

# Modelo ingenieril para diseñar procedimientos administrativos

Angel León González\*

---

## Resumen

Los procesos operativos y/o administrativos de las organizaciones han sido el foco de interés del hombre en su búsqueda por mejorar tanto en bienestar como en productividad. Las innovaciones, lentas en la era del poder rural, se agilizan con la Revolución Industrial y se multiplican en la era del conocimiento para dar paso a organizaciones altamente competitivas gracias al mejoramiento continuo de los procesos productivos y/o administrativos.

Las empresas colombianas se están sensibilizando respecto a la necesidad de producir para el mercado de la «Aldea Mundial», y para esto están desarrollando sistemas de aseguramiento de la calidad que les permitan demostrar que están capacitadas para satisfacer a los clientes. Para el desarrollo del sistema es necesario trabajar con la norma ISO 9000 en la versión 1994, y próximamente con la versión 2000, que ya se encuentra en borrador en inglés, la cual establece los lineamientos, directrices y modelos para el aseguramiento de la calidad de los productos y/o servicios que brinda una empresa al mercado nacional e internacional.

Como la norma ISO 9000, en cualquiera de sus versiones, requiere el diseño de procedimientos para el sistema gerencial de calidad en el que se describan los procesos necesarios para su implementación, en este artículo se propone un modelo para su diseño, que integre la capacitación de analistas; trabajo de campo; la elaboración y aprobación, lo mismo que un formato funcional que represente la diferentes actividades que conforman cualquier procedimiento administrativo.

Para una mejor comprensión, se presenta un ejemplo de empresa hipotética, con el fin de que los conceptos descritos tengan utilidad efectiva para el empresario colombiano.

**Palabras claves:** ISO 9000, procedimientos administrativos, diagrama de flujo, mejoramiento de procesos, sistema integral, sistema de calidad, jerarquía de documentación.

## Abstract

The operative and/or administrative processes of the organizations, have been the interest focus of the man in his search to improve both well-being and productivity. The slow innovations in the «Rural Power Age» are activated by the Industrial Revolution and

Fecha de recepción: 17 de marzo de 2000

---

\*Ingeniero Industrial de la Universidad de Santander; master en Administración de Empresas de la Universidad del Norte; especialista en Gestión Industrial de la Universidad Politécnica de Valencia (España) y candidato a doctor de esa misma universidad. Profesor del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad del Norte. (e-mail: agonzalez@uninorte.edu.co).

multiplied in the «Knowledge Age» to pass to highly competitive organizations, thanks to continuous improvement of their manufacturing and/or administrative processes.

Colombian companies are becoming aware of the need for producing for the «Worldwide Village» Market. For that, they are developing Quality Assurance Systems which permit them to show they are qualified to satisfy to customers requirements. These Quality Management Systems are based on the International Standard ISO 9000:1994 and soon on the new version, International Standard ISO 9000: 2000 which is in first draft and establishes the fundamentals, guidelines and models to ensure that products and/or services conform to national and local market.

As the International Standard establishes the definition of procedures that describe the processes required to implement the Quality Management System, this article proposes a model to design those procedures. That model includes the training of personnel involved in performing the work, the methods to get information, the elaboration and approval of procedures. Also, the model shows a functional format to present the different activities of any administrative procedure.

For a best understanding, this article contains an example of a hypothetical company in order to clarify the concepts that are described and be useful and effective for Colombian managers.

**Key words:** ISO 9000, Administrative procedures, flux diagram, processes improvement, integral system, quality management system, document organization.

## INTRODUCCIÓN

A través de la historia la humanidad se ha visto en la necesidad de organizar los procesos en forma lógica, buscando comprender y poner en práctica los diferentes pasos para desarrollar los trabajos en forma productiva.

Retrocediendo en el tiempo se puede ver cómo el hombre ha venido agregando permanentemente valor a su actuación mediante el desarrollo de avances tecnológicos, que al principio de su historia fueron lentos, pero con el tiempo han llegado a ser tantos y tan propios, que no ha empezado a imponerse un producto o servicio más funcional que el anterior, cuando ya se está promocionando el nuevo con valor agregado de gran atractivo para el consumidor.

