

Asignatura: Procedimientos Administrativos



Tecnicatura
en Gestión
Universitaria



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
Facultad de Ciencias Económicas



educación
a distancia

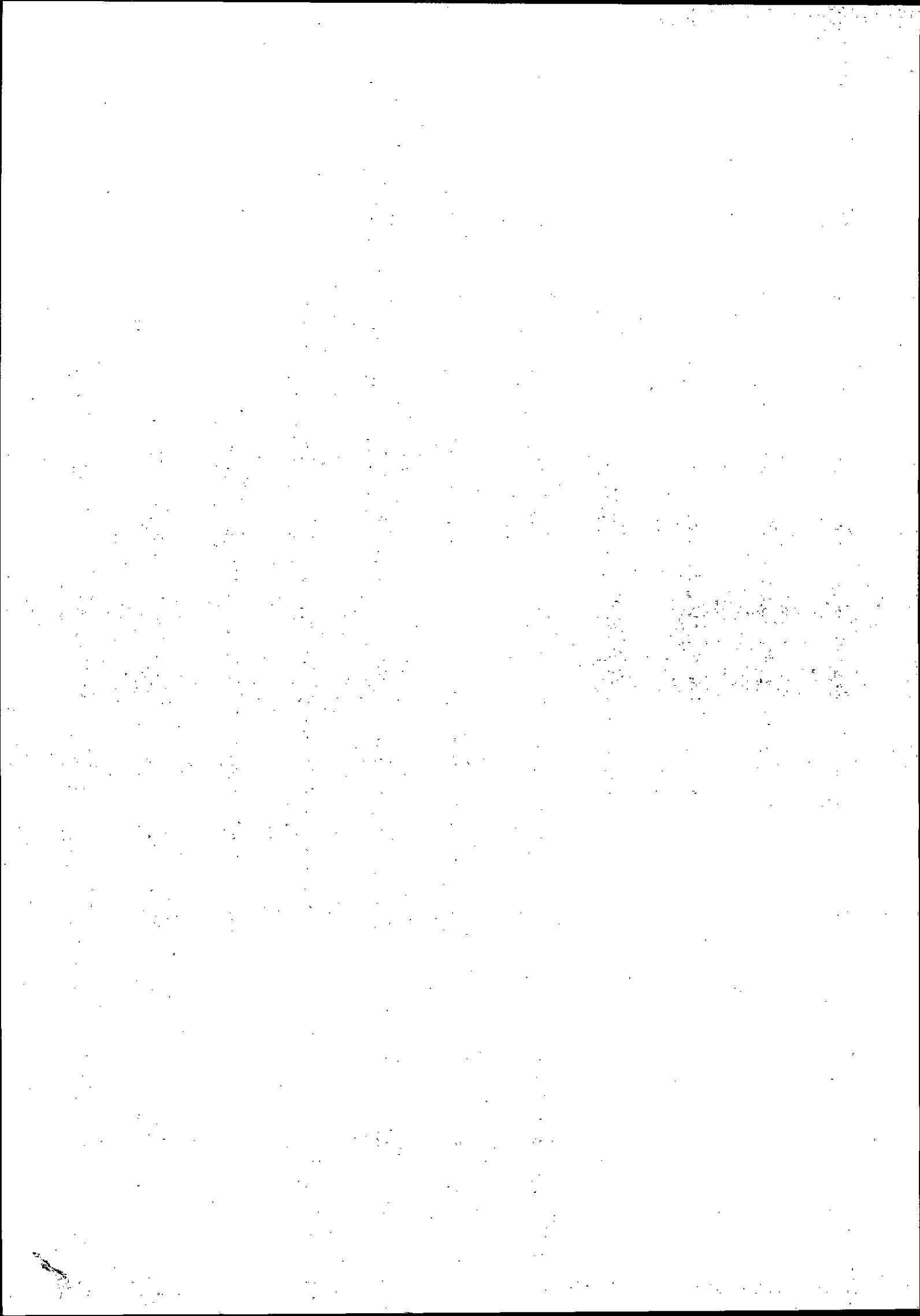
Facultad de Ciencias Económicas



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba

T
658.00223
L
52712



Presentación

¿Qué son los procedimientos? ¿Para qué sirven? ¿Por qué es importante trabajar sobre ellos? Una manera de entender cada pieza de la Administración Universitaria (los sujetos de la función administrativa, su estructura y organización, los agentes públicos, los actos administrativos) es desde una mirada sistémica, analizando sus interrelaciones, intereses y objetivos. Pero esta mirada refleja una visión estática, similar a un cuadro, donde podemos observar todas sus partes. Para tener una visión dinámica, es decir, acerca de cómo funciona la Administración, es necesario observarla en movimiento a través del análisis de los procedimientos y del diseño de los manuales de procedimientos.

Por eso comenzaremos esta unidad con el estudio de los conceptos básicos sobre procesos y procedimientos administrativos y su aplicación en distintos ámbitos. En este sentido, entenderemos por proceso una visión general y simplificada de cómo se realiza algo. Por ejemplo, el Proceso de Biblioteca implica describir a grandes rasgos cómo se realizan las actividades de Biblioteca: se la puede realizar en pocos pasos generales para grandes tareas, no se describen ni los recursos, ni detalles utilizados.

Por otro lado, el Procedimiento supone una visión más detallada del proceso. Siguiendo con el ejemplo anterior, el proceso de Biblioteca puede contar con muchos Procedimientos: Compras y adquisición de material bibliográfico, Actualización de la Base de datos, Préstamos de libros, Stock y control, entre otros. Cada procedimiento describirá en forma más detallada y paso por paso, cómo se debe realizar cada tarea, los recursos necesarios, archivos, registros, formularios, responsables, controles, etc.

