



# MÓDULO 7

## GESTIÓN DE RUTINAS

# INTRODUCCIÓN



En la cotidianidad de una OSC llevamos a cabo acciones que se realizan sin tener en cuenta cómo las hacemos, desconocemos qué tiempo nos lleva realizarlas y no estamos seguros si solo nosotros podemos llevarlas adelante.

Todos los días ejecutamos actividades, tareas, procedimientos que seguramente se repiten, son continuos y rutinarios. Diariamente, se realizan tareas de la misma manera y las organizaciones deben gestionar estas rutinas a fin de establecer un encuadre que permita controlarlas y organizarlas de manera tal que logren ser eficientes y no se produzcan desvíos que no se habían contemplado.

Una buena Gestión de rutinas nos permitirá elaborar un mapeo de las actividades que para la organización resultan invisibles o transparentes. **Las rutinas son conjuntos de acciones que realizamos con cierta frecuencia, de una manera casi automática.**

Estos hábitos establecidos nos permiten “liberar el cerebro”, son tareas en las que no tenemos que pensar demasiado. Antes de plantear lo que significa la administración de rutina, pensemos en nuestra propia rutina dentro de la organización: hay actividades operativas que las personas de la OSC realizan todos los días, desde el ingreso al establecimiento. Si solo “hacemos” sin reflexionar en la acción, podríamos no parametrizarnos. Podríamos dejar pendientes las necesidades de las personas que concurren a la entidad e invisibilizar el contacto con posibles colaboradores. Podríamos perder la posibilidad de crear un entorno favorable para nuestro trabajo e incluso podríamos alejarnos del objetivo institucional, la visión y la misión.

Entonces, hay muchas tareas que simplemente se hacen para que exista la organización, que son impensadas y que se hacen porque son aquellas que “hay que hacer”. **A esas tareas, circuitos y procedimientos las llamamos rutinas.**

La mayor parte del tiempo, las personas en una organización están dedicadas a actividades rutinarias. Administrarlas de manera adecuada ayuda a optimizar el tiempo de las personas, reducir el margen de error y alcanzar los resultados esperados. También es importante transmitir esto con claridad a los responsables de cada tarea con el fin de mejorar los resultados de los miembros de la OSC.

## ¿PARA QUÉ SIRVE GESTIONAR LA RUTINA?

La rutina sirve para definir estrategias y elegir nuestros cursos de acción. Es importante saber qué se hace y cómo para reducir errores y lograr mejores resultados. Si no logramos hacer bien las tareas diarias, difícilmente podremos manejar los imprevistos o superar obstáculos.

En la gestión de rutina todos los participantes son responsables de su funcionamiento. Es decir, debe ser aplicada por todos sus miembros porque es el tipo de conocimiento que necesita ser compartido, dialogado, revisado y establecido.

También, hay que tener en cuenta que siempre se puede mejorar la forma en que llevamos a cabo las tareas diarias. Siempre hay un margen de mejora en la gestión de rutina que nos puede ayudar a optimizar espacios, mejorar la funcionalidad o cambiar hábitos.

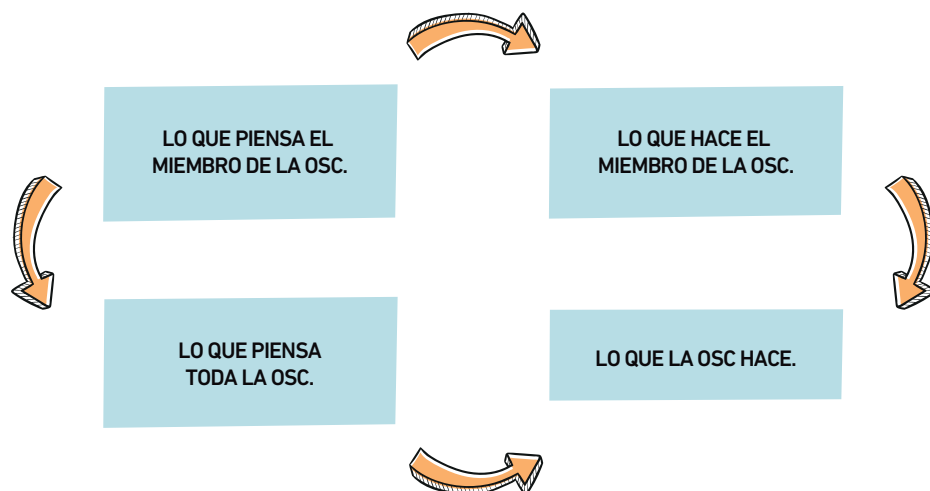
## ¿QUÉ TENEMOS QUE HACER PARA LOGRAR UNA GESTIÓN DE RUTINAS EFICIENTE?

