

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: ¿QUIÉN, QUÉ, CÓMO Y CUÁNDO?

Daniela Stagnaro
Jorge Camblong
Jorge Nicolini

El mundo actual está caracterizado por los cambios constantes y acelerados. El proceso de globalización y la integración empresarial han marcado la entrada de nuevos competidores al mercado mundial. En medio de las exigencias de la demanda y el mercado, la calidad se ha convertido en un factor clave para la competencia: un sistema de gestión de la calidad es el punto de partida para la toma de decisiones basadas en el conocimiento. La implementación de este sistema va acompañada de la generación de una serie de documentos. En este capítulo se aborda uno de los géneros profesionales que se emplean usualmente en distintas organizaciones para tal fin: el manual de procedimientos. El objetivo es presentar el género poniendo en relación texto y contexto para que el lector pueda construir una mirada global que le permita comprender la funcionalidad del género en el ámbito en el que circula.

¿Qué es el manual de procedimientos?

Si tomamos y analizamos las dos palabras claves de este subtítulo, encontramos: “manual” y “procedimientos”. Entonces, remitiéndonos al *Diccionario de la Lengua Española* Real Academia Española, hallamos tres acepciones posibles para la palabra “procedimiento”, a saber:

1. Acción de proceder.
2. Método de ejecutar algunas cosas.
3. Actuación por trámites judiciales o administrativos (DRAE, 2005).

En nuestro caso, la segunda acepción es la más adecuada: reemplazando “cosas” por “tareas”, podemos inferir que un procedimiento es el “método mediante el cual debemos ejecutar las tareas” y, por lo tanto, un manual de procedimientos puede entenderse como un conjunto de procedimientos, que pretende describir la forma o la secuencia de pasos que se deben realizar para llevar a cabo una determinada actividad, entendiendo la actividad como un conjunto de tareas que deben realizarse de una determinada forma y en un determinado orden.

Para tratar de entender la función del manual de procedimientos dentro de una organización, supongamos por un momento que la forma de realizar una actividad específica es conocida por una determinada persona. Si por cualquier causa, dicha persona debe abandonar temporal o definitivamente la organización, seguramente explicará cuál es la secuencia de pasos para llevar adelante la actividad a una nueva persona. Indudablemente, habrá un emisor y un receptor en esta transmisión, pero ¿quién asegura que la información que quiso transmitir el emisor sea bien comprendida por el receptor? Es más, pensemos por un momento que luego de pasar un breve período de tiempo, el receptor decide irse de la organización y se convierte en un nuevo emisor que indicará a un nuevo receptor la forma de llevar a cabo la tarea. Probablemente, esto termine en una secuencia de pasos que diste bastante de la forma correcta de hacer la actividad.

Esta suposición nos lleva a pensar que es poco probable que del “boca a boca” pueda transferirse profesionalmente la forma de llevar a cabo las tareas y que si queremos optimizar los métodos con el fin de mejorar la eficiencia, seguramente deberemos mejorar el método que se esté empleando en un determinado momento. Esto implica que exista un método, y para que exista, necesariamente deberá tener que ser escrito.

Por último, si pensamos en la toma de tiempo como medida del trabajo que se debe mejorar, necesariamente, para comparar, deberemos tener una forma preestablecida para la realización de la tarea. Por ejemplo, si deseamos saber cuánto se tarda en llegar de un punto A a un punto B, necesariamente debemos definir el camino que nos lleva de A a B, dado que evidentemente habrá varios caminos posibles y si tomamos el tiempo entre distintos caminos no podremos obtener conclusiones para mejorar el actual camino, porque no existiría un registro del camino actual.

De lo dicho hasta aquí se puede inferir que, en la empresa, un procedimiento cumple al menos dos funciones primarias: a) establecer la forma en que debe realizarse la tarea acordada por la empresa y b) obtener un punto de partida para posibles mejoras.

De estas funciones primarias se desprenden funciones secundarias como:

a.1. Lograr que cualquier persona de la organización realice la tarea y la actividad de la misma manera (manera en que fue pensada en función de los objetivos organizacionales).

a.2. Inducir a la calidad, ya que tomando el concepto de calidad total, se deben definir los objetivos, decir cómo se llega a esos objetivos, escribir el cómo y cumplir sistemáticamente con lo escrito –que si fue bien pensado, debería llevar al logro de los objetivos.

b.1. Hacer las actividades según un método, supuestamente, llevará a resultados muy similares cada vez que se realice la misma actividad. Registrar el método en forma escrita permitirá evaluar el procedimiento y realizar modificaciones en alguno de sus componentes si se considera necesario. Así, se podrá mejorar en alguna de las siguientes variables:

- b.1.1. recursos materiales,
- b.1.2. recursos humanos,
- b.1.3. recursos tecnológicos,
- b.1.4. calidad del producto o servicio.

Relación del manual de procedimientos con el sistema de gestión de la calidad

Una organización se define a partir de una serie de preguntas como las que presenta el siguiente gráfico:



Figura 2.1. Decisiones estratégicas de más largo alcance.
Fuente: Adaptación de Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001).

Gráfico 1. Decisiones estratégicas de más largo alcance.
Tomado de Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2005, p. 21.

Asimismo, para definirse, una organización se interroga acerca de quiénes son sus clientes, qué ponderan, cómo ven la organización los inversores en el largo plazo. En general, tener claras estas ideas no es una tarea menor, ya que aclara muchísimo el espectro de decisiones que deben tomar los gerentes a diario, debido a que cualquier acción que se ejecute dentro de la organización debería estar en consonancia con estas definiciones que determinan su identidad y su rumbo.

En el mundo actual, una organización debe ser competitiva. Para ello, apuntar a la calidad parece ser la respuesta a tal demanda. Esto se logra estableciendo, documentando, implementando y manteniendo un sistema de gestión de la calidad, y, a la vez, mejorando continuamente su eficacia (*ISO 9000*, p. 10).

El manual de procedimientos forma parte del sistema de calidad. Este sistema involucra una serie de textos necesarios para su establecimiento y gestión. Se parte de un texto del ámbito legislativo: una norma. Las *Normas ISO* son las más generales y abarcativas, por lo que la gran mayoría de las organizaciones se basa en

ellas; sin embargo, industrias como las automotrices y las petroleras utilizan normas especialmente diseñadas para esos rubros. Las *Normas ISO* están constituidas por una serie de normas producidas por el organismo mundial International Standard Organization (Organización Internacional de Normalización). La serie 9000 se focaliza en las normas sobre documentación; específicamente, la norma *ISO 9001* establece los requisitos para sistemas de la gestión de la calidad y puntualiza la documentación necesaria:

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,
- c) los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional,
- d) los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e) los registros requeridos por esta Norma Internacional (véase 4.2.4).

(ISO 9001, 2000, p. 2-3).