Luego, para continuar con el desarrollo de la unidad, nos centraremos específicamente en la Universidad: reconoceremos la aplicación de la normativa universitaria y pensaremos en los beneficios que trae aparejado entender y aplicar la visión sistémica a través de los procesos.

En relación a este último punto, partiremos de asumir que el hombre es un sistema complejo en sí mismo y, a su vez, está rodeado de otros subsistemas. Pensemos que desde los inicios, el hombre intentó organizar su vida y su entorno, pero ante la mayor complejidad de los temas a tratar, organizar y mejorar, nació la necesidad de simplificar su abordaje a través de distintas herramientas: trabajar desde una visión sistémica, y por procesos nos ayuda a entender mejor el funcionamiento de un sistema, cómo se utilizan y transforman sus recursos y cómo se relacionan sus actores. De esta forma, veremos cómo el hombre organiza sus rutinas y sus tareas buscando optimizar tiempos y recursos para lograr los objetivos propuestos.

En general, en esta unidad trabajaremos sobre los procesos y procedimientos, las técnicas de relevamiento, técnicas de representación gráfica (cursogramas, flujogramas), la metodología de análisis y diagnóstico para la detección de

Atando cabos...

En la introducción a la materia **Administración de las Organizaciones**, se analizó el concepto de proceso administrativo, le sugerimos repasar el mismo como punto de partida para abordar los temas de esta asignatura.

Recursos en el aula



Lo invitamos a consultar el esquema interactivo de la Unidad 1, en la sección "Pizarra" del aula virtual.



Pizarra

Para organizar sus tiempos de estudio, lea el cronograma.



Bibliografía obligatoria

VOLPENTESTA, Jorge
Roberto. Organizaciones, procedimientos y estructuras. Cap. 2 y 5. 2a. ed. ampliada y actualizada. Bs. As.: Osmar Buyatti, 2008.

Jorge Roberto Volpentesta es Contador Público Nacional y Licenciado en Administración, habiendo obtenido luego un Master en Dirección de Empresas. Se ha desempeñado como asesor de la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo de las Naciones Unidas (DPADM/ONU), como Profesor en distintas universidades y como profesional independiente, asesor y consultor de pequeñas y medianas organizaciones, además de poseer sus propias empresas

Cada capítulo del libro cuenta con objetivos, contenido anticipador y el desarrollo de los conceptos con sus respectivos ejemplos y gráficos. Al cierre de cada uno, Ud. encontrará lecturas seleccionadas y una guía de autoevaluación.

Recursos en el aula



Puede compartir sus dudas e inquietudes en el foro "Conversaciones de aula", del aula virtual. Allí recibirá orientaciones de su profesor-tutor



Conversaciones de aula

Consulte el cronograma.

posibles errores o desvíos, impacto y costos; el diseño y/o rediseño contemplando las posibles mejoras o ajustes y la planificación para su implantación.

En definitiva, analizaremos detalladamente ese proceso administrativo, incluyendo una visión práctica que permita entender un texto complejo, por ejemplo, el de una normativa, desde un diseño que muestra paso a paso cómo se desarrolla una tarea, las áreas vinculadas, el camino lógico que representa un trámite, los archivos y la información vinculada.

Orientaciones para la lectura

Como se planteó anteriormente, abordaremos los conceptos centrales de la asignatura reconociendo dónde nacen y se proyectan los procedimientos administrativos. Analizaremos el Derecho Administrativo y la función administrativa, los actores y los recursos que intervienen, así como la importancia de sostener una visión desde los procesos y procedimientos para realizar una aplicación adecuada de las normativas universitarias.

Con el objetivo de introducirnos en estas temáticas, se seleccionó un texto de lectura obligatoria, y otros complementarios. El primero es Organizaciones, procedimientos y estructuras de Jorge Roberto Volpentesta (2008) ¿Por qué nos parece importante trabajar con este material? Hemos seleccionado este texto por su simplicidad y claridad conceptual. En el desarrollo, el autor lo llevará de la mano, paso a paso, por los distintos conceptos reconociendo su aplicación práctica. Además, este texto cuenta con muy buenos gráficos, esquemas conceptuales, ejemplos y una gran variedad de procedimientos muy bien diseñados.

En esta unidad trabajaremos sólo con los capítulos 2 y 5 del libro. Los otros, los sugerimos como bibliografía complementaria. Además de este autor le proponemos la lectura de otros textos ampliatorios, porque consideramos que le permitirán, según su interés, profundizar en la lectura desde distintas ópticas y autores, mejorar la calidad de aprendizaje, obtener otros ejemplos y desarrollar su espíritu crítico sobre los temas estudiados.

Recuerde que durante todo el proceso de lectura y estudio Ud. contará con el acompañamiento de su profesor tutor, para guiarlo y ayudarlo a construir los conceptos a fin de que pueda aplicarlos en la práctica.

Introducción a los Procedimientos administrativos y sus conceptos básicos

De acuerdo a los objetivos señalados y los contenidos propuestos para esta unidad, vamos a iniciar repasando y

fortaleciendo los **Conceptos básicos de procedimientos administrativos**, que son el cimiento para la construcción de los procedimientos. Estos conceptos serán utilizados a lo largo del desarrollo de la materia, por eso es importante que queden lo suficientemente claros.

Luego iremos armando una especie de rompecabezas, uniendo todos estos conceptos en lo que se conoce como **Diagramación de procedimientos**, lo que nos dará una idea de interrelación y dinámica en el desarrollo de cualquier actividad que analicemos desde la óptica sistémica.