Hace 10.000 años, aproximadamente, el hombre ha venido agregando valor al proceso de conseguir lo necesario para subsistir. Cuando se separó de los mamíferos desarrolló los procesos agrícolas y domesticación de animales, lo cual trajo como consecuencia la multiplicación de la población y la especialización en diversos oficios, lo mismo que la prolongación del promedio de vida de los habitantes del planeta.

En el siglo XVIII se puede apreciar claramente que el hombre consiguió avances notables en las labores agrícolas mediante innovaciones significativas que dieron origen a lo que se llamó la Revolución Industrial. Cabe resaltar, aquí, como hechos trascendentales la movilidad social del campo a las ciudades en masa, gracias al atractivo que ofrecían las empresas que requerían de



la mano de obra para llevar a cabo los diferentes procesos operacionales y/o administrativos; el desarrollo del sistema de transporte; los procesos de producción en masa para satisfacer la demanda de los consumidores; desarrollo de la industria metalúrgica y siderúrgica, los sistemas de comunicación y la investigación, etc.

Actualmente se está viviendo un hecho histórico, visto desde el punto de vista de los avances en todos los campos de la ciencia y la tecnología, lo que los expertos han dado en llamar la «revolución del conocimiento» o «tercera ola». Las telecomunicaciones y la información se desarrollan a un ritmo casi incomprendible para el hombre y se vislumbra un nuevo tipo de sociedad a escala planetaria con profunda transformación en los paradigmas tecnológico, político, administrativo, científico, financiero, comercial, lo mismo que cambios radicales en la industria del ocio y el entretenimiento.<sup>1</sup>

Lo anterior le exige al sistema empresarial adaptarse a las nuevas tendencias, tales como calificación necesaria para el manejo de nuevas herramientas, desmitificación de los cambios tecnológicos, y lo que es más importante, entender que el conocimiento, es hoy por hoy, el nuevo capital intangible para cualquier organización que quiere ser

competitiva a nivel nacional e internacional.<sup>2</sup>

En este orden de ideas, es necesario ver la empresa como un gran sistema integral, compuesto por un sistema administrativo efectivo que brinde protección a los intereses de los accionistas; un sistema ambiental que le asegure protección a la sociedad; un sistema social que garantice la seguridad de las personas; un sistema de calidad que garantice el cumplimiento de los requisitos contractuales entre la organización y el cliente, y que cumpla con objetivos tales como: prevenir riesgos de no conformidades, detectar desviaciones, corregir fallas, mejorar la eficiencia de los procesos y obtener reconocimiento nacional e internacional.<sup>3</sup> Como parte integral del sistema, la empresa debe decidirse por un sistema de información que facilite la comunicación entre los componentes, los clientes y los proveedores; con la comunidad, que exige una producción limpia; con el gobierno, para cumplir con las normas legales, y con la competencia, para mantenerse informada de los cambios estratégicos que le puedan ocasionar grandes pérdidas (ver figura 1).<sup>4</sup>

La ingeniería industrial tiene como propósito fundamental el mejoramiento de los procesos de cualquier organi-

<sup>1</sup> CARO FIGUEROA, Luis Alberto. *La sociedad de la información: Nuevas perspectivas para el empleo ante el desafío de finales del siglo*. <http://www.kumiko.com.ar/luiscaro/socinform.htm>.

<sup>2</sup> AON Consulting. *Primer estudio de tendencias en Colombia año 2000*, p. 41.

<sup>3</sup> ICONTEC. *ISO-9000 para pequeñas empresas*, p. 21-27.

<sup>4</sup> ICONTEC. *Norma ISO-9000*, p. 7-11. Primera revisión.

zación, para lograr el perfeccionamiento en el desarrollo de las diferentes actividades tendientes a producir bienes y/o servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes.