Es evidente la necesidad de que cada organización adapte los requisitos y directrices de la norma a su propia singularidad, es decir, a su magnitud, a la naturaleza de sus propias actividades, a los instrumentos y a las estructuras de gestión existentes. La adaptación, entonces, requiere la elaboración de una serie de documentos institucionales que deben guardar coherencia entre sí y con la visión, la misión, los valores, los objetivos y las metas a partir de los cuales se define la organización.

La serie de textos requeridos por la norma implica una escala que va de mayor a menor grado de generalidad. En este sentido, la **política de calidad institucional** y **los objetivos de la calidad** constituyen enunciados que marcan un rumbo mediante el cual se debe construir el camino diario para lograr la visión planteada. De allí se desprende el **manual de la calidad** o **manual de gestión de la calidad** en el que se formulan las pautas generales que luego se enuncian de manera más concreta, bajándolas a las acciones cotidianas, a través del **manual de procedimientos** que especifica las responsabilidades y funciones (¿quiénes?); las actividades (¿qué?); el modo de efectuar las diversas actividades, la documentación que se debe emplear en su desarrollo y los momentos en los que hay que aplicar controles (¿cómo y cuándo?). En cuanto a los “documentos necesitados por la organización”, la norma no establece demasiadas especificaciones, por lo que esos documentos no tienen por qué ser iguales entre las organizaciones, sino que dependen básicamente del tamaño, de la complejidad de los procesos, e incluso de los valores culturales de la organización.

Gráficamente, se pueden representar estas estrechas relaciones de la siguiente manera.



Gráfico 2. Pirámide del documento de calidad.
Tomado de Vohel, Jackson y Ashton, 1997, p. 136.

A continuación, se presenta una tabla que muestra distintos documentos y el alcance de cada uno.

Documento	Exigibilidad	Ámbito de aplicación
Código	Fuerza de ley.	Territorio para el cual fue legislado.
Norma	Exigible por los clientes particulares o por el mercado en general.	El mercado (salvo casos particulares).
Especificaciones	Interna a la compañía. Externa solo por relación contractual.	La empresa y sus proveedores.
Procedimientos	Interna a la compañía. Externa solo por relación contractual.	La empresa y sus proveedores.

Tabla 1. Tabla comparativa de documentos de requisitos.
Tomada de Folgar, 1996, p. 27.

Puede observarse en la tabla 1 cómo el ámbito de aplicación se va restringiendo desde el contexto social general hasta el interior de cada organización, dado que, como ya hemos señalado, los documentos internos implican la asimilación y adaptación del marco legal a la propia organización.

De lo dicho hasta aquí se desprende que el manual de procedimientos es un documento controlado que circula en el ámbito organizacional con un doble pro-

pósito general: por un lado, pretende instituir la manera en que se debe realizar una actividad de acuerdo con las normas en las que se enmarca la organización y, por el otro, aspira a mejorar la eficiencia, en tanto aporta los datos completos del método actual que permiten planificar uno mejor. Asimismo, como refiere al funcionamiento de todas las unidades de la organización, brinda una base documental tanto para las auditorías como para la evaluación y el control interno. Además, permite entrenar a los nuevos empleados y brinda la posibilidad de que tanto empleados como jefes puedan saber si el trabajo se está realizando de manera adecuada o no. Gráficamente:

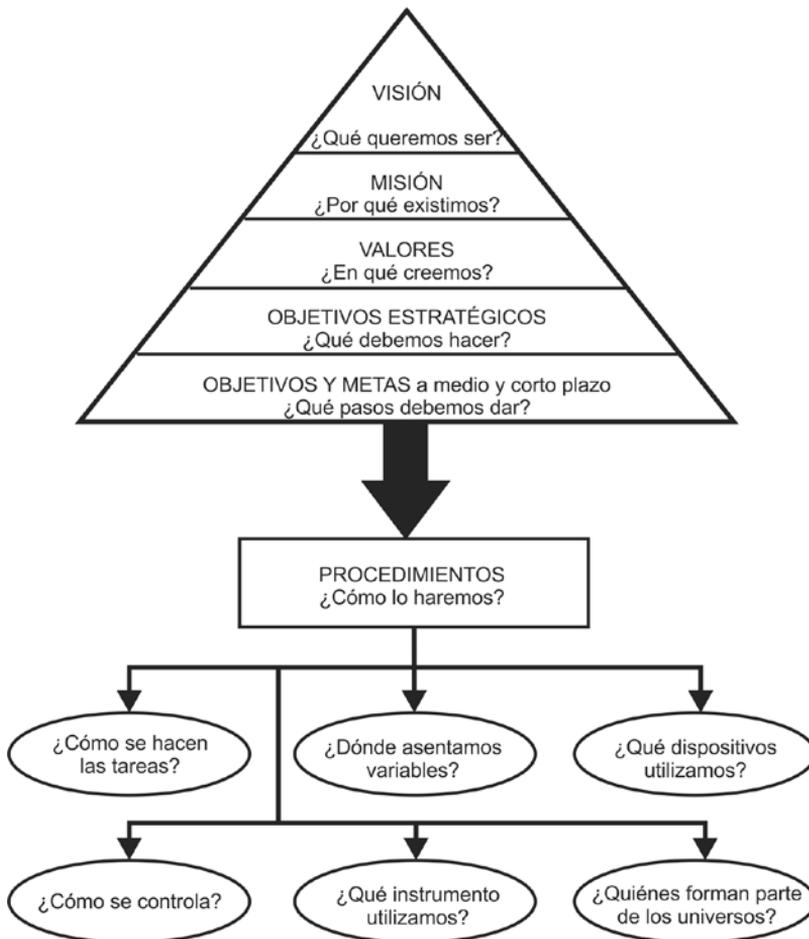


Gráfico 3. Tipo de información contemplada en el manual de procedimientos.

De la información presentada en el gráfico 3 se desprende que es importante considerar que para que el manual de procedimientos sea una herramienta útil, es necesaria su actualización si se redefinen las metas y objetivos, como así también si se adopta nueva tecnología.

La situación comunicativa

Como ya se ha mencionado, el manual de procedimientos circula en organizaciones: empresas, fábricas, universidades, institutos, laboratorios, clínicas, entre otras. La interacción con el texto, entonces, se da dentro de un marco institucional y se trata mayormente de una comunicación interna restringida. En ocasiones, los manuales se registran con derechos de autor. Es, entonces, un documento de circulación controlada en términos de cantidad de copias y sectores por los que circulan, porque se pretende impedir que los competidores tengan acceso a su lectura. Sin embargo, las nuevas tecnologías de la comunicación y la información permiten que en algunos casos –principalmente en el de organismos públicos–, estos textos se abran a la comunicación pública a través de su divulgación en Internet. Por ejemplo, el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) pone a disposición varios documentos de procedimientos generales.

En segundo lugar, como se trata de una comunicación escrita, la escritura y la lectura no comparten las mismas circunstancias de tiempo, aunque pueden realizarse en el mismo espacio: dentro de la organización.