Conceptos básicos de Procedimientos administrativos

Para el tratamiento de este tema, comenzaremos con la lectura del capítulo N°2 del libro obligatorio de Jorge Volpentesta, *Organizaciones, procedimientos y estructuras* (2007). En este capítulo, el autor reconoce la importancia del enfoque sistémico en la comprensión de la complejidad de las actividades del ser humano así como en la explicación de los procedimientos administrativos y el reconocimiento de su finalidad. Presenta varias definiciones de Sistemas, de distintos autores reconocidos, finalmente propone la siguiente:

Un sistema es un conjunto organizado de elementos interrelacionados que interactúan entre sí, entre sus atributos y con su ambiente conformando una totalidad, persiguiendo un fin determinado, y teniendo una actuación conjunta superior a la suma de las actuaciones individuales de sus elementos" (Volpentesta, 2007:62).

Este concepto ya fue estudiado en la unidad 2 de la asignatura Administración de las Organizaciones: *¿Qué entendemos por sistemas?* Como Ud. puede observar, en esta definición están implicados distintos conceptos que tendremos en cuenta para trabajar en los Procedimientos Administrativos. Pero, *¿cómo se relacionan los procedimientos con la definición de Sistema?*

En los Sistemas administrativos, se habla de **procedimientos** haciendo alusión al **conjunto de pasos y tareas que se realizan en la organización para cumplir un objetivo determinado**. Por ejemplo, si pensamos en la función de compras, nos imaginamos todos los pasos, tareas, recursos, personas, formularios, archivos, etc., que están vinculados y ordenadamente estructurados para que dicha función se cumpla. Por lo tanto, cuando analizamos un procedimiento estamos mirando un sistema.

¿Para qué sirve hacer un procedimiento? Puede utilizarse para mejorar la calidad del trabajo, para que no queden dudas de cómo se hace una tarea, para medir el tiempo que está involucrado en el circuito de un formulario. Por ejemplo, cuando Ud. decidió iniciar esta carrera seguramente averiguó cuáles eran los trámites que debía realizar para inscribirse. En ese momento, le presentaron el primer procedimiento

Recursos en el aula



Le proponemos analizar en la sección "Portafolio", recursos complementarios del aula virtual, algunos ejemplos de instructivos.



Portafolio

de ingreso; le indicaron los papeles necesarios, dónde debía presentarlos, los pasos que seguirían hasta completar la inscripción. Si este procedimiento no estuviera bien definido, cada persona le podría dar una información distinta, iniciaría el trámite y faltaría siempre algo, Ud. se sentiría perdido y sin saber cómo se deben hacer las cosas para completar un simple trámite de inscripción.

Notemos aquí que hay dos palabras usadas frecuentemente como sinónimos, y que pueden prestarse a confusión: Proceso y Procedimientos. Vamos a aclarar, simplemente para que se comprenda la diferencia, que **proceso** se refiere a una visión general y simplificada de cómo se realiza algo. Observemos, por ejemplo, el *proceso de compras*, que implica describir a grandes rasgos cómo se realizan las mismas en una empresa: se la puede realizar en pocos pasos generales para grandes tareas, no se describen ni los recursos, ni detalles utilizados.

Ejemplo:

Llega el usuario solicita al vendedor el artículo a comprar. El vendedor muestra el artículo. El usuario lo aprueba y decide la compra. El vendedor consulta tipo de compra, en efectivo o cuenta corriente. Si es compra de contado o efectivo ejecuta **Procedimiento Compras de Contado**, si es en cuenta corriente, ejecuta **Procedimiento de Compras en Cuenta Corriente**. Realiza la factura y entrega el producto.

En cambio, el término **procedimiento** supone una visión más en detalle del proceso. Siguiendo con el ejemplo anterior, el proceso de compras puede contar con muchos procedimientos: Compras por menor, Compras por Mayor, Selección de Proveedores, de Llamado a Concurso de Precios, de Actualización de la Base de Proveedores, entre otros. Cada procedimiento describirá en forma más detallada y paso por paso cómo se debe realizar cada tarea, los recursos necesarios, archivos, registros, formularios, responsables, controles, etc.

Ejemplo:

Siguiendo con el ejemplo anterior, analizamos el procedimiento Compras de Contado: El cliente confirma que compra de contado. El vendedor solicita que pase por caja. Ingresa los datos al sistema de facturación. Imprime la factura en original y copia. Entrega la factura al cajero. Saluda al cliente amablemente. El cajero toma la factura. Le informa el importe al cliente. El cliente abona con efectivo. El cajero cuenta el dinero. Deja el dinero a un costado de la caja. Abre la caja. Cuenta el vuelto a dar. Da el vuelto. Sella la factura con el sello de PAGADO. Entrega la factura original al cliente y el duplicado lo deja en una bandeja al lado de la caja. El cliente con esta factura se dirige al sector de entrega. El responsable de entrega, recibe la factura, busca el producto a entregar. Controla el producto con lo especificado en la factura. Tilda como evidencia de control. Sella la factura con el sello •ENTREGADO. Entrega el producto y la factura sellada. Saluda al cliente. Fin del procedimiento.

A su vez, cada procedimiento puede tener **instructivos**, que son similares a los procedimientos pero muchísimo más detallados. Suelen ser comunes a varios procedimientos y se utilizan para no repetir determinados pasos. Por ejemplo, si varios sectores en una organización realizan el archivo de su documentación, una forma de simplificar y hacer más eficientes los procedimientos es realizar un solo instructivo que sea común para todos los sectores. Se lo describe una sola vez bien detallados y son utilizados por los distintos procedimientos, en un único *Instructivo de archivos*.

Volviendo a la bibliografía citada, para armar un buen procedimiento el autor presenta los **conceptos claves** de la teoría general de sistemas. (Ver Volpentesta, 2007:64 y siguientes). Es importante que antes de continuar con la lectura de la guía indague en el libro la definición de cada uno de los conceptos claves:

• **Elementos:** son los componentes del sistema. En un procedimiento pueden ser recursos

E
e
P
e
U
di
qt

Pa
Pe
es:
alg
par

humanos, tecnológicos, formularios, archivos, etc.

- **Entradas:** En todo sistema se encuentran ingresos o entradas, un proceso y una salida. Lo importante es analizar si estas entradas vienen del entorno, si son controlables o no por la organización. En un procedimiento se debe identificar claramente qué ingresa al circuito y qué se espera que salga. Por ejemplo: ingresa una factura a cuenta corriente, y se espera que sea cargada al sistema y que salga la autorización del crédito en cuenta corriente.

- **Salidas:** Toda entrada puede sufrir un proceso de transformación, y como consecuencia, se origina una salida o resultado del proceso. Según Volpentesta, toda salida debe estar en consonancia con los objetivos del sistema.

- **Procesamiento** (aunque el autor lo denomina **Proceso**, pero para no confundir el sentido lo llamaremos **Procesamiento**): es la actividad que se aplica sobre los elementos de entrada para transformarlos en salida. Lo ideal es que este proceso agregue valor a los elementos de entrada.

- **Retroalimentación:** La retroalimentación es fundamental para el control del funcionamiento de un proceso, ya que consiste en comparar los resultados esperados con el resultado obtenido del sistema. Si está todo bien, se mantiene el proceso tal cual se viene realizando, pero si aparecen diferencias, se puede y debe ajustar el proceso. En otras palabras: si pensamos que todo proceso tiene una salida que sirve para satisfacer las necesidades del usuario o cliente (interno o externo); y comparamos esa salida con las necesidades u objetivos del sistema, cualquier diferencia que encontremos respecto de lo esperado va a provocar una retroalimentación o ajuste.

- **Límites:** para decirlo más concretamente, se debe tener presente qué entra y qué está fuera del sistema que estamos analizando, desde dónde y hasta dónde abarca o llega el sistema. Si a Ud. le piden que diseñe un sistema de facturación, deberá definir qué incluye en él, desde qué actividad, formulario, recursos, etc. No es lo mismo definirlo desde la atención al cliente, con cada paso que realiza un vendedor hasta llegar a emitir la factura, o incluir también la cuenta corriente, la cobranza, etc.

El límite también impacta en el tamaño del procedimiento analizado. Lo que conviene hacer es trabajar con procedimientos lo más cortos y concretos posibles. Por ejemplo, pensemos en una clínica o centro de salud: cuando Ud. llega a mesa de entradas se registra, le asignan un turno, debe aclarar qué obra social tiene, le realizan una orden para que firme, dicen que espere a ser atendido.

Parece simple, un solo procedimiento, mesa de turnos. Pero, *¿dónde están los límites?, ¿cuántos procedimientos están vinculados en ese momento?* Si tenemos que analizar algún problema, *¿desde dónde y hasta dónde trabajamos para investigarlo?* El paciente se queja de la demora, *¿qué*



Bibliografía obligatoria

Para comprender el proceso de retroalimentación, vea la figura 3 del libro de Volpentesta, 2007-pag. 68.

procedimiento está fallando?, ¿qué parte?, ¿por qué razones?

Vamos a analizar sintéticamente cada procedimiento a fin de lograr una mayor comprensión. Veamos cuántos procedimientos encontramos y dónde comienza uno y termina el otro.

Un procedimiento es el *turno*: la recepcionista ingresa sus datos a la lista del médico, el médico atiende según su lista, termina la consulta. Si el sistema funciona bien, no hay problemas, pero puede que el sistema esté caído.

Otro procedimiento que está casi de la mano, es la *ficha del paciente*: el médico ingresa sus datos al sistema, lo atiende y completa la ficha, hace el diagnóstico, ingresa datos finales, fin de la consulta.

El siguiente procedimiento sería la *autorización de la obra social*: la recepcionista carga sus datos, pide autorización o controla que esté dado de alta en la obra social, imprime la orden, Ud. la firma, y esa orden pasa a otro procedimiento en administración. Acá puede haber problemas de sistemas, problemas de desconocimiento de la recepcionista por un nuevo convenio, problemas con los datos del paciente, problemas de control, etc.

Luego, vendrán los procedimientos de administración de cuenta corriente con la obra social, el procedimiento de liquidación a la obra social, el de cobranzas, el de liquidación al médico, etc. Y así podemos ir uniendo todos los procedimientos implicados en una simple consulta al médico.

Como verá, **es importante saber los límites de un procedimiento para realizar su análisis, diagnóstico y propuesta de mejora.**

- **Objetivos:** Para mejorar cualquier sistema, debemos saber para qué fue creado: todo procedimiento y sistema debe tener bien claro un objetivo, es decir, cuál es su propósito, definido de la manera más precisa y medible posible.

Muchas veces se suelen confundir las definiciones de objetivo, misión y fin. Aclaremos: el objetivo debe ser algo cuantificable en el tiempo. Por ejemplo: aumentar un 10% la facturación anual, con respecto al año anterior. Si estamos terminando el año, y sólo aumentamos un 2%, estamos midiendo el objetivo, si no se cumple no estamos siendo eficaces. Si a esta medición la tomamos en el primer trimestre, se pueden tomar acciones para corregir las ventas, y que el segundo trimestre muestre que puede llegar al objetivo.

Por el otro lado, **misión** es un término muy utilizado, pero suele ser poco claro. Hace referencia a *¿a qué me comprometo?*, mientras que el **fin** responde al *¿para qué quiero llegar?* y la **visión**, a *¿a dónde o a qué quiero llegar?*

Ejemplo: Mi **visión** podría ser tener una empresa multinacional de alimentos; mi fin, de lucro (ganar mucho dinero). Así, la **misión** podría establecerse como *Compromiso con la calidad alimentaria y la salud*; y los **objetivos** (puede haber más de uno): Objetivo 1º año, Abrir 2 sucursales y aumentar un 10% las ventas; Objetivo del 2º año, abrir 5 sucursales en el exterior y aumentar un 40% las ventas. Y así sucesivamente. Todos los objetivos tienden a alcanzar la Visión.