- **Primero, debemos saber qué es el proceso de gestión.** Aquel que produce acontecimientos, acciones decisiones, y operaciones en el mundo real, y considerar que esta gestión transforma los objetivos en resultados.
- **Segundo, es importante conocer la organización, la distribución de tareas, qué hace cada individuo** qué actitud se toma frente a esta tarea, cómo es nuestra estructura y qué decisiones son individuales o grupales (o se toman por todos sus miembros). De la misma forma, debemos conocer cuáles son nuestros recursos, qué recursos son propios de las personas y cuáles pertenecen a la organización.

Si queremos concretar el proceso de gestión de una rutina resulta importante que esté alineada con el planeamiento que hicimos, esto es qué relación tiene con nuestra visión, misión y valores. Gestionarla permitirá viabilizar su fluidez y pertinencia hasta la producción del resultado esperado. Parafraseando a Foucault, podemos decir que el sujeto moderno, hombre o mujer, de manera solitaria o agrupándose en comunidades de sentido, se involucra en un ejercicio de articulación y resignificación de sus prácticas habituales, naturalizándolas<sup>1</sup>. Naturalizar nos aleja de la interpelación, de la reflexión, de las posibilidades, de los recursos, de los proyectos, de los desafíos y de la problematización.

Para gestionar rutinas debemos saber qué hace la organización, a qué se dedica, cuál es su objeto u objetivo. Conocer profundamente sus procesos y tareas es el primer paso y el más importante porque ahí, en los procesos de mapeo para la estandarización, aparecen las actividades, acciones, o lugares en donde se desvía la energía y nos alejamos de lo que realmente debemos hacer. Realizar **un mapa de las actividades** de la organización, implica conocer y reconocer nuestras operaciones diarias, sin hacer suposiciones. Además de contemplar que también existen ciertas rutinas que son defensivas y que también hacen a las relaciones organizacionales.

### EJEMPLO: MAPEO DE RUTINA



><sup>1</sup> Foucault, M. (1973 [1970]). El orden del discurso. Barcelona: Tusquets.

# INTRODUCCIÓN

Durante nuestra dinámica organizacional suelen aparecer factores imprevistos, acciones o reacciones, las cuales se incorporan al trabajo sin reflexionar acerca de si responden o no a nuestros objetivos. A veces, una acción que tiene un propósito específico se incorpora como una rutina porque su resultado fue bueno, aunque no esté relacionado con los objetivos definidos por la organización. Es allí donde desviamos la atención y nos alejamos de nuestro propósito y nuestra misión.

Una vez comprendidos los procesos y las actividades de la organización, hay que tener en cuenta los objetivos y preguntarnos si cada uno de ellos es realmente necesario para alcanzar esas metas.

## ¿Cómo podemos hacerlo?

Aquí hay algunas preguntas para ayudarte a reflexionar:

- ¿El resultado de este proceso o actividad está destinado al público objetivo previsto? ¿Responde de manera implícita o explícita en nuestro propósito?
- ¿El resultado de este proceso o actividad marca una diferencia para las personas a las que servimos?
- ¿El resultado de este proceso o actividad impacta en otros procesos que marcan la diferencia para las personas a las que servimos?
- ¿El proceso o actividad nos acerