendo una permanente información estadística de los mismos y sus tendencias.
2. Otro elemento de Control es verificar o cruzar los datos e informes entre sus distintas fuentes. para comprobar su existencia real y su legalidad, por ejemplo, PARA EFECTUAR EL TRÁMITE DE UN GIRO O CANCELACIÓN , se debe confrontar o cruzar los datos y cuentas con el Almacén o Inventarios para determinar que los elementos se recibieron o llegaron realmente y comprobar que existe la cuenta por pagar actualmente por que no se ha pagado y una vez hechas estas tareas se procederá a continuar con el trámite correspondiente.
3. En todo procedimiento se debe analizar y realizar la segregación de funciones para que un solo empleado sea exclusivamente el que registre, autorice, gire y controle físicamente los bienes o elementos de la empresa, con el fin de garantizar la globalidad y comprobación automática de las tareas como se indicó en el punto anterior, rompiendo así exclusividades o dictaduras administrativas en los procedimientos administrativos y operativos en general debiéndose segregar más especialmente en aquellos casos en que se tengan incidencias en el manejo de recursos y bienes de fácil vulnerabilidad, por ejemplo: dinero, bienes, elementos de altos costos o precios en el mercado, etc.
4. Incluirse dentro de la obligación de elaborar informes de labores, la cuantificación o sea, en cifras de las diferentes tareas que realiza cada uno de los empleados, lo cual permitirá obtener datos estadísticos como tendencias, variantes, índices, indicadores, indicadores de productividad y calidad de las diferentes tareas, así como de los servicios, y de esta información se harán evaluaciones por parte de los superiores o jefes que sirvan de base para determinar resultados y muestras que lleven a reconocimientos como premios, tanto en especie como en dinero tales como: primas de rendimiento de productividad, selección del mejor empleado, etc.
5. Realizar permanentemente reuniones de los jefes con sus respectivos empleados, en una dinámica de "lluvia de ideas", que originen medios para establecer medidas de

seguridad y de control, las cuales serán seleccionadas, entre las mejores ideas, las cuales igualmente serán base para el reconocimiento de premios, méritos, ascensos, reconocimientos, etc., aclarándose que las ideas seleccionadas deberán ser comprobadas o verificadas para ponerlas en funcionamiento.

FORMATO No. 1: FUNDAMENTACION BASICA DEL PROCEDIMIENTO O CARATULA DE CADA PROCEDIMIENTO

| FUNDAMENTACION DEL PROCEDIMIENTO | |
|--|-----------------|
| 1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO : | FECHA DE |
| VIGENCIA: | |
| 2. OBJETIVOS: | |
| 3. BASE LEGAL: | |
| 4. MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y DE AUTOCONTROL: | |
| 5. INFORMES: | |
| 6. FORMATOS Y DOCUMENTOS: | |

Se registrará en este formato información básica del procedimiento, que incluye los siguientes aspectos:

- **Dependencia:**
Nombre del área que tiene bajo su responsabilidad la ejecución del procedimiento.
- **Procedimiento:**
Nombre o denominación que permite al usuario tener una idea general de la naturaleza del procedimiento.
- **Objetivos:**
Descripción del (los) fin (es) que se persigue (n) a través de la ejecución del procedimiento.
- **Base Legal:**
Leyes, Decretos, Resoluciones y normas que soportan legalmente la ejecución del procedimiento. Su consulta es necesaria si se quiere profundizar en los aspectos de tipo

legal que lo conforman el procedimiento y para realizar reformas a la estructura del mismo.

- **Medidas y Políticas de Seguridad y de Autocontrol:**

Medidas que permiten salvaguardar los bienes y recursos de la empresa de situaciones irregulares como el despilfarro, la malversación y el hurto. Así mismo, todas las políticas tendientes a incrementar la eficiencia y eficacia del procedimiento.

- **Informes:**

Reportes o datos que permitan detallar el empleo de los recursos y el alcance de las actividades realizadas, incluyendo índices, razones aplicables.

- **Formatos y Documentos:**

De trabajo que se elaboran o participan para desarrollar el procedimiento.

FORMATO No. 2: FORMATO ÚNICO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS

| FECHA DEL LEVANTAMIENTO Y VIGENCIA: | | | PAGINA NO.: | | CÓDIGO: |
|-------------------------------------|----------------------|-------------|-------------|---------|---------|
| PROCEDIMIENTO: | | | | | |
| PASO No. | EMPLEADO RESPONSABLE | DEPENDENCIA | DESCRIPCIÓN | FORMATO | TIEMPO |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Este formato único, ya probado en diferentes empresas, con magníficos resultados, se recomienda utilizarlo obligatoriamente para unificarlos en toda la empresa, su implantación facilita la consulta de información y control sobre los procedimientos. Está integrado por las siguientes casillas:

- **Dependencia:**

Nombre de la dependencia que tiene bajo su responsabilidad la ejecución del procedimiento.