Estos textos suelen ser producidos por un empleado elegido por sus aptitudes, o bien por un equipo técnico de la empresa o de una consultora que brinda este servicio. También, en muchos casos, los pasantes universitarios son puestos a realizar esta tarea con la ayuda de especialistas. Más allá de quien sea el redactor del texto, este está recubierto de un carácter institucional en tanto forma parte de la documentación que construye la imagen de la organización y, simultáneamente, rige sus prácticas proporcionar orientaciones que permiten instrumentar el manual de calidad. La actividad de elaboración de un procedimiento requiere que quien la realice tenga conocimiento sobre la realidad del proceso y que considere que el texto debe ser fácilmente comprensible para resultar útil. Por este motivo, si quien elabora el texto no es la misma persona que ejecuta la tarea, se suelen realizar entrevistas a los empleados para obtener información sobre las actividades que desempeñan; de esta manera, se hace explícito el conocimiento implícito que el trabajador tiene de la empresa y sus procesos.

Los primeros lectores de los manuales de procedimientos son los evaluadores, personas que ocupan un lugar jerárquico en la organización y que están a cargo de las revisiones y la aprobación del texto antes de su circulación. En este caso, se trata, entonces, de una relación asimétrica, en otras palabras, en la situación de evaluación, quien lee tiene una posición de poder frente a quien escribe.

Los manuales de procedimientos son un material imprescindible para los empleados de las distintas áreas o dependencias de la organización, ya que ellos necesitan recurrir a su lectura para saber el modo en que deben ejecutar las tareas a su cargo. En consecuencia, la frecuencia de lectura suele ser diaria.

Asimismo, estos textos son sometidos a evaluación cuando la organización quiere acceder a una certificación de calidad. En esta instancia, los auditores internos y externos son los lectores de los manuales. Los auditores externos, por un

lado, pueden ser consultores contratados para hacer recomendaciones para una futura certificación. Por otro lado, puede tratarse de auditores que van a la organización –por pedido expreso de esta– para certificar los procesos/procedimientos desarrollados. Esta puede decidir certificar la organización en su totalidad o en algún o algunos sectores o departamentos. Es importante destacar que, en el caso de las *Normas ISO 9000*, lo que se certifica no es un producto, sino el/los proceso/s que la organización ejecuta para producir un determinado producto o servicio. El último tipo de certificación lo realizan entidades acreditadas por la OAA (Organismo Argentino de Acreditación, único órgano de acreditación del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación), como por ejemplo, IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación), SGS Argentina S.A., TÜV Rheinland Argentina S.A., BVQI Argentina S.A. Sin embargo, evidentemente el propósito de la lectura de los auditores difiere con respecto al de los empleados, ya que, en este caso, se trata de observar la coherencia de los procedimientos establecidos en el manual con toda la documentación del producto o servicio y de ponderar aquello que el cliente o usuario define como importante. Por ejemplo, si una empresa define su producto con características diferenciales en la estabilidad de los colores, mientras que el manual de procedimientos enfatiza variables físicas de longitud minimizando o sin atender la colorimetría del producto, el auditor llamará la atención sobre esta falta de coherencia. Y este hallazgo del auditor deberá ser solucionado para poder acceder a la certificación. En consecuencia, lo importante del manual de procedimientos es que los modos de ejecución que se proponen para las actividades deben estar en función de la lógica definida en la documentación asociada a la gestión de la calidad.

Con respecto a la relación entre el productor del texto y el lector, puede tratarse de una relación simétrica –cuando quien ejecuta la tarea es quien redacta el procedimiento– o asimétrica –cuando un especialista es convocado para su elaboración–. Sin embargo, todo empleado debería cumplir con lo establecido en el texto.

Organización discursiva del manual de procedimientos

Los sujetos usamos el lenguaje para hacer cosas. En este sentido, los textos son maneras de hacer cosas con el lenguaje. El manual de procedimientos sirve para lograr el propósito de establecer una única forma de realizar una actividad y ejecutar cada tarea de acuerdo con las normas y las políticas de una organización; y, así, poder mejorar su eficiencia.

El manual de procedimientos puede armarse como un texto único con todos los procedimientos generales, o bien en distintos bloques, con los procedimientos propios de cada área, departamento o sector; por ejemplo, manual de procedimientos de compras, de ventas, de procesos, de operación del proceso, de seguridad, de atención de reclamos, etc.

En ambos casos, una **portada** antecede al texto. En esta primera página se incluye el logotipo que identifica a la organización y su nombre para enmarcar ins-

titucionalmente el texto y el título, que generalmente es “Manual de procedimientos generales” o “Manual de procedimientos de X”. Se suele incluir la inicial y el apellido de la persona que preparó el documento, el registro del número de revisiones efectuadas y los nombres propios de las personas que lo revisaron y lo evaluaron junto con las fechas. A continuación, se muestra un ejemplo:

Revisión 06	Preparado por P. Varela Fecha: 15/09/2008	Revisado por F. Kornblit Fecha: 17/09/2008	Aprobado por H. Laiz Fecha: 19/09/2008	PG01 · Página titular Página: 10/198
----------------	--	--	---	--

(INTI).

Cuando el manual presenta la totalidad de los procedimientos de la organización siempre lleva un **índice** para facilitarle la búsqueda al lector. Cuando se trata de manuales seccionados de acuerdo con las operaciones correspondientes a cada sector o departamento, no siempre se utiliza el índice, aunque es recomendable colocarlo para simplificar la búsqueda.

En el caso del manual que reúne todos los procedimientos, se inicia con una **introducción** que sirve como presentación. Allí se anuncian los objetivos o propósitos del manual mediante la autorreferencia:

El presente Manual tiende a satisfacer los requerimientos de la Ley 24.156, a efectos de transparentar y difundir las actividades del sector público, tendientes a lograr su mejoramiento y consolidar el ambiente de control.

(INAP).

Los manuales que atienden solo a un sector o dependencia también suelen tener una introducción con la misma función, aunque en algunos casos se prefiere presentar el procedimiento solo con la especificación del objetivo y el alcance.

Luego de la introducción, se ubican los diversos **procedimientos** que componen el manual. En cada uno de ellos se comienza con el nombre del procedimiento que se especifica, que funciona como **título**. Los títulos suelen construirse de dos maneras. La primera consiste en colocar directamente el nombre del procedimiento, por lo que se emplea un sustantivo que proviene del verbo que designa la actividad: (controlar) “Control de software”, (abrir y cerrar) “Apertura y cierre de órdenes de trabajo, subórdenes de trabajo y requerimientos entre centros u otras áreas del INTI”, (recopilar, editar y distribuir) “Recopilación, edición y distribución de publicaciones de apoyo a la función jurisdiccional”. La segunda forma consiste en utilizar la palabra “procedimiento” seguida de la preposición “para” o “de” y luego un sustantivo que también proviene de un verbo que indica la actividad: “Procedimiento para la elaboración y gestión de los Certificados de calibración/medición e Informes de ensayo/verificación” (elaborar y gestionar), “Procedimientos de **clasificación** de

puestos” (clasificar). Se observa que en algunos casos los sustantivos son escritos con mayúscula.