Este ejemplo es muy general, pensado para una empresa, pero lo mismo que se aplica a un sistema puede transferirse a un procedimiento, por más corto que éste sea. Esto podemos visualizarlo en el caso de un centro de estudios universitarios, que puede plantearse como objetivos los siguientes: que se matriculen 10% más alumnos que el año anterior, que se reciban 5% más que el año anterior, que las encuestas de satisfacción mejoren un 30%. Para alcanzar estos objetivos deberá instrumentar todo su accionar a fin de conseguirlo.

- **Recursos:** son todos los elementos que intervienen en el sistema: físicos, humanos, materiales, informativos, archivos, documentos, instalaciones, etc. ¿Para qué sirve identificarlos bien? para incluirlos en el diseño de los procedimientos.



Actividad obligatoria N° 1 :

Lo invitamos a analizar el procedimiento Tortilla de papas a partir de un gráfico que encontrará en el aula.

Partiremos de una situación doméstica, pero válida al momento de determinar todos los elementos que integran el procedimiento analizado. Si se fija bien, decimos *Procedimiento de Tortilla de Papas*, porque vamos a describirlo en detalle, paso por paso.

¿Cuál sería el proceso correspondiente a este procedimiento? *Proceso de Comidas*.

Este proceso sólo nos diría que todos los días quien cocina en una casa busca los elementos, decide qué cocinar, cocina y sirve la comida.

Dentro de ese proceso tendremos todos los procedimientos adecuados a las distintas alternativas. Para simplificar más el ejemplo podemos decir que toda **receta** es en sí misma un verdadero procedimiento: nos dice qué recursos serán necesarios, cómo los usaremos, la secuencia paso a paso cómo se realiza y qué resultado obtendremos.

Este ejemplo tiene por objetivo identificar didácticamente todos los elementos que intervienen en el procedimiento: usted puede diferenciar fácilmente qué es un recurso necesario y esencial como es las papas y el huevo, los recursos accesorios, como la cebolla, que puede o no estar. Quién es el dueño del proceso: la madre. Quién es el cliente o destinatario: el niño. Y lo más importante es que para realizar bien el proceso hay que tener bien claro cuál es el objetivo (realizar la tortilla de papas), y al saber qué se quiere hacer, pensar qué se necesita para lograrlo. Organizar los recursos, contar con la "receta" y definir la oportunidad (el tiempo) para realizarlo. Si no se da en este orden, el objetivo no podría cumplirse. Sería impensable comenzar a hacer la tortilla sin huevos o sin papas.

Luego le sugerimos que haciendo un paralelismo con su actividad laboral, seleccione un procedimiento simple y lo identifique con el nombre que corresponde. A continuación realice un análisis del mismo teniendo en cuenta los siguientes aspectos e interrogantes. Trabajaremos de modo colaborativo en grupos de 5 o 6 integrantes en una wiki, en el espacio de interacción del aula virtual ("sección Conversaciones de aula").

1. ¿Qué elementos identifica en este procedimiento seleccionado? Realicen un listado.
2. ¿Qué ingresa, qué se procesa, qué sale?
3. Enuncie los componentes de este procedimiento

Recursos en el aula



En la sección "Portafolio", recursos complementarios, encontrará la versión digital del gráfico Tortilla de papas, para realizar la actividad obligatoria.



Portafolio

Puede enviar la actividad obligatoria n° 4 a través del "Buzón de entregas", en el aula virtual.