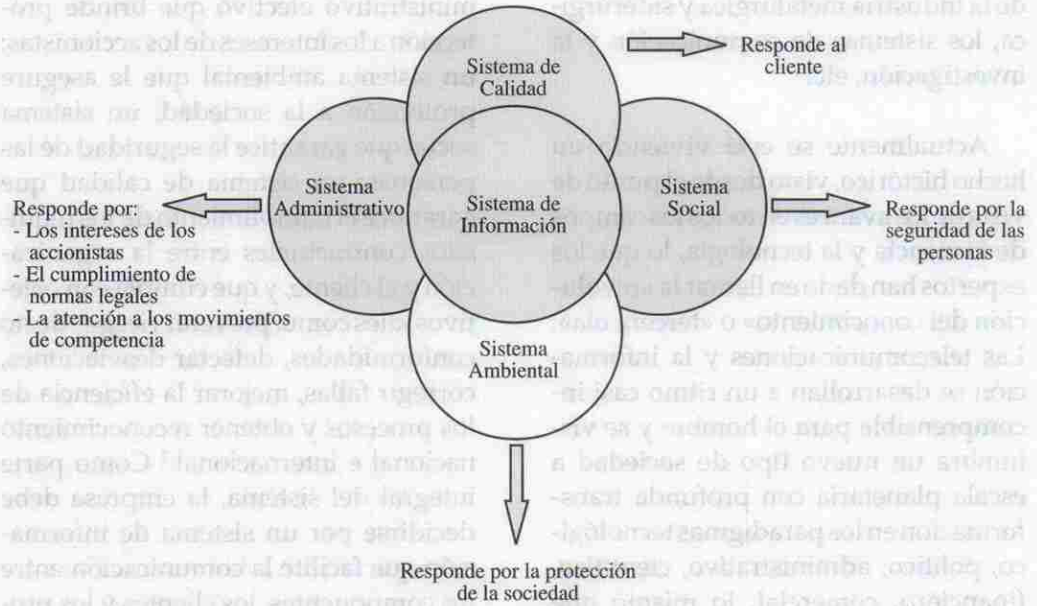


Figura 1

Tomando como referencia el sistema de calidad mencionado, es necesario hacer alusión a la norma ISO 9000, que es la que establece lineamientos, directrices y modelos para el diseño e implantación del sistema de aseguramiento de la calidad para los productos y/o servicios que produce una empresa, para propósitos internos o para dar cumplimiento a compromisos contractuales entre una organización y sus clientes (2).

Es bueno anotar, antes de seguir ade-

lante, que la norma ISO 9000 que ha venido utilizándose es la versión 1994. La versión 2000 de la norma será oficializada dentro de poco tiempo,

dado que circula un borrador en inglés, del cual destacamos uno de los apartes:

*La terminología de la cadena de abastecimiento usada en la nueva versión es planteada como: proveedor-organización-cliente, donde el término «organización» reemplaza el término «proveedor», que es usado en la versión 1994 como el que producía bienes y/o servicios, y el término «proveedor» se usa en lugar de «subcontratista». Los cambios son justificados para armonizar el vocabulario con el de la organización.*



También la ISO 9000 : 2000 se refiere a los procedimientos en los siguientes términos: «*La organización preparará procedimientos para el sistema gerencial de calidad, que describa los procesos requeridos para implementar el sistema de gerencia de la calidad*». Además, agrega: «*El rango y la extensión de los procedimientos del sistema dependen de factores tales como el tamaño y tipo de organización, la complejidad e interacción de los procesos, los métodos usados y las habilidades y entrenamientos del personal involucrado en la ejecución del trabajo*».

Teniendo en cuenta lo anterior, puede concluirse que el diseño de procedimientos para la norma ISO 9000 : 94 o ISO 9000 : 2000 son parte fundamental del sistema (3).

Para comenzar a concretar, el modelo de la figura 2 muestra la jerarquía de la documentación, teniendo en cuenta la importancia y el nivel de detalle del contenido del mismo.

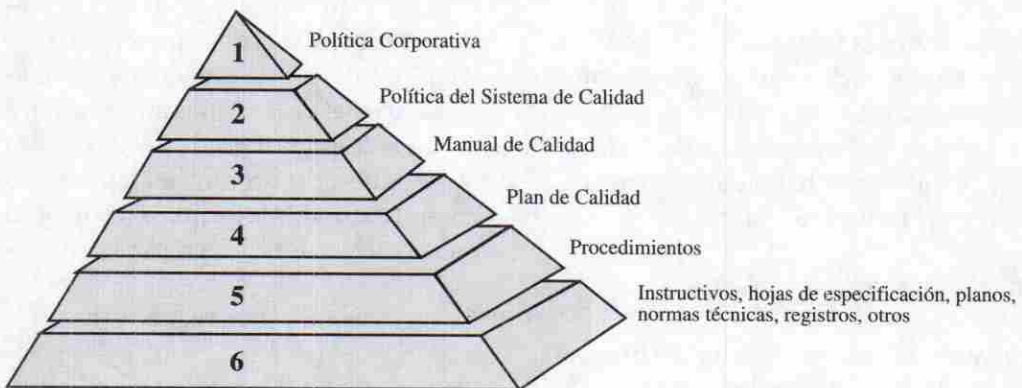


Figura 2

<sup>5</sup> MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Rigoberto. *Los manuales de procedimientos A, B, C*. 2ª ed. 1997.