Luego del título, en todos los manuales se explicitan obligatoriamente los **objetivos** y el **alcance** del procedimiento. Se trata de formas muy estandarizadas, aunque cada organización tiene un formato propio para el armado de los procedimientos y repite la estructura en cada uno de ellos, incluso tiene dentro del manual el “Procedimiento para confeccionar procedimientos” (INTI), como puede verse en la actividad C.2. de este capítulo. Sin embargo, aun sin conocer el texto que presenta los requisitos, al leer los procedimientos de un mismo manual, el lector reconoce muy fácilmente la estructura. Véase el siguiente ejemplo:

Procedimiento N° XX

Título del Procedimiento: Compra de Materiales y/o Equipos

Departamento: Abastecimiento

Objetivo: Comprar Materiales y/o Equipos de Oficina con fondos de caja chica hasta \$1,000.00

Alcance: Aplicado al Departamento de Abastecimiento

(ADN).

Los **objetivos** manifiestan de manera precisa, concreta y sintética aquello que se pretende alcanzar: el propósito del procedimiento. Estos se expresan mediante infinitivos:

Objetivos:

Implementar los procedimientos correspondientes al proceso de compras y contrataciones.

Proveer un detalle de acciones a seguir, para llevar adelante el circuito administrativo-contable relacionado con la gestión de compras y contrataciones.

(UNSAM).

La función del **alcance** es determinar el rango de aplicación del procedimiento, por lo que es necesario especificar el sector involucrado en él y las situaciones en las que debe ser empleado. Si hubiera excepciones a su aplicación, estas también deberían ser detalladas en esta parte del texto.

Alcance

Este procedimiento se aplica a: Todas las auditorías internas, programadas, no programadas (adicionales) y/o de chequeo, que se realizan para verificar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de gestión establecido.

(INTI).

En algunos casos, luego del alcance, se incluye una sección a la que se denomina “**Glosario**” o “**Definiciones y abreviaturas**”. La función de esta parte textual es definir los términos técnicos, palabras que se emplean con un significado especial, siglas o abreviaturas cuyos significados puedan ser desconocidos para el lector. De esta manera, se apunta a asegurar la comprensión de los usuarios del documento.

Es útil detallar las fuentes normativas en las que se basa el procedimiento con la finalidad de facilitar la comprensión de las acciones que se establecen en él. El apartado que sirve para este fin recibe el nombre “**Referencias**”.

Si el procedimiento requiere ciertas condiciones para su ejecución, se incorpora el apartado “**Condiciones normativas**”. Aquí se describen justamente las condiciones específicas que requiere el procedimiento, por ejemplo, aspectos que hacen a la seguridad, como la muestra de riesgos o las medidas de seguridad; o aspectos vinculados con herramientas, materiales o equipos implicados en el trabajo. Por ejemplo, en el procedimiento de una operación determinada, el operario debe colocar en un torno un perno al que deberá realizarle un pequeño desbaste en un lugar determinado, en tal caso y para lograr que siempre se realice en la misma posición, debería utilizar un instrumento de medición como un calibre. Sin embargo, como ello llevaría demasiado tiempo, se ha desarrollado un dispositivo que por comparación marca el lugar donde se debe posicionar el perno en el torno y la herramienta de desbaste en él. Para ello, el procedimiento indicará “posicionar el perno y la herramienta de desbaste según las marcas que indica el dispositivo x”, podría inclusive colocarse un dibujo o foto de la situación. Más aún, habrá en el procedimiento (planilla) un lugar donde figure la máquina (torno), otro para el dispositivo (x), otro para la herramienta (herramienta de desbaste c4), e inclusive otro/s, como elementos de seguridad (lentes de protección), condiciones iniciales de la pieza, etc., todos estos según la complejidad de la operación.

Una vez realizada la presentación, se desarrollan las **instrucciones** del procedimiento en las que se detallan de manera secuencial o cronológica los pasos que se deben seguir para la realización de determinada actividad o función, de modo tal que se garantice la calidad de los productos o servicios que se espera obtener. En esta sección se informa qué se puede hacer, quiénes lo pueden hacer, quiénes autorizan y cómo y cuándo se hace. En consecuencia, la información se organiza en dos vertientes: por un lado, se mencionan las áreas/sectores/cargos que desempeñan la función y, por el otro, la responsabilidad que le cabe y el tipo de participación de cada uno. Se suele utilizar algún recurso tipográfico para resaltar el área/sector/cargo y hacerlo fácilmente reconocible, como se muestra en los siguientes ejemplos:

Auditor

- **Planear**, organizar, ejecutar y registrar las auditorías de acuerdo a este procedimiento

- **Elaborar** el Informe y Resumen de Auditoría y ponerlo en conocimiento del Director Técnico, Coordinador de la UT Calidad y Administración y del responsable del sector auditado.

(INTI).

Área/Cargo	Pasos
Director Administrativo	1- Recibe de las distintas dependencias la solicitud o demanda del servicio. 2- Evalúa necesidad y envía “Solicitud de Cotización” a los suplidores. 3- Recibe cotizaciones en sobre lacrado y sellado. 4- Convoca a la comisión de Compras y Licitaciones mediante nota interna, especificando hora y lugar. (ADN).

Sin embargo, en otras ocasiones se prefiere destacar más la tarea involucrada en el procedimiento que el responsable de ejecutarlo, entonces, la información se organiza a la inversa, como en el siguiente ejemplo:

3.- EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA PREVENTIVA

Oficina de Presupuesto: **Verifica** la existencia de créditos y cuota presupuestaria en la partida correspondiente a la unidad requirente o usuaria y efectúa la reserva.

En caso contrario, **suspende** el trámite con la observación negativa a la unidad usuaria salvo que, por razones debidamente fundadas, se evalúe positivamente la reprogramación presupuestaria. En este último caso, la reprogramación debe estar avalada por el Rector o el Secretario General o en quienes ellos deleguen dicha responsabilidad.

Aprueba la afectación preventiva del gasto al presupuesto asignado a la unidad requirente o usuaria, teniendo en cuenta el costo aproximado referenciado por el presupuesto que se agrega al pedido.

Emite la constancia y **remite** las actuaciones al Departamento de Compras y Contrataciones.

(UNSAM).

Más allá del énfasis, en todos los casos se describen de forma sencilla y clara las etapas y la secuencia de tareas que se deben realizar en cada una de ellas para satisfacer el objetivo propuesto. En este sentido, es evidente la coherencia que hay entre el objetivo y las actividades.

Es importante notar que las indicaciones de las responsabilidades tanto de la ejecución como del cumplimiento de la actividad se realizan mediante sustantivos

que refieren a los cargos (“sector compras”, “auditoría”, “área financiera”, “encargado de abastecimiento”, “asistente”, “secretaría”), nunca se hacen referencias personales. Esto significa que no se deben usar nombres propios para señalar la asignación de responsabilidad.

Para expresar los distintos pasos del procedimiento se pueden utilizar diferentes formas verbales: el infinitivo (“llenar”, “verificar”, “enviar”), pero como el infinitivo no tiene marca de persona, requiere contar con un encabezamiento que señale al responsable de la acción expresada por él (ver el primero de los ejemplos previos); formas conjugadas en tercera persona del singular en presente simple (“recibe”, “llena”, “verifica”, “aprueba”), como en los dos últimos ejemplos. En menor medida, se emplean también formas impersonales con “se” que implican la omisión de la mención del actor (“se reciben”, “se verifica”), es decir, del sector/puesto/área responsable de la ejecución. Veamos un ejemplo tomado del *Manual de procedimientos para el control y seguimiento de las actividades de la dirección de documentación e información*:

7.3.6. Préstamo de Documentos

El procedimiento se enmarca en el “Reglamento de Préstamos de Documentos pertenecientes a la Colección INAP” (Anexo VIII).

1. **Se reciben** solicitudes de préstamo de documento para lectura en sala y a domicilio de parte de los usuarios.
2. **Se verifica** la solicitud firmada por el titular del préstamo y responsables de la recepción y devolución.

(INAP).

Sin embargo, en función del uso que se hace de este tipo de textos, no es aconsejable el empleo de formas impersonales dado que no indican explícitamente bajo la órbita de qué sector/área/cargo recae la acción a desarrollar, y esta es una información necesaria si se pretende asegurar una implementación eficiente del procedimiento.

En el ámbito científico, que tiene una pretensión de objetividad, la omisión de agentes, es decir, la ausencia de la mención de la persona que realiza la actividad (el científico) y la puesta en foco de la actividad de investigación (los pasos de un experimento, por ejemplo), resulta un recurso potente para satisfacer tal pretensión. Sin embargo, cuando se trata de un procedimiento que se desarrolla dentro de una organización, es importante determinar la asignación de responsabilidades y estos recursos atentan contra su consecución. Por ejemplo, si un empleado necesita realizar una compra, precisa saber a quién le debe entregar la solicitud; quiere decir que si no se especifica el sector/área/puesto que desarrolla la tarea en el procedimiento, quien lee el manual sabrá qué tiene que hacer, pero no sabrá a quién dirigirse para poder concretar la tarea.

Asimismo, se pueden utilizar también diagramas de flujo o flujogramas que muestran la secuencia de pasos para realizar esta etapa textual de manera gráfica.

En algunos casos, cuando el procedimiento así lo requiere, es necesario incluir una sección a la que se denomina “**Anexos**” o “**Apéndices**”. Se trata del conjunto de documentos que están asociados al procedimiento por ser necesarios para el monitoreo de las actividades, las revisiones, el registro, el control. Formularios, modelos de autorización, cuadros de registro, listas de seguimiento, fichas de mantenimiento, diagramas, gráficos de control por atributos, etc., pueden ser los medios para servir a las mencionadas funciones.

A continuación, se muestra un gráfico que sintetiza las partes del manual de procedimientos. Se debe tener en cuenta que en algunos casos el texto puede desarrollarse de diferentes maneras, por ejemplo, las responsabilidades pueden constituir en sí mismas un apartado del texto, o bien pueden estar integradas en las instrucciones del procedimiento.



Gráfico 4. Partes del manual de procedimientos.

Lectura detallada de un procedimiento

Ahora se muestra un procedimiento tomado de la página del INTI. Este es un organismo nacional de gestión estatal reconocido como un servicio público de generación y transferencia de tecnología industrial. Su misión consiste en “proveer la infraestructura para las calibraciones y ensayos que en él se realizan para: asistir a la productividad, calidad y competitividad de la Industria Nacional; asegurar la equidad en el comercio; proveer a la sociedad con mediciones de calidad para la salud, la

seguridad y la preservación del medio ambiente” (INTI). En este contexto institucional, se produce un documento con los procedimientos generales que se llevan a cabo en la organización del que tomamos el texto que proponemos a continuación.

Procedimiento General PG08

CALIBRACIONES INTERNAS REALIZADAS POR Y PARA LA UT

Título del procedimiento. Empleo de un sustantivo que proviene del verbo que designa la actividad que se pretende regular: “calibrar”.

1. Objetivo

Este documento establece los criterios para la gestión de los Certificados de calibración/medición o Informes de ensayo/verificación emitidos y producidos por una UT del INTI - Física y Metrología para uso propio.

Formulación del propósito del texto de manera sintética y precisa → ¿qué hace el documento?
→ autorreferencialidad: el texto se refiere a sí mismo.

2. Alcance

Se aplica a todos los **Certificados de calibración/medición o Informes de ensayo/verificación generados por y para las UT.**

Señalamiento de los documentos a los que se aplica el procedimiento.

3. Definiciones y abreviaturas

Son las consignadas **en el capítulo 2 del MC, norma IRAM 301** y el vocabulario **VIM (Guía IRAM 32)**.

Mención de las fuentes de las que se toma el vocabulario técnico. Todas ellas se relacionan con el sistema de la calidad y tienen mayormente carácter normativo o regulativo. (Obsérvese la reiteración de esta interrelación a lo largo del documento).

4. Referencias

PG05.

PG05 es el procedimiento para la elaboración y gestión de los certificados de calibración/medición e informes de ensayo/verificación; por lo tanto, el procedimiento de calibración interna que aquí se detalla se vincula con el anterior en tanto ambos focalizan en la actividad de calibrado, aunque se centran en diferentes aspectos que hacen a esta actividad.

5. Responsabilidades e instrucciones

Son **responsables de cumplir** con lo establecido en el presente procedimiento el Personal Técnico, Personal de la Secretaría Administrativa, Coordinadores de UT y Director Técnico involucrados en la emisión y firma de los Certificados de calibración/medición o Informes de ensayo/verificación.

Mención de las funciones y los sectores en los que recae la responsabilidad del cumplimiento de las actividades establecidas en el procedimiento.

5.1. Personal administrativo (secretaría)

Es su responsabilidad:

Recibir el Certificado de calibración/medición o Informe de ensayo/verificación para la firma del Director Técnico, cuando corresponda, y **devolverlo** a la UT colocándolo en su correspondiente caja de correspondencia.

Desde 5.1, hasta 5.4. se desagregan los responsables mencionados en el punto anterior (5) y se detallan las acciones que caen bajo la responsabilidad de cada uno. Se repite la misma estructura en todos los casos:
Participante ¿quién?
Responsabilidad: frase encabeza con un infinitivo que nombra la acción que le corresponde realizar (**¿qué?**).
Manera de ejecutarla (¿cómo y cuándo?).