- **Nombre del Procedimiento:**

Nombre o denominación que permite al usuario obtener una idea general de la naturaleza del procedimiento y su respectivo código.

- **Paso No.:**

Se define el orden lógico que ocupa cada actividad dentro de la estructura del procedimiento 1o, 2o, No.

- **Empleado Responsable:**

El cargo, del empleado que tiene bajo su responsabilidad la ejecución de una o varias actividades del procedimiento.

- **Dependencia:**

Unidad organizacional a la que pertenece el empleado responsable de la ejecución de la actividad que conforma el procedimiento.

• **Descripción de las Actividades:**

Acciones que agregan valor y que en su conjunto conforman la estructura del procedimiento. Cada una de estas actividades es realizada por el empleado responsable definido anteriormente y se diligencia de acuerdo con las pautas que se dan a continuación:

- Limitar el procedimiento: Indicar como paso No. 1 el procedimiento anterior o actividad que precede y como ultimo paso el procedimiento o actividad subsiguiente. Ejemplo : paso No. 1 y No.10 de la planilla No.1
- Nomenclatura: Para indicar el origen y las copias de un documento se usaran las siguientes convenciones (0-n). Ejemplo: recibo de caja en original y cuatro copias se indicará como (0-4) Recibo de Caja. Copia cuarta de comprobante de pago se indicará (4) Comprobante de pago.
- Comenzar la descripción del paso con verbo en tercera persona del singular. Ejemplo: diligencia, verifica, archiva, etc.
- Estructura de Párrafos Generales: Son aquellos que corresponden a pasos o tramites normales o regulares: Elaboración de un documento, diligenciamiento de un formato, etc. La redacción de estos párrafos se iniciará con un verbo en tercera persona del singular, y si es necesario modificar o especificar la acción, se utilizaran los gerundios correspondientes. Ejemplo: "Selecciona cotizaciones para la adjudicación enviando oportunamente los soportes a la Gerencia.
- Estructura de un párrafo de decisión: En su primera parte es similar a un párrafo general, terminando con la frase y 'determina'. La segunda parte describe las dos alternativas de la decisión. Se inicia con verbo en infinitivo y se indica la situación y la condición de cada una. Ejemplo : (indicando el tiempo utilizado).

| PASO No. | EMPLEADO RESPONSABLE | DEPENDENCIA | DESCRIPCIÓN | FORMATO | TIEMPO |
|----------|----------------------|--------------------|--|-----------|--------|
| 3 | Jefe de Oficina | Oficina de Gestión | Mantener actualizadas las bases de datos sobre los indicadores necesarios en cada área de la empresa | Planillas | 1 hora |

Estructura de un párrafo de distribución de documentos: Cumple con las mismas reglas del párrafo general, solo que se mencionaban las copias de los documentos y sus destinatarios. Ejemplo: (indicando el tiempo utilizado)

| PASO No. | EMPLEADO RESPONSABLE | DEPENDENCIA | DESCRIPCIÓN | FORMATO | TIEMPO |
|----------|----------------------|------------------|---|--------------|----------|
| 4 | Jefe de División | Recursos Humanos | Expedir certificados de servicio y salario que le soliciten | Certificados | 1/2 hora |

• **Formato:**

Es la columna donde se relacionan los documentos que se generan en la actividad desarrollada conforme a la nomenclatura explica. Se deben incluir todos los formatos, fotocopias, desprendibles de sumadora, tiquetes, reportes de fax, diskettes y cualquier soporte escrito o magnético descrito en el procedimiento.

Con la finalidad de agilizar la lectura, el análisis del procedimiento y destacar las actividades que conforman los puntos o momentos de control, se han diseñado las convenciones que a continuación se presentan:

Tiempo:

horas, minutos que se requieren para hacer la actividad (opcional)

P.C. Punto de Control:

Actividad del procedimiento encaminado al logro de los objetivos propuestos, mediante la verificación y evaluación del cumplimiento de los requisitos establecidos por la(s) autoridad (es) competente (s), y que generalmente debe ser mediante comprobación, o verificación automática (ejemplo: Listado de Proveedores pendientes para cancelar una cuenta por pagar y evitar doble pago.

(O.N.):

Original y No. de copias del documento que se genera en la ejecución de la actividad.

FORMATO No. 3: SUGERENCIAS E IDEAS PARA MODERNIZAR EL PROCEDIMIENTO ACTUAL

| SUGERENCIAS E IDEAS PARA MODERNIZAR EL PROCEDIMIENTO ACTUAL | |
|--|--------------------|
| No. | DESCRIPCIÓN |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

En este formato se anotará en forma numerada las sugerencias que los empleados consideren convenientes para mejorar, modernizar y simplificar los diferentes procedimientos levantados.

| REGISTRO DE PROCEDIMIENTOS LEVANTADOS | | |
|--|---------------------------------|-----------------------------|
| DEPENDENCIA: _____ | | |
| RESPONSABLE: _____ | | |
| CARGO : _____ FECHA DE ENTREGA: _____ | | |
| No. | NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO | REFERENCIA MAGNETICA |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

FIRMA: _____

- 1. Nombre del responsable:** Nombre del empleado que adquirió el compromiso de levantar los procedimientos.
- 2. Cargo del responsable:** Nombre del cargo de la persona que fue encargada para levantar el procedimiento.
- 3. Fecha de entrega:** Fecha en la cual se presentan los procedimientos al grupo de Control Interno.
- 4. Nombre del procedimiento:** Indicar el nombre de todos los procedimientos levantados.