La posición 5 de la pirámide marca la posición jerárquica documental que sirve de referencia para el diseño del modelo que se presenta a continuación.

## DISEÑO DEL MODELO

El modelo que se presenta es el resultado del análisis de diferentes modelos de procedimientos que permitieron extraer los elementos que a criterio de distintos usuarios y expertos fueron calificados como altamente funcionales.<sup>5</sup>

Es así como se obtiene un conjunto de actividades y elementos que estudiados integralmente deberán servir de herramienta para la elaboración de procedimientos que contribuyan a la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad, garantizar la conformidad del producto y/o servicio y servir de guía para las prácticas operativas y/o el control de las actividades.

## PROCESO

Las actividades que conforman el modelo son:

1. Selección y entrenamiento del analista
2. Planeación de entrevistas
3. Trabajo de campo
4. Seguimiento del procedimiento
5. Elaboración del procedimiento
6. Reunión de presentación y afinación final
7. Revisión y aprobación
8. Control del documento

### 1. SELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL ANALISTA

La selección del analista se debe hacer del personal de afuera de la empresa, que tenga algún conocimiento de la norma ISO 9000, preferiblemente, fluidez verbal y habilidades para entrevistar y observar detalles propios de procesos completos.

El entrenamiento se debe llevar a cabo de acuerdo con procedimientos existentes, si los hay, y haciendo simulaciones de entrevistas, a fin de desarrollar la suficiente habilidad y rigurosidad en el trabajo de campo.

### 2. PLANEACIÓN DE ENTREVISTAS

En reunión del coordinador del proyecto con líderes responsables de los procesos administrativos de la empresa, se planean todas las actividades relacionadas con la elaboración de los procedi-

mientos, teniendo en cuenta los puntos de control, reuniones, informes de avance e informe final.

### 3. TRABAJO DE CAMPO

Esta es la actividad más importante, y es necesario que el analista utilice una grabadora para aprovechar el tiempo y tener a mano todos los detalles suministrados por el entrevistado.

Además, debe ser oportuno en pedir aclaraciones tantas veces como sea necesario, y una vez comprendido cada paso, éste se debe ir estructurando en forma de diagrama de flujo, de forma que al terminar la entrevista se tenga también la representación gráfica del procedimiento.

### 4. SEGUIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO

Con la grabación y el diagrama de flujo se elabora un borrador en el que se describen todas las actividades, buscando la comprensión global del procedimiento. Con esta descripción, se recorren los puestos de trabajo que se relacionan con el procedimiento, escuchando a los responsables de las diferentes actividades, para confirmar, afinar y/o complementar la información obtenida en la entrevista hecha en el paso 3.

### 5. ELABORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Con el trabajo de campo más la información obtenida mediante el seguimiento de las actividades, se elabora el procedimiento que debe regir en el fu-

turo, dado que éste integra el valor agregado propuesto por las diferentes personas que han intervenido en su reconstrucción y mejoramiento.

#### 6. REUNIÓN DE PRESENTACIÓN Y AFINACIÓN FINAL

Se hace necesario someter el procedimiento terminado a discusión en reunión con los responsables del mismo, para aclarar, afinar y/o normalizar el vocabulario que permita su funcionalidad.

#### 7. REVISIÓN Y APROBACIÓN

Ajustada la versión final, se somete a revisión por parte del responsable principal, y luego se somete a la aprobación por parte del líder del proceso. Tanto el que revisa como el que aprueba deben firmar.

#### 8. CONTROL DEL DOCUMENTO

La empresa debe asignar una dependencia para que centralice toda la documentación generada y que estime conveniente. En dicha dependencia debe llevarse el control sobre la misma.