5.2. Personal técnico de la UT

Es su responsabilidad:

Cumplimentar lo establecido **en el capítulo 9 del MC y el PG05** en relación a la elaboración y contenidos de los Certificados de calibración/medición o Informes de ensayo/verificación.

Solicitar al Coordinador de UT el número de Certificado de calibración/medición o Informe de ensayo/verificación interno.

Archivar en la sala de medición o puesto de trabajo copia del informe/certificado correspondiente.

Mantener los registros indicados **en el capítulo 12 del MC**.

Intertextualidad. Mención de otra documentación institucional vinculada con la gestión de la calidad: el Manual de Calidad y otro procedimiento. La intertextualidad se relaciona con la exigencia de coherencia entre los diversos documentos internos que hacen a la gestión de la calidad.

5.3. Coordinador UT

Es su responsabilidad:

Cumplimentar lo establecido **en el capítulo 9 del MC y el PG05** en relación a la elaboración y contenidos de los Certificados de calibración/medición o Informes de ensayo/verificación.

Mantener el registro de las calibraciones internas de la UT.

Archivar los Certificados de calibración/medición o Informes de ensayo/verificación originales emitidos.

Mantener los registros indicados **en el capítulo 12 del MC**.

5.4. Director Técnico del INTI - Física y Metrología

Es su responsabilidad:

Cumplimentar lo establecido **en el capítulo 9 del MC y el PG05** en relación a la elaboración y contenidos de los Certificados de calibración/medición o Informes de ensayo/verificación.

5.5. El número de informe/certificado que se indica en el **apéndice 1 (Formulario PG08/1)** es correlativo o asignado al trabajo inmediato posterior al último anotado precedido de las siglas PCA, PCC, PCE, PCL, PCM, PCMA o PCOD.

Detalle de los anexos que deben ser utilizados en la ejecución de las actividades que caen en la órbita de este procedimiento. En este caso, se trata de un formulario que registra las tareas realizadas y, en consecuencia, permitirá evaluar si la tarea se está ejecutando adecuadamente o no.

6. Apéndice

Nº Apéndice	Codificación	Título
1	Formulario PG08/1	Registro de Calibraciones Internas Realizadas por y para la UT

Sitios de interés

Página del INTI en la que se puede encontrar la misión del organismo y es posible descargar su manual de calidad y los procedimientos generales.

<<http://www.inti.gob.ar/fisicaymetrologia/index.html>>.

Sitio del Organismo Argentino de Acreditación (OAA), que es una entidad privada sin fines de lucro, creada dentro del marco del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación. Se pueden encontrar los requisitos y documentos para la acreditación.

<<http://www.oaa.org.ar/200504/index.html>>.

Página de IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) en la que se puede acceder a información sobre normas de calidad.

<<http://www.iram.org.ar/seccion.php?ID=1>>.

Sitio de la Fundación Premio Nacional a la Calidad

<http://www.premiocalidad.org.ar/index_2.html>.

Página de una consultora, Sem Consultores, que presta servicios en gestión de calidad, capacitación y mejora de procesos. Es interesante observar allí cómo promocionan la certificación *ISO 9001* para comprender mejor algunos aspectos que hacen al contexto en el que el género manual de procedimientos se inserta.

<http://www.semconsultores.com.ar/certificaci_n_iso_9001.html>.

Dirección en la que se encuentra publicada una guía técnica para la elaboración de procedimientos dentro del área de la salud. La guía fue producida por la Secretaría de Salud de México.

<<http://es.scribd.com/doc/2234401/Guia-para-elaborar-manuales-de-procedimientos-Secretaria-de-Salud>>.

Link en el que se halla un documento producido por el Ministerio de Educación de la ciudad de Buenos Aires que guía la redacción de manuales de procedimientos para bibliotecas.

<http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/educacion/bibleduc/pdf/guia_redaccion_manual.pdf>.

Algunas cuestiones para considerar a la hora de planificar un manual de procedimientos

Antes de comenzar a redactar un manual de procedimientos, es importante pensar sobre algunos aspectos relevantes que contribuyen a la eficacia. A conti-

nuación, se ofrece una serie de preguntas que pueden ayudar a la reflexión sobre estas cuestiones.

- ¿Qué características valora el cliente de su producto/servicio?
- ¿Qué variables permiten poner de relieve esas características?
- ¿Cómo se miden?
- ¿Qué variabilidad es aceptada?
- ¿Cómo será el procedimiento de medición?
- ¿Cómo se sabe si el instrumento de medición es acorde para la medición que debe realizar?
- ¿Cómo se sabe que el instrumento de medición está dando valores fiables?
- ¿Qué documentación es necesaria para desarrollar la actividad, para registrar, para controlar?
- ¿En qué momento se debe realizar el control?
- ¿Cuál es el ámbito del control?
- ¿Quién es el responsable del control?
- ¿Cómo se puede simplificar el control?

Actividades

En esta sección, se proponen algunas actividades para ejercitar algunos de los aspectos del manual de procedimientos que fueron abordados a lo largo de este capítulo.

A- Partes y funciones

- 1) Buscar el manual de procedimientos de la organización en la que trabaja o estudia.
- 2) Seleccionar un procedimiento e identificar las diferentes partes.
- 3) Señalar la función que cumple cada una de ellas.
- 4) Identificar las variaciones que allí aparecen en relación con el procedimiento descrito en este capítulo. ¿La información se organiza de la misma manera? ¿Los subtítulos remiten a los sectores/puestos o a la actividad? ¿Qué forma verbal se utiliza para indicar los pasos? ¿Tiene anexos? ¿Cuáles?

B- Atender a los detalles

1) Leer atentamente este segmento de un borrador de un procedimiento de compras producido por un grupo de estudiantes de Ingeniería Industrial.

Dependencia solicita, a través de jefe o responsable, pedido de compra o servicio mediante Formulario de “Pedido de materiales” (Formulario xx/x), dándole entrada en mesa de recepción del sector Compras.

Autoridad de Compras autoriza, si considera procedente la solicitud, y da curso a Finanzas, para verificar la existencia de crédito disponible.

Finanzas informa la existencia de crédito disponible y se da curso al trámite.

Personal de Compras realiza búsqueda, para compras que superen el monto de Caja Chica (disposición de Gerencia N° xxx), un mínimo de tres presupuestos, exceptuando aquellas compras que deban realizarse a proveedores aprobados.

Se evalúa la oferta más conveniente en cuanto a precio, calidad, plazos de entrega, formas de pago, etc., siempre que estos atributos no se contrapongan con las especificaciones técnicas concretas solicitadas para el producto o servicio.