HOJA DE RUTA

Definición:

Es un documento diseñado para efectuar el seguimiento evaluación y control de las diferentes operaciones o procedimientos (ingresos, contratos, ventas, pago de facturas, producción, etc.), realizadas en una o varias dependencias, relacionando las áreas y los empleados participantes, el tiempo del trámite respectivo y las recomendaciones y observaciones realizadas al mismo.

OBJETIVOS:

El establecimiento de la Hoja de Ruta se propone los siguientes objetivos:

1. Identificar los trámites de cada operación.
5. Indicar las funciones de los empleados relativas a determinadas operaciones.
5. Establecer las responsabilidades de los empleados frente a una actividad.
5. Determinar el tiempo invertido en cada una de las actividades para establecer el tiempo total en proceso. Ejemplo: Cuánto tiempo se gasta en el trámite de una cuenta desde el momento en que es presentado por el interesado hasta el giro y entrega de la misma.
5. Servir de base para establecer controles como la segregación funcional y el establecimiento de responsabilidades para cada empleado que participe en los procedimientos.

LA HOJA DE RUTA E INSTRUCCIONES PARA SU DILIGENCIAMIENTO

HOJA DE RUTA (1)

| (2) PROCEDIMIENTO | | | | (3) CODIGO | | | | (4) FECHA INICIAL (5) FECHA FINAL (6) DOCUMENTO BASICO No | | | |
|---|-----------------|------------|---------------|----------------------|---------------------|--|---|---|--|--|--|
| TRAMITE | | | | | | (12) MEDICION DEL TRAMITE | | | | | |
| (7) ACTIVIDAD | | | | (8) DEPENDENCIA | | | | (10) INGRESO - RETIRO | | | |
| Pas o | Descripc ión | Códig o | Carg o (9) | Fecha (mm/d d) | Hora (hh/m m) | (11) Firma del empleado responsa ble | Tiem po real <i>Día Hora</i> | Tiem po norm al <i>Día Hora</i> | Depende ncia <i>Día Hora</i> | (13) <i>Observacione s y recomendacio nes</i> | |
| 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | |
| NOTA: QUIEN ENTREGA COLOCA LA FIRMA Y QUIEN RECIBE FIRMA (15) REVISADO POR: _____ (16) APROBADO POR: _____ (17) V.B. RESPONSABLE: _____ | | | | | | | | | | | |

- Número:** Coloque el número consecutivo de las diferentes hojas de ruta.
- Procedimiento:** Señale el nombre del procedimiento.
- Código:** Señale el código o número de identificación del respectivo procedimiento.
- Fecha de Iniciación:** Indique el día, mes y año en el cual se inicia el procedimiento.
- Fecha de Terminación:** Indique el día, mes y año en el cual se termina el procedimiento.
- Documento básico número:** Señale el documento básico con su número. Ejemplo: Comprobante de caja No. 0001; factura comercial No. 0233.
- Actividad:** Describa la acción que realiza en el trámite respectivo. (Paso del procedimiento). Con la implantación de los nuevos procedimientos se imprimirán hojas de ruta con el procedimiento incluido.
- Dependencia:** Relaciona el número que corresponda de acuerdo con la codificación interna.
- Cargo:** Indique el cargo del empleado principal que efectúa la operación.
- Ingreso/retiro:** Anote el día, mes y hora en que se recibe y/o retira el documento base del proceso con la hoja de ruta.
- Firma del empleado responsable:** Se anota como garantía que la labor y los registros corresponden a las anotaciones hechas.
- Medición del Trámite:** Este campo ser diligenciado por la oficina asignada para tal fin, anotando el tiempo real (días y horas) frente a los tiempos normales previamente determinando cuanto dura cada actividad y la operación total.
- Observaciones y Recomendaciones:** Se indican las observaciones que el empleado considere necesarias. Ejemplo: Las explicaciones al procedimiento por sus

demoras, devoluciones, señalando las causas y formulando las recomendaciones para hacer más ágil y eficiente la tramitación.

14. **Total:** Este campo será diligenciado a nivel interno, por la oficina asignada para tal fin (Oficina de Organización y Métodos), a nivel externo por los organismos de planeación y control. Se anotará la sumatoria de los tiempos de tramitación.
15. **Revisado por:** Muestra la firma del empleado que aprueba el contenido y diligenciamiento del procedimiento que refleja en la hoja de ruta.
16. **Aprobado por:** Muestra la firma del empleado que aprueba el contenido y diligenciamiento del procedimiento que refleja en la hoja de ruta.
17. **Responsabilidad:** La responsabilidad del trámite de la hoja de ruta es del jefe de la oficina donde se inicia el proceso, quien debe dar las instrucciones para el adecuado uso de la misma. El jefe de la dependencia donde finaliza el trámite o procedimiento estará a cargo de remitir la hoja de ruta a la dependencia que sea asignada.