En el caso de los procedimientos, debe llevar el sello con la leyenda «documento controlado» antes de ser distribuido a donde corresponda (ver figura 3.)

El modelo planteado incluye un formato de disposición del contenido del procedimiento, el cual fue pensado y



Figura 3



diseñado para ser entendido como un sistema abierto, y en el cual las entradas, el proceso y las salidas van acompañadas de los actores que intervienen en el mismo y las posibilidades de la alimentación mediante el mecanismo de versión X.

Las partes del formato modelo (ver anexo 1) son explicadas en los siguientes términos:

## IDENTIFICACIÓN

Es obligatorio el nombre, código, fecha y versión del procedimiento, y opcional el o los logotipos con fines de presentación estética. Posteriormente, el contenido se debe describir en seis numerales:

1. **Objeto y alcance.** Debe quedar claramente definido en una frase el tema que va a ser desarrollado y los límites del mismo para fijar el alcance del procedimiento. Se debe comenzar con un verbo en infinitivo, como «describir», «establecer», etc.
2. **Condiciones iniciales.** Deben describirse todos los prerrequisitos necesarios, los cuales incluyen referencia a otros procedimientos con los que se relaciona, lo que permite crear una red de interacción entre los procesos administrativos.
3. **Definiciones.** Se definen términos, siglas, códigos y símbolos utilizados en el procedimiento. Las definiciones, al igual que los dos primeros

numerales, deben ir en la primera página, lo mismo que la revisión y aprobación.

4. **Diagrama de flujo o flujograma.** Deben disponerse las actividades que componen el procedimiento, acompañadas de un consecutivo, documento de entrada y de salida y el nombre de los cargos que participan, como el que: Autoriza (A), Responsable (R), Ejecuta (E), Participa (P) o se Informa (I). Cuando las actividades que forman parte del diagrama de flujo no se entienden por sí solas, hay necesidad de colocarles un asterisco para describirlas en el numeral 5.
5. **Descripción de actividades marcadas con asterisco.** Se deben describir las actividades complejas que fueron marcadas con asterisco, de tal forma que al leerlas una persona entienda rápidamente.
6. **Control de registro.** Este numeral debe ir acompañado de un formato que sirve para dejar constancia de todos los registros que genere el procedimiento. Esto debe contener como mínimo: código, nombre, ubicación del original y/o copias, tiempo de retención y la forma como son organizados dichos registros. Además, debe anotarse los formatos utilizados por el mismo (ver anexo 1).



## Bibliografía

- ALBA, Sergio. *La gestión del conocimiento. Perspectivas y aplicaciones en la educación del futuro*. congreso3/trabajos/la\_gestion\_del\_conocimiento.html, [http://www.kumiko.com.ar/luis caro/socinform.htm](http://www.giait.org.ar/congreso/post-AON Consulting. Primer Estudio de Tendencias en Colombia Año 2000, p. 41.</a></p><p>ASTEQ. <i>Las acciones correctivas y preventivas en el sistema de calidad</i>. Barranquilla, marzo 2000.</p><p>BUREOU VERITAS. Formación de auditores internos de calidad ISO 9000. Barranquilla, agosto de 1998.</p><p>CARO FIGUEROA, Luis Alberto. <i>La sociedad de la información: Nuevas perspectivas para el empleo ante el desafío de finales del siglo</i>. <a href=)
- CLEMENTS, Richard, STANLEY M., Sidor y WINTERS, Rand. *QS-9000 guía para la industria automotriz*. McGraw-Hill, 1992.
- FIDIC. *A guide to the interpretation and application of the ISO 9001 - 1994 standard for the consulting sector*. Draft for the London Seminar, 1997.
- ICONTEC. *ISO-9000 para pequeñas empresas*, p. 21-27.
- ICONTEC. *Norma ISO-9000*. P. 7-11. Primera revisión.
- JAUREGUI H., Marco A. *Manual de aseguramiento de calidad ISO 9000*. Edición actualizada. McGraw-Hill, 1996.
- LABORATORIO Avimex <http://www.inetcorp.net.mx/avimex/mensaje.html>
- MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Rigoberto. *Los manuales de procedimientos A, B, C*. 2ª ed., 1997.
- MÍSTICA, ERA DE LA INFORMACIÓN, REDISEÑO DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL. [Http://funredes.org/mistica/comunidad/contenido/docupart/doc18.html](http://funredes.org/mistica/comunidad/contenido/docupart/doc18.html). P. 1-7.
- REVOLUCIÓN INDUSTRIAL. <http://www.geocities.com/Athens/Olympus/8455/REVOLUCION.htm>
- SEGUNDA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL 1870-I Guerra Mundial. <http://www.geocities.com/SunsetStrip/Studio/2982/revindust2.html>
- TABLA GUEVARA, Guillermo. *Guía para implementar la Norma ISO 9000*. McGraw-Hill, 1998, p. xix-xx.