Buzón de entrega

Consulte el cronograma

4. ¿A qué llamaríamos proceso y a qué procedimiento? El procedimiento seleccionado ¿a qué Proceso corresponde?
5. ¿Qué personajes intervienen? Nos referimos a todas las personas y sus distintos roles, que pueden ser directos o indirectos. En esta descripción agregue el perfil, habilidades, objetivos, necesidades de cada uno de ellos.
6. ¿Es lo mismo el dueño del proceso que el cliente del proceso? ¿Quién cree que es el dueño y quién el cliente? ¿Quién sería un experto o asesor?
7. ¿Cuál es el objetivo del proceso y cuál es el objetivo del procedimiento seleccionado?
8. ¿Quién puede solicitar una mejora a este procedimiento? ¿Por qué?
9. ¿Quién efectivamente incorpora la mejora al procedimiento? ¿Por qué?
10. ¿Qué importancia tiene conocer al cliente del procedimiento?
11. ¿Si cambia el cliente, el procedimiento tendría que cambiar?
12. ¿Qué pasaría si no está el dueño del proceso?
13. ¿Puede ser reemplazado el dueño del proceso?
14. ¿Qué haría falta?
15. Realice la descripción narrativa de este procedimiento seleccionado.



Cuando analizamos un procedimiento, se llama generalmente *cliente* o *usuario* como término genérico al destinatario de alguna acción, puede ser cualquier persona u organización que recibe el *output* o *salida* del proceso, directa o indirectamente. Estos *clientes* o *usuarios* pueden ser de distintas categorías según cómo estén vinculados al resultado del procedimiento.

Harrington (1993), señala en su capítulo 3 que los tipos de clientes del proceso se clasifican en:

- **Primarios:** Son los que reciben directamente el *output* o *salida* del proceso. Por ejemplo, si tomamos por caso la universidad, el cliente podría ser el jefe de un sector, que recibe diariamente la rendición de cuentas.
- **Secundarios:** Es un cliente que está por fuera de los límites del proceso y recibe el *output* o *salida* del mismo, pero que no es necesario directamente para respaldar la misión primaria del proceso. Por ejemplo, el Decano de la Facultad, recibe toda la información acerca del desenvolvimiento del cuerpo docente, pero no es el destinatario directo, como sería el Director de un Departamento, que recibe, analiza y controla el desempeño de cada Docente de su Departamento.
- **Indirectos:** Son los que estando dentro de la organización, no reciben directamente el *output* o *salida* del proceso, pero salen afectados si el *output* o *salida* es erróneo y/o retardado. Podría ser el caso de un congreso al que asistan todos los profesores de una cátedra, cuando el Centro de Estudiantes ya tenía previstas otras actividades con ellos para la misma fecha.
- **Externos:** Son los destinatarios externos de la organización que reciben el producto o servicio final. Podría ser un sindicato, ya que recibe información de la liquidación de sueldos de los empleados de la universidad.
- **Consumidores o usuarios:** Son generalmente los clientes externos directos. Algunas veces las empresas envían su *output* o *salida* directamente al cliente. En estos casos, el cliente externo y el consumidor son los mismos. En nuestra Universidad el consumidor o usuario directo es el estudiante.

¿Cómo podemos identificar o reconocer los Procedimientos en una Organización? Aunque no todas las organizaciones registran por escrito sus procedimientos, quienes allí se desempeñan tienen conocimiento sobre cómo se realizan determinadas tareas, en muchas ocasiones adquirido en la práctica de trabajo cotidiano. Es muy importante identificar los procedimientos, relevarlos y registrar sus elementos componentes y forma de llevarlos a cabo.

A continuación presentaremos más en detalle cómo se organizan los Procedimientos, los manuales de procedimientos, el diseño, los detalles a tener en cuenta, la organización de los archivos para mantener actualizados los procedimientos.

Muchas veces se comienzan a definir los procedimientos

Recursos en el aula



En la sección "Casos y ejemplos" del aula virtual encontrará ejemplos de manuales con sus respectivos procedimientos de distintos organismos. Realice una lectura rápida, para ver en qué consisten, cómo están diseñados, qué contienen. En la unidad 2, los volveremos a ver, pero con un enfoque más en detalle.



Casos y ejemplos