REINGENIERIA EN EMPRESAS

QUE ES REINGENIERIA DE PROCESOS ORGANIZACIONALES

Repensar y rediseñar radicalmente los procesos de las empresas, logrando cambios y mejoras en las medidas de desempeño como:

- La totalidad de la empresa, servicios que presta; atención a usuarios; manejo de personal, desempeño de las diferentes secciones.
- Hay que ser ambiciosos en los cambios y lograr mejoras del 90% al 95%, no conformarse.
- Reinvertir los procesos, reinventar la organización.
- Romper reglas, mitos y paradigmas y finalmente hacer uso de la tecnología de manera creativa.

QUIEN PUEDE HACER REINGENIERIA?

- No se necesita ser un experto para rediseñar un proceso.
- Ser ajeno al proceso es muy conveniente.
- Vea siempre las cosas a través de los ojos del usuario.
- Es no es un equipo de trabajo.
- No es difícil tener grandes ideas.

PRINCIPIOS DE LA REINGENIERIA

- Lidere desde arriba.
- Diseñe de afuera hacia adentro.
- Organice alrededor de los procesos, no de las tareas.
- Resuma el proceso de información.
- Trate los discursos dispersos como centralizados.
- Inter-relaciones las actitudes paralelas en lugar de integrar resultados.
- Combine las iniciativas de arriba hacia abajo con las de abajo hacia arriba.

DIEZ FORMAS DE HACER REINGENIERIA EN UN PROCESO DE UNA EMPRESA

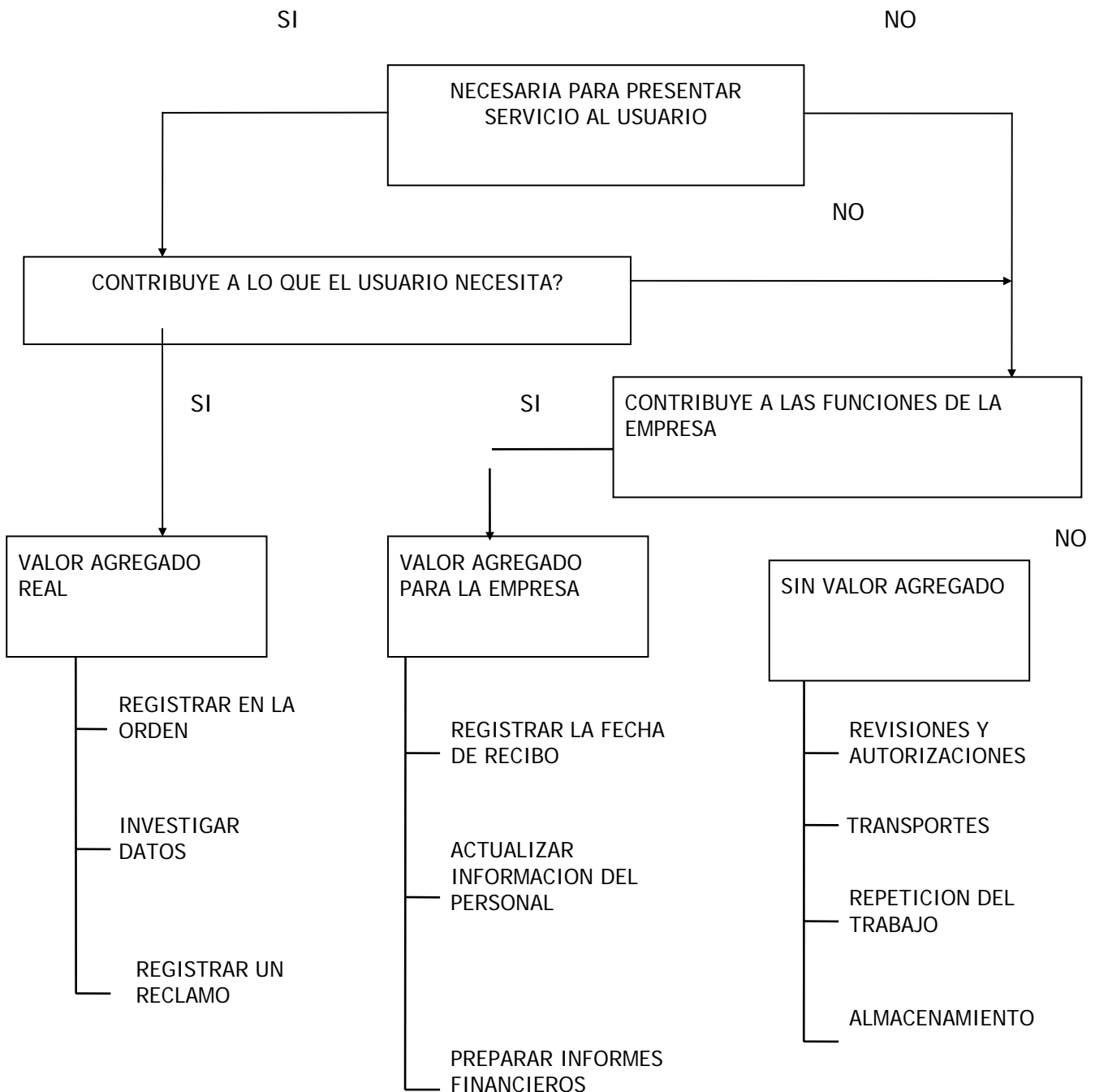
1. Elimine la burocracia
2. Elimine la duplicación
3. Evaluación del valor agregado