# ANEXO

<b>PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR PROCEDIMIENTOS</b>					
	CÓDIGO: XXXX	FECHA: DD/MM/AA			
<p><b>1. OBJETO Y ALCANCE</b></p> <p>Determinar la metodología que permita elaborar los procedimientos de la Empresa X desde el entrenamiento del analista hasta la revisión y aprobación por parte del cliente.</p> <p><b>2. CONDICIONES INICIALES</b></p> <p>Para poder aplicar este procedimiento se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Software Micrografx Flow Charte, versión 7</li> <li>• Software Microsoft Word, versión 95</li> <li>• Formato preestablecido de presentación del procedimiento</li> </ul> <p><b>3. DEFINICIONES</b></p> <p><b>Procedimiento:</b> Colección sistemática de pasos que indican al personal de la empresa las actividades que debe cumplir y la forma en que deben ser realizadas.</p> <p><b>Diagrama de flujo:</b> Es la presentación gráfica del procedimiento; busca mostrar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo, lo cual permite conocer y comprender el proceso que se describe a través de elementos tales como los pasos, los documentos y las unidades administrativas, y cargos que intervienen en él. Esta representación se conoce como diagrama de flujo o flujograma. Los símbolos que normalmente se utilizan en el diseño de los flujogramas son:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Inicio, Fin </p> <p>Actividad </p> <p>Secuencia </p> <p>Decisión </p> <p>Documento </p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Archivo </p> <p>Backup </p> <p>Conector de Página </p> <p>Conector de Actividad </p> </td> </tr> </table>				<p>Inicio, Fin </p> <p>Actividad </p> <p>Secuencia </p> <p>Decisión </p> <p>Documento </p>	<p>Archivo </p> <p>Backup </p> <p>Conector de Página </p> <p>Conector de Actividad </p>
<p>Inicio, Fin </p> <p>Actividad </p> <p>Secuencia </p> <p>Decisión </p> <p>Documento </p>	<p>Archivo </p> <p>Backup </p> <p>Conector de Página </p> <p>Conector de Actividad </p>				
	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>		
<b>REVISÓ:</b>	Guadalupe Suárez	Coordinador de Proyectos			
<b>APROBÓ:</b>	Javier Pérez	Gerente			



## PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: XXXXX

FECHA: DD/MM/AA

Página 2 de 6

**Guía de análisis:** Guía que permite efectuar el análisis del proceso a través de la consideración de los diferentes factores que lo afectan, tales como: la misión y visión de la empresa, los clientes, número de pasos y secuencia, documentos y requisitos, formas de papelería, personal responsable de las actividades, clima, organización, medio ambiente, etc.

### Niveles de Responsabilidad

- **Responsable (R):** Persona que tiene la competencia, los medios y la autoridad para el desarrollo de una actividad.
- **Participa (P):** Persona que aporta sus conocimientos y competencia en el desarrollo de una actividad.
- **Informado (I):** Persona que recibe los resultados de una actividad.
- **Autoriza (A):** Persona que tiene la competencia y la autoridad para tomar decisiones en el desarrollo de una actividad.