Se contacta al proveedor seleccionado, para acordar la emisión de una orden de compra (Formulario xx/x) acordando plazos de entrega según presupuesto elaborado anteriormente.

Compras recibe remito y factura del proveedor. Requiere informe de recepción (Formulario xx/x), a la dependencia que solicitó el pedido de compra.

Compras recibe informe de recepción y confecciona informe para pago parcial o total. Envía trámite a Finanzas.

2) Revisar en las explicaciones de este capítulo las características que posee la etapa en la que se detalla el procedimiento y analizar qué elementos faltan en dos de los pasos propuestos aquí por los estudiantes.

3) Proponer una reescritura que implique una mejora del procedimiento.

C- Distintas formas de representar

1) Observar detenidamente los pasos que conforman el procedimiento de compras presentado en este diagrama de flujo.

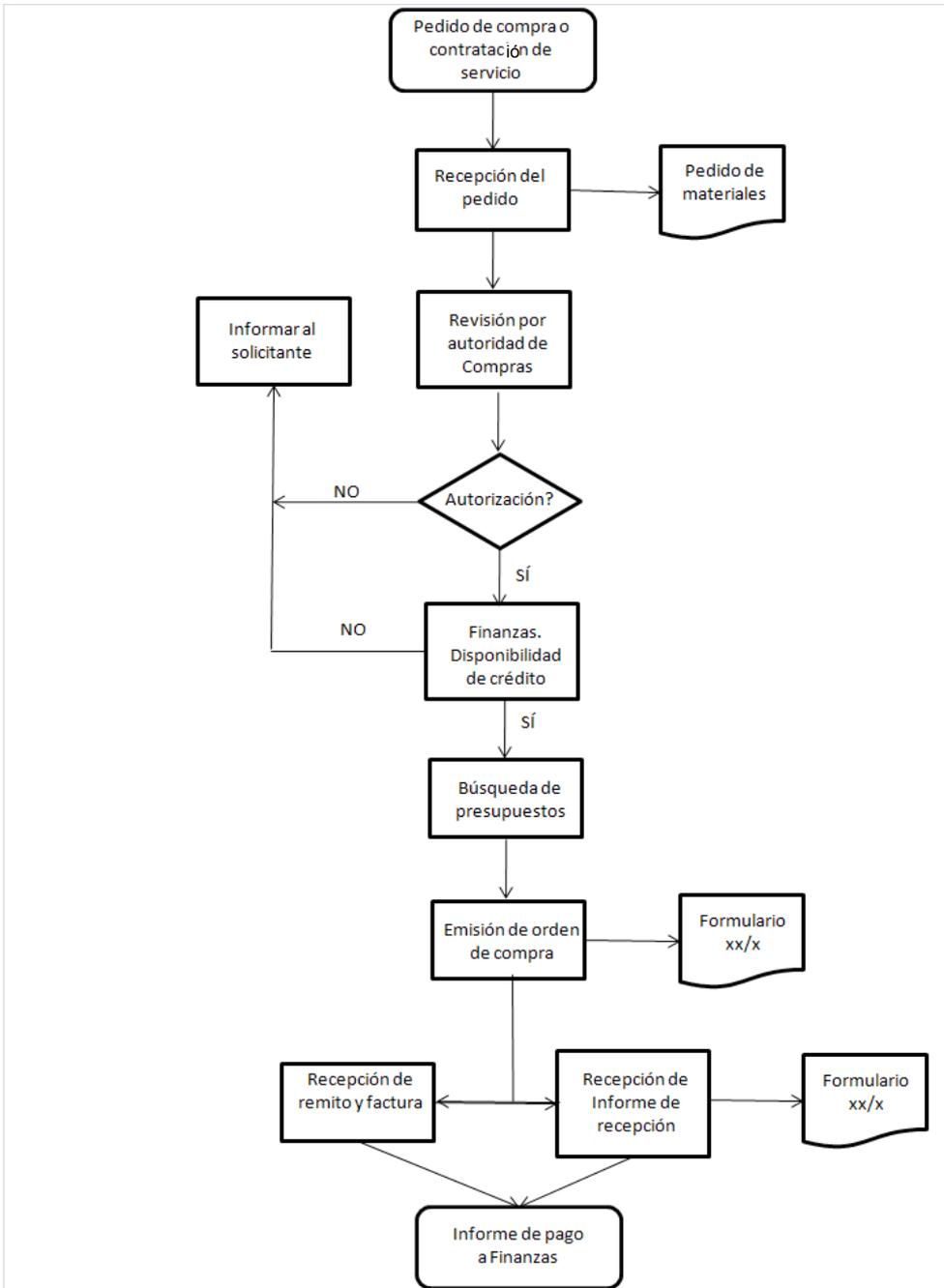


Diagrama de flujo del sector Compras.
Tomado de Barbagría, Bermúdez y Lohmann, 2011.

2) A partir de la información que se presenta en el diagrama, redactar el procedimiento de acuerdo con las siguientes pautas establecidas en el “Procedimiento para confeccionar procedimientos” del INTI.

6. Instrucciones

6.1. Estructura del procedimiento

6.1.1. Todos los procedimientos confeccionados en el INTI - Física y Metrología son distribuidos según consta en el MC (ver capítulo 5.2.36.1.2.).

6.1.2. El contenido de los procedimientos generales y específicos es escrito en hojas de procedimientos como se indica en el apéndice 1 y apéndice 2 respectivamente, además, cada PG y PE tienen una portada o carátula o página titular (apéndices 5 y 6), Lista de enmiendas (apéndices 7 y 8) y un Índice (apéndices 9 y 10). El estado actual de cada ejemplar es determinado por la revisión y fecha indicadas en el índice el que será sustituido toda vez que se realicen modificaciones en los documentos. El tipo de ejemplar (sello) es consignado como mínimo en la portada o carátula o página titular debiéndose firmar esta página y el índice por quien prepara, revisa y aprueba.

6.1.3. Los procedimientos contienen los siguientes ítems:

Título: debe ser conciso y claro.

Objetivo: se establece sintéticamente el propósito del procedimiento.

a) Alcance: límites dentro de los cuales se encuadra la aplicación del procedimiento.

b) Definiciones y abreviaturas: deben incluirse las definiciones de términos no comunes y/o con un significado especial y/o abreviaturas y/o símbolos, que son usados en el texto. Aquellas que se encuentren en el Manual de la Calidad se puede optar por no mencionarlas.

c) Referencias: fuentes de información que fundamentan y/o son necesarias para entender lo que se establece como acciones generales o específicas.

d) Responsabilidades: sector o funciones que tiene la responsabilidad para el cumplimiento de las actividades establecidas en el procedimiento. Si la responsabilidad es compartida, los límites de responsabilidad entre los diferentes sectores/funciones son claramente indicados.

e) Instrucciones: se describen en forma sencilla, clara y secuencial las actividades a desarrollar en sus diferentes etapas, para satisfacer el objetivo propuesto.

Disponible en: <<http://www.inti.gob.ar/fisicaymetrologia/index.html>>.

D- Anexos

1) Leer detenidamente el siguiente fragmento extraído del *Manual de Funciones y Procedimientos* de la Universidad Nacional del Litoral (UNL) e identificar el anexo que se nombra.

3) - SOLICITUD DE PRESUPUESTOS:

La U.E.P. que solicite la compra autorizada deberá elevar el expediente con por lo menos tres (3) presupuestos adjuntos, para ello deberá:

3 a) Comunicar como mínimo a tres (3) proveedores habituales, prestadores, productores, fabricantes, comerciantes o proveedores del rubro.

3 b) Dicha notificación será simultánea y por cualquier medio.

3 c) Las ofertas podrán presentarse mediante correo electrónico, facsímil u otros medios similares, pudiendo ser abiertas o cerradas.

3 d) Para que las cotizaciones que se adjunten tengan validez, sus fechas deberán estar actualizadas, contener el N° de CUIT del proveedor y responder al siguiente formato:

- Las recepcionadas por fax deberán estar firmadas por un representante de la firma y contener el membrete de la misma.

- Las recepcionadas vía e-mail se imprimirá el mensaje donde conste la fecha de emisión y los datos completos del oferente.

3 e) No será necesario presentar garantías, salvo disposición expresa en contrario.

4) - EVALUACIÓN DE OFERTAS:

La U.E.P. evaluará las ofertas, procediendo de la siguiente manera:

4.a) - Confeccionará un Cuadro Comparativo de los Precios de ofertas. Se deberá emplear para su confección el formulario tipo incluido en el ANEXO II.

4.b) - La intervención de la Comisión Evaluadora es optativa en este tipo de trámite.

(UNL).

2) Teniendo en cuenta la función y la información que sería necesario registrar en el anexo que se menciona en el fragmento, elaborarlo.

3) A continuación, se muestra un anexo del mismo manual de la UNL. Analizar la información que se solicita y determinar con qué procedimiento se vincula y su utilidad.

1. SOLICITUD DE GASTOS				
UNIDAD SOLICITANTE:				
FECHA:				
IMPUTACION PRESUPUESTARIA:				
RUBRO:				
1. BIENES Y SERVICIOS SOLICITADOS				
Rubro (lo completa la Dirección de Compras y Contrataciones)				
RENG. N°	CANT. 1.	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN FÍSICA	IMPORTE PRESUNTO \$
				UNITARIO
				TOTAL
LUGAR DE ENTREGA:				
OBSERVACIONES O ANTECEDENTES DE INTERÉS:				
FUNCIONARIO SOLICITANTE:				
FIRMA Y ACLARACIÓN:				
FUNCIONARIO AUTORIZANTE:				
FIRMA Y ACLARACIÓN:				

E- La calidad en el país

1) Leer la siguiente noticia sobre la entrega del Premio Nacional a la Calidad 2010, publicada en *Argentina en Noticias* (AEN).

País, 09 de diciembre de 2010

Premio Nacional a la Calidad 2010

La presidenta Cristina Fernández de Kirchner encabezará la ceremonia de entrega del galardón que distingue a las empresas que desarrollan una gestión de excelencia.



El acto se llevará a cabo a las 18 en el Salón de las Mujeres del Bicentenario de la Casa de Gobierno, con la asistencia de los ministros de Industria, Débora Giorgi; de Ciencia y Tecnología, Lino Barañao; el titular de la Fundación Premio Nacional a la Calidad, Norberto Taranto; y otras autoridades.

El Premio Nacional a la Calidad es un sistema de evaluación integral a partir de un modelo ideal de organización de alta competencia y fue instituido por la ley 24.127 en 1993.

El objetivo de la distinción es promover el desarrollo de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y servicios, para fomentar la modernización y competitividad del sector empresario.

En 16 años se entregaron 22 premios a pequeñas, medianas y grandes empresas.

En esta oportunidad serán distinguidos la División Autos de Fiat Argentina, en la categoría Grandes Empresas de Producción de Bienes; y Los Grobo Agropecuaria S.A., en el rubro Empresa Grande de Servicios.

También se otorgará esa distinción a Petroarsa S.A., una empresa con sede en Tucumán, aliada de YPF desde hace casi dos décadas en la comercialización de lubricantes y productos para el agro; y Siderar S.A.I.C., una empresa pro-

ductora de aceros planos y largos, y líder en el mercado latinoamericano con procesos integrados para la fabricación de acero y derivados.

Fuente: El Argentino.

Disponible en: <http://www.argentina.ar/_es/pais/C5792-premio-nacional-a-la-calidad-2010.php>.

2) A partir de la información presentada en la noticia, reflexionar sobre el lugar que tiene la calidad en un país.

Referencias bibliográficas

Barbagrigia, J. L. Bermúdez & S. Lohmann (2011). Trabajo práctico presentado en la materia Organización Industrial del noveno semestre de la carrera Ingeniería Electromecánica Orientación Automatización de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

Folgar, O. (1996). *ISO 9000. Aseguramiento de la calidad*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

ISO 9001 (2000). *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Ginebra. Traducción certificada. Disponible en: <<http://www.mantenimientomundial.com/sites/mmnew/her/normas/Iso9001.pdf>>.

Martínez Pedrós, D. & A. Milla Gutiérrez (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando general*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Real Academia Española (2005). *Diccionario de la lengua española*, 23ª Edición. Disponible en: <<http://buscon.rae.es/draeI/>>.

Vohel, F., P. Jackson & D. Ashton. (1997). *ISO 9000. Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Manuales de procedimientos citados

(ADN) Ayuntamiento del Distrito Nacional. República Dominicana. *Manual de procedimientos de compras y licitaciones*. Disponible en: <http://www.adn.gob.do/index.php?option=com_search&Itemid=99999999&searchword=compras+y+licitacion&searchphrase=any&ordering=newest>.

(INAP) Instituto Nacional de la Administración Pública - Dirección Nacional de Estudios y Documentación - Dirección de Documentación e Información (1997). *Manual de procedimientos para el control y seguimiento de las actividades de la dirección de documentación e información*. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/otros/manual_procedimiento_ddi.pdf>.

- (INTI) Instituto Nacional de Tecnología Industrial. *Procedimientos generales*. Disponible en: <<http://www.inti.gob.ar/fisicaymetrologia/index.html>>.
- (UNL) Universidad Nacional del Litoral. *Manual de funciones y procedimientos*. Disponible en: <http://www.unl.edu.ar/files/UNL_Manual_de_funciones_y_procedimientos.pdf>.
- (UNSAM) Universidad Nacional de San Martín. *Manual de procedimientos de compras y contrataciones de la Universidad Nacional de San Martín*. Disponible en: <http://www.unsam.edu.ar/consejo_superior/estatutos/manual_compras.pdf>.