4. Reducción del tiempo del proceso
5. Prueba de errores
6. Sistematización de procesos
7. Eficiencia en el uso de equipo
8. Lenguaje simple
9. Estandarización
10. Alianzas con proveedores

RESULTADOS

1) Organizaciones planas. 2) Alta tecnología combinada con alta calidad humana. 3) Mejorar en eficiencia, efectividad y adaptabilidad. 4) Quien no genere valor agregado desaparece.

COMO HACERLE REINGENIERIA A UN PROCESO



ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y CAMBIOS QUE SE REQUIEREN EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS

- Las empresas deben ser sencillas y flexibles.
- Debe haber mayor responsabilidad de todos los empleados para obtener resultados óptimos en las empresas.
- Se debe lograr que en las organizaciones se experimente el cambio para desarrollar las funciones ágilmente, mas rápido y mejor, con criterios de modernización.
- Dirigir estratégicamente todos los niveles en la empresa.
- Comprender íntegramente el objetivo de la entidad, por parte de sus directivas y de todos los funcionarios.
- Las acciones deben ser ágiles, afirmativas y sin tramitologías innecesarias en toda la gestión empresarial.
- Se debe utilizar la planeación en toda acción como un proceso básico de la administración, en complemento con: la organización, la información y el control.
- Los controles deben estar justificados en la relación con su costo- beneficio (ahorros > 0 igual que al costo de los controles).
- la dirección de las empresas deben revisar su forma de pensar y desarrollar políticas de "información" para que sea analizada.
- Recursos humanos de las empresas.
- La mayoría de los empleados deberán desear y tener presente el éxito de la empresa a la cual prestan sus servicios.
- Si las metas, los medios o los objetivos para lograr el cambio no quedan claros, los funcionarios se opondrán a ellos.
- La capacidad para diagnosticar el control puede ser perfeccionada si los funcionarios pueden analizarlo y planearlo.
- El cambio no planeado puede convertirse en un elemento destructivo para la organización.
- En las entidades donde el cambio no ha sido anticipado, los funcionarios desarrollan destrezas para deshacerlo, sabotearlo o suprimirlo.

- Cualquier cambio que ocurra en alguno de los sistemas y subsistemas de una empresa afectara su sistema entero.
- Todo esfuerzo para cambiar implica cambio en las actitudes de los funcionarios.
- El cambio que exige menos costos para la entidad, involucra los niveles directivos de la misma.
- El cambio básico se logra creando aquellas condiciones dentro de las cuales los funcionarios afectados por el, puedan lograrlo en forma significativa y sistemática.

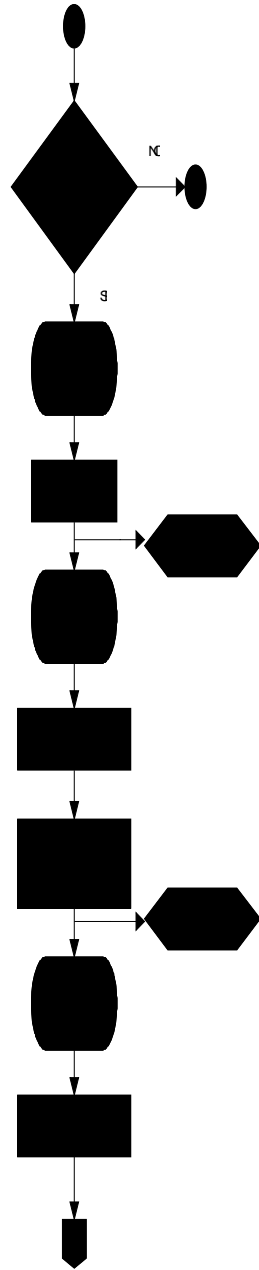
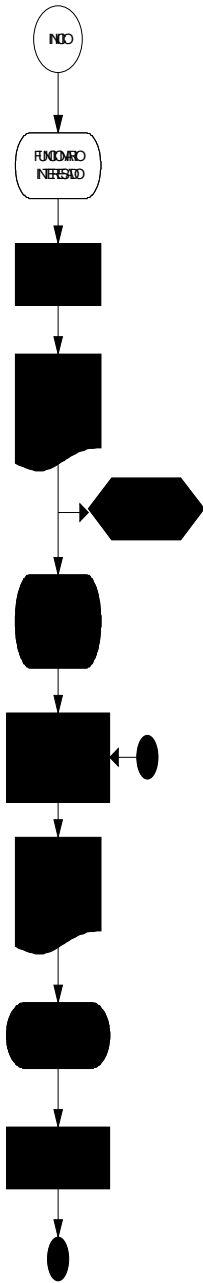
EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO

| GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO |
|---|
| 1. PROCEDIMIENTO : Liquidación de Avances de Cesantías. |
| 2. OBJETIVOS : <ul style="list-style-type: none"> • Conceder al trabajador anticipos de cesantías con el fin de atender sus necesidades de vivienda. |
| 3. BASE LEGAL : <ul style="list-style-type: none"> • Decreto Ley 3118 de 1968. • Decreto Ley 1045 de 1978. • Ley 200 de 1995 por la cual se adopta el Código Disciplinario Único. • Ley 190 de 1995 por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa. |
| 4. MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y DE AUTOCONTROL : <ul style="list-style-type: none"> • El avance de cesantías se concede únicamente para vivienda. • Trámite del formulario para el Fondo Nacional del Ahorro (F.N.A.), del avance de cesantías. • Formulario de Avance de Cesantía. |
| 5. INFORMES : Valor de Cesantías Liquidadas, número de empleados, costo por oficinas. etc. |
| 6. DOCUMENTOS Y FORMATOS : <ul style="list-style-type: none"> • Formulario de Avance de Cesantía. • Oficio de solicitud de avance de cesantías. |

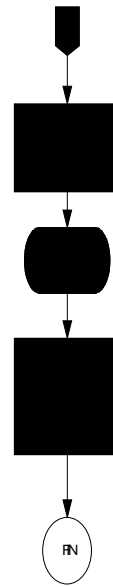
| GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS | | | | | |
|--|--------------------------------------|---------------------------|--|---|------------------|
| FECHA DEL LEVANTAMIENTO: abril 6 de 2000 | | | PAGINA No. 1/1 | | |
| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Liquidación de Avances de Cesantías. | | | | | |
| PAS O No. | EMPLEADO RESPONSAB LE | DEPENDENC IA | DESCRIPCIÓN | FORMATO | TIEM PO MINU TOS |
| 1. | Empleado Interesado | | Remite oficio de solicitud de avance de cesantía. (ver procedimiento : Correspondencia). | Oficio de solicitud de avance de cesantía | 5 |
| 2. | Profesional Especializado | División Recursos Humanos | Llena el formulario de avance de cesantía (0-2), confrontando con la hoja de vida del empleado. | Avance de cesantía | 20 |
| 3. 3.a. 3.b. | Jefe de División | División Recursos Humanos | P.C. Revisa y determina. Continuar procedimiento cuando el formulario esta diligenciado correctamente. (sigue paso 4). Devolver formulario y hoja de vida al profesional especializado indicando los errores (vuelve paso 2). | | 15 |
| 4. | Profesional Especializado | División Recursos Humanos | Remite a Presupuesto. (ver procedimiento : Correspondencia). | | 20 |
| 5. | Profesional Especializado (Tesorero) | División Presupuesto | Revisa y firma el formulario de avance de cesantías. | | 10 |
| 6. | Profesional Especializado | Presupuesto (Tesorería) | Devuelve a Recursos Humanos. (ver procedimiento : Correspondencia -). | | 10 |
| 7. | Profesional Especializado | División Recursos Humanos | Guarda en el archivador la hoja de vida. | | 20 |
| 8. | Profesional Especializado | División Recursos Humanos | Llama al empleado para entregarle el formulario. | | 10 |
| 9. | Empleado Interesado | | Lleva el formulario de avance de cesantías (0-2) al Fondo Nacional del Ahorro para trámite interno. | | 10 |
| | | | FIN DEL PROCEDIMIENTO | TOTAL | 120' |

| | | | | |
|-------------------------------|----------|--------------|-----------|----------------|
| P.C. 2 HORAS | = | PUNTO | DE | CONTROL |
|-------------------------------|----------|--------------|-----------|----------------|

**LIQIDONEANNE
DECENIAS**



**LIQIDONEANNE DECENIAS
55208012**



MANUAL DE FUNCIONES

Una vez elaborados los procedimientos de cada una de las áreas y operaciones respectivas se procederá a elaborar los manuales de funciones los cuales tendrán como base principal los formatos únicos donde en las columnas de responsabilidad y cargo se trasladan a el respectivo manual de funciones el cual a continuación se define y se indica su contenido.