**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR PROCEDIMIENTOS**

CÓDIGO: XXXX

FECHA: DD/MM/AA

**4. DIAGRAMA DE FLUJO**

Página 3 de 6

Nº	DOCUMENTO DE ENTRADA	ETAPAS	DOCUMENTO DE SALIDA	RESPONSABLES
1		<p align="center">Inicio</p> <p align="center">↓</p> <p align="center">Entrenar los analistas*</p>		R: Director del Proyecto I: Analista
2		<p align="center">↓</p> <p align="center">¿El trabajo de campo se realiza por primera vez?</p> <p align="center">No</p> <p align="center">↓</p> <p align="center">Realizar y analizar documentación previa</p>		R: Director del Proyecto P: Responsables de los procedimientos
3	Trabajo de campo anterior	<p align="center">Sí</p> <p align="center">↓</p> <p align="center">Programar entrevistas*</p>	Programación de entrevistas	R: Director del Proyecto I: Analista P: Responsable del Área
4	Guía de análisis	<p align="center">↓</p> <p align="center">Realizar la entrevista*</p>	Notas de la entrevista	R: Analista I: Responsable del Área
5		<p align="center">↓</p> <p align="center">Elaborar procedimiento en borrador*</p>	Borrador del procedimiento	R: Analista
6	Formato preestablecido de presentación	<p align="center">↓</p> <p align="center">Transcribir documento*</p>	Procedimiento	R: Secretaria I: Analista
7		<p align="center">↓</p> <p align="center">Corregir documento transcrito*</p>	Procedimiento corregido	R: Analista
		<p align="center">↓</p> <p align="center">A</p>		

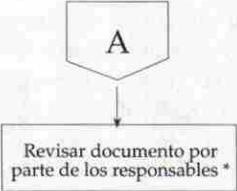
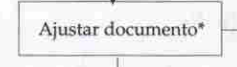
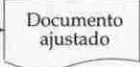

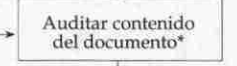
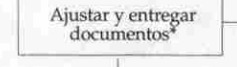

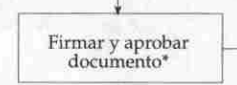
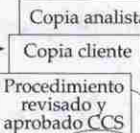
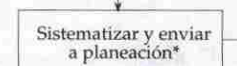
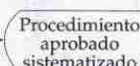
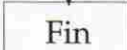


**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR PROCEDIMIENTOS**

CÓDIGO: XXXXX

FECHA: DD/MM/AA

Página 4 de 6

Nº	DOCUMENTO DE ENTRADA	ETAPAS	DOCUMENTO DE SALIDA	RESPONSABLES
				
8				R: Director y Analista P: Responsables del Área (Asignados a cada procedimiento)
9				R: Analista
10				R: Director y Asistente I: Auditor e Interventor
11				R: Analista I: Director
12				R: Responsable de los procedimientos P: Director del Proyecto
13				R: Asistente del Director del Proyecto I: Director del Proyecto
				

**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR PROCEDIMIENTOS**

CÓDIGO: XXXXX

FECHA: DD/MM/AA

Página 5 de 6

**5. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS MÁS IMPORTANTES**

ETAPA N°	DESCRIPCIÓN
1	<b>ENTRENAR LOS ANALISTAS.</b> El director del proyecto explica todos los conceptos que se deben tener en cuenta para el levantamiento de la información, lo cual incluye la apertura de la entrevista, el desarrollo y cierre de la misma. Además, se le explica el uso de la grabadora como herramienta complementaria para obtener todos los datos necesarios.
2	<b>PROGRAMAR ENTREVISTAS.</b> El asistente y los analistas se reúnen con los responsables del área para programar las entrevistas y la persona que va a ser entrevistada, fecha, hora y lugar donde se realiza.
3	<b>REALIZAR LA ENTREVISTA.</b> El analista acude oportunamente a la hora establecida y comienza el proceso buscando la mejor manera de hacer la respectiva apertura, en la cual le informa al entrevistado que va a ser grabado, a fin de que se sienta cómodo durante el desarrollo. A medida que transcurre el proceso se procura tener en cuenta la guía de análisis (anexo) como herramienta de seguimiento para obtener todos los documentos que se necesiten.
4	<b>ELABORAR PROCEDIMIENTO.</b> El analista toma los datos en borrador, del trabajo de campo, lo estudia y plantea un flujograma que será refinado a medida que se comprenda claramente la lógica y secuencia de las actividades que deben quedar en este documento.
5	<b>TRANSCRIBIR DOCUMENTO.</b> La secretaria transcribe el documento elaborado por el analista utilizando los paquetes Word, versión 95 y Flow Carter, versión 7.
6	<b>CORREGIR DOCUMENTO TRANSCRITO.</b> El analista revisa cuidadosamente el documento transcrito contra el borrador elaborado, con el fin de corregir cualquier inconsistencia encontrada en el mismo. Si se encuentra inconsistencia o cualquier error de forma o contenido, se solicita a la secretaria hacer los respectivos correctivos.
7	<b>REVISAR DOCUMENTO POR PARTE DE LOS RESPONSABLES.</b> El director, el asistente y el analistas se reúnen con los responsables de los procedimientos elaborados, previa estipulación de fecha, lugar y hora. En esta reunión se leen uno a uno los procedimientos en voz alta y se procede a hacer los ajustes señalados en la misma.



## PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: XXXX

FECHA: DD/MM/AA

Página 6 de 6

- 8 **AJUSTAR DOCUMENTOS.** Los analistas hacen los ajustes finales al documento y lo presentan al director para continuar con el proceso.
- 9 **AUDITAR CONTENIDO DEL DOCUMENTO.** El director y el asistente del proyecto se reúnen con el interventor y auditor de la «empresa X» para estudiar el documento final y hacer las observaciones que consideren convenientes.
- 10 **AJUSTAR Y ENTREGAR DOCUMENTOS.** El analista realiza los ajustes propuestos en el paso anterior y entrega el documento terminado al director.
- 11 **FIRMAR Y APROBAR EL DOCUMENTO.** Los responsables de los procedimientos reciben del director del proyecto los documentos terminados y firman en las casillas correspondientes a revisión y aprobación.
- 12 **SISTEMATIZAR Y ENVIAR A PLANEACIÓN.** El asistente guarda el documento en red bajo la carpeta CCS013-99 en el archivo «Procedimientos», al cual se tiene acceso desde la Oficina de Planeación, luego entrega el original del procedimiento revisado y aprobado al Centro de Consultoría y Servicios, una copia al cliente y una al analista.

DEPENDENCIA DONDE SE REALIZA EL PROCEDIMIENTO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		LOGO DE LA EMPRESA
	Código	Fecha:	
			Página ___ de ___
		Codificación alfanumérica del procedimiento	Consecutivo asignado para las modificaciones hechas al procedimiento
<b>1. OBJETO Y ALCANCE</b>			
Determina la finalidad del procedimiento e indica el inicio y el final de su aplicación			
<b>2. CONDICIONES INICIALES</b>			
Indica los requisitos para el normal desarrollo del procedimiento			
<b>3. DEFINICIONES</b>			
Conceptos básicos que se deben tener en cuenta para la correcta comprensión del procedimiento, lo mismo que el significado de siglas y símbolos			
Renglones para colocar los nombres, cargos y firmas de quienes revisan y aprueban el procedimiento			
	NOMBRE	CARGO	FIRMA
REVISÓ:			
APROBÓ:			



## NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

**Código**

**Fecha:**

### 4. DIAGRAMA DE FLUJO

Página \_\_\_\_ de \_\_\_\_

N°	DOCUMENTO DE ENTRADA	ETAPAS	DOCUMENTO DE SALIDA	RESPONSABLE
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     DOCUMENTO REQUERIDO PARA EL INICIO DE LA ACTIVIDAD                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     SECUENCIAS DE LAS ACTIVIDADES                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     DOCUMENTOS GENERADOS DURANTE LA ACTIVIDAD                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     PERSONAS QUE PARTICIPAN DIRECTAMENTE EN EL PROCESO                 </div>

## NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

**Código**

**Fecha:**

### 5. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS MÁS IMPORTANTES

ETAPA N°	DESCRIPCIÓN

NÚMERO DE LA ETAPA QUE SE VA A DESCRIBIR

CARACTERÍSTICAS MÁS REPRESENTATIVAS DE LAS ACTIVIDADES O ETAPAS MÁS IMPORTANTES

## NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

**Código**

**Fecha:**

### 6. CONTROL DE REGISTROS

Página \_\_\_ de \_\_\_

CÓDIGO	NOMBRE	UBICACIÓN		TIEMPO DE RETENCIÓN	CLASIFICACIÓN
		COPIA N°	ÁREA		
↓ CÓDIGO DEL FORMATO	↓ NOMBRE DEL FORMATO	↓	↓ DESTINO DEL FORMATO		FORMA DE ORGANIZAR LOS REGISTROS