DEFINICION DEL MANUAL FUNCIONES

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

El manual de funciones indica que hacer y como hacer el trabajo en función de cumplir con la planeación, aplicable al Recurso Humano, es decir misión, visión, objetivos, procedimientos para que éstos se cumplan con eficiencia y eficacia, después la organización, ejecución y control que dispone el proceso administrativo aplicada a la administración de personal. Para su desarrollo se tendrá en cuenta los manuales de procedimientos, reglamento de trabajo, manuales de operaciones y mantenimiento, análisis de cargos, valuación de cargos, análisis de carga laboral.

METODOLOGIA PARA ELABORAR EL MANUAL DE FUNCIONES

El proceso de elaboración del Manual de Funciones: Para la elaboración del Manual de Funciones se asimila a cualquier proyecto que requiere organizar, los elementos del proceso de administración, es decir en Planeación, Organización, Ejecución y Control.

- 1. Planeación:** Aplicada al Recurso Humano, cumpliendo entre otros los siguientes pasos:
 - a. Problema
 - b. Justificación
 - c. Marcos de referencia
 - d. Objetivos del proyecto
 - e. Metodología
 - f. Actividades
 - g. Cronograma
 - h. Costos

2. Organización

- a. Asignación de tareas al equipo
- b. Capacitación al equipo y a los funcionarios
- c. Asignación de presupuestos y equipos

3. Ejecución del Proyecto de Elaboración del Manual de Funciones

- a. Recolección de la información
 - 3.1 Formato básico
 - 3.2 Técnicas para recolectar la información
 - A) Entrevista individual
 - B) Entrevista grupos
 - C) Reunión con los jefes, con otros funcionarios
 - D) Observación directa en los puestos de trabajo
 - E) Participantes y experiencias de los empleados de la empresa
 - F) Informe de terceros
 - G) Cuestionarios permanentes de encuestas y entrevistas a:
 - Titulares
 - * Jefes
 - * Supervisores
 - * Subalternos
 - H) Cuestionarios de aspectos críticos de labores a
 - Titulares
 - * Jefes
 - * Supervisores
 - * Subalternos
 - I) Panel con expertos
 - J) Hojas de ruta
 - K) Manuales de procedimientos
- b. Transcripción de la información a través de borradores y posteriormente y una vez hechas las correcciones y cambios, elaborará el definitivo.
 - El ordenamiento de la información
 - Redacción final y digitación, según modelo de formatos
- c. Análisis de la información
- d. Verificación de la información
 - Titulares
 - * Jefes
 - * Supervisores
 - * Subalternos

4. Inducción, capacitación e implementación

5. **Control:** Mediante verificación y evaluación para mejorar y perfeccionar.

Basados en el esquema anterior y de acuerdo con sus unidades, funciones y objetivos se cumplirá las siguientes fases:

Fase I. Descripción de la empresa

- Organización
- Distribución de cargos

Fase II. Clasificación de cargos

- Tipificación de cargos
- Justificación de cargos
- Criterios de evaluación
- Metodología

- Formatos básicos:
 - Entrevista individual
 - Entrevista grupal
 - Jefes
 - Supervisores
 - Subalternos
 - Reportes de terceros
 - Panel de expertos
 - Capacitación al personal

Fase III. Recolección de información

Fase IV. Análisis e interpretación de la información

Fase V. Construcción y redacción del manual

Fase VI. Revisión y correcciones

Fase VII. Entrega del manual definitivo

Fase VIII. Inducción a los empleados

CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES

| | | | |
|------------------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| DENOMINACION | | | |
| DELCARGO: _____ | CÓDIGO: _____ | GRADO: _____ | |
| NIVEL: _____ | | | |
| UBICACION _____ | DEL _____ | CARGO: _____ | DIVISION: _____ |
| SECCION: _____ | | | |
| UNIDAD: _____ | O | CLASIFICACIÓN | POR PLANTA |
| MOVIBLE: _____ | | | |
| SALARIO BASICO: _____ | PRESTACIONES | BÁSICAS | LEGALES O |
| EXTRALEGALES: _____ | | | |
| PERFIL: _____ | FORMACION | | |
| ACADEMICA: _____ | | | |
| REQUISITOS | MINIMOS: _____ | ESTUDIO- | HOMOLOGACIONES |
| EXPERIENCIA: _____ | | | |
| ANTECEDENTES: _____ | | | (INTERNO |
| EXTERNO) _____ | | | Y |
| FUNCION | GENERAL | O | BÁSICA |
| PROCEDIMIENTO): _____ | | | (BASADO EN |

FUNCIONES

ESPECIFICAS: _____

RESPONSABILIDADES: _____

OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS (RENDIMIENTO Y ELEMENTOS): _____ (Ver anexo)

CARACTERISTICAS: _____ (Ver anexo) **COMPETENCIAS:** _____

FECHA DE ELABORACION: _____ **EVALUACIONES**
1^a _____ 2^a _____

APROBACIÓN POR EL JEFE
JERÁRQUICO: _____ **CARGO:** _____

FIRMA DEL EMPLEADO EN SEÑAL DE CONOCIMIENTO Y ACUERDO: _____

OBSERVACIONES:

EJEMPLO DE MANUAL DE FUNCIONES

DENOMINACION DEL CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO **CÓDIGO:** 500

GRADO: 10 **NIVEL:** ASISTENCIAL

UBICACION DEL CARGO: PLANTA

DIVISION: FINANCIERA

SECCION: CONTABILIDAD

UNIDAD: _____ **O** **CLASIFICACIÓN POR PLANTA**

MOVIBLE: _____

SALARIO BASICO: \$650.000 **PRESTACIONES BÁSICAS LEGALES O**

EXTRALEGALES: _____

PERFIL: _____ **FORMACION ACADEMICA:** TITULO DE BACHILLER

REQUISITOS MINIMOS: TITULO DE BACHILLER ESTUDIO- HOMOLOGACIONES Y/O EXPERIENCIA: CUATRO AÑOS

ANTECEDENTES: _____ (INTERNO Y EXTERNO)

FUNCION GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO): APOYAR LA LABOR ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA POR MEDIO DE ACTIVIDADES ASISTENCIALES EN EL AREA CONTABLE DESDE LA DEPENDENCIA DONDE SE DESEMPEÑARA.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

1. Acordar con el superior jerárquico y funcional las actividades que garanticen el funcionamiento y el logro de los objetivos establecidos para el cargo y la dependencia.
2. Elaborar informes, relaciones y reportes contables periódicos, de novedades y otros requeridos en la dependencia.
3. Elaborar, revisar y digitar documentos contables como recibos de caja, consignaciones, notas débito y crédito, cheques, reintegros y demás soportes.
4. Organizar, verificar y entregar documentos a los interesados de acuerdo con los procedimientos y requisitos establecidos.
5. Enviar documentos contables requeridos a otras dependencias.
6. Organizar y verificar el movimiento diario de las cuentas con los respectivos soportes. Depurar saldos contables y conciliar las cuentas asignadas.
7. Recaudar ingresos en efectivo y elaborar los comprobantes necesarios.
8. Hacer visitas periódicas a bancos para depurar información
9. Mantener actualizados los libros de contabilidad.
10. Liquidar, descargar o ajustar novedades en el sistema.
11. Atender, orientar y suministrar información a los usuarios de los servicios de la dependencia.
12. Organizar, controlar, cuidar y archivar documentos.
13. Realizar actividades de apoyo administrativo cuando se requieran en la dependencia.
14. Elaborar un informe de labores anualmente, señalando labores desarrolladas, problemas y soluciones.
15. Las demás que le asigne el superior inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo y área de desempeño.

RESPONSABILIDADES:

Son las acciones orientadas hacia el logro de la misión, con las que se compromete el empleado.

1. Revisión y digitación de la información boletín de caja, bancos.

| | | | |
|---|---|---|----------------------------------|
| X | Elaboración y /o presentación de informes: Orales X Escritos X (anual) | X | Información confidencial |
| X | Organización y / o programación de actividades | X | Dinero |
| X | Cuantificación de información | | Distribución de: |
| X | Clasificación de información | | Software |
| X | Transcripción de información | | Equipos –Cuáles? |
| X | Contacto y atención al público | X | Materiales / elementos – Cuáles? |
| X | Seguimiento de instrucciones | X | Documentos / valores / -Cuáles? |
| X | Labores físicas | X | Información confidencial |
| | Otros - Cuáles ? | | Dinero |

Anexo 2.

| | | | | |
|--|-------|------------------------------|-----------|-----------------------------|
| Competencias: Asigne una calificación a las siguientes competencias y habilidades del empleado, de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el cargo, donde es el valor mínimo (no se requiere) y 5 es el valor máximo (fundamental). | | | | |
| 1 5 | X 3 4 | Fuerza / resistencia física | 1 X 3 4 5 | Habilidades de digitación |
| 1 5 | 2 3 X | Memoria visual | 1 2 X 4 5 | Capacidad de análisis |
| 1 5 | 2 3 X | Memoria verbal | 1 2 3 4 X | Planeación |
| 1 5 | 2 3 X | Concentración | 1 2 3 4 X | Organización |
| 1 5 | 2 3 X | Rapidez / Precisión visual | 1 2 3 4 X | Liderazgo |
| 1 5 | 2 X 4 | Rapidez / Precisión auditiva | 1 2 3 4 X | Iniciativa |
| 1 5 | 2 X 4 | Coordinación motriz | 1 2 3 4 X | Creatividad |
| 1 X | 2 3 4 | Razonamiento numérico | 1 2 3 4 X | Habilidades de conciliación |
| 1 5 | 2 X 4 | Razonamiento simbólico | 1 2 3 4 X | Auto control emocional |
| 1 5 | 2 3 X | Comunicación oral | 1 2 3 4 5 | Otros –Cuáles? |
| 1 5 | 2 3 X | Comunicación escrita | 1 2 3 4 5 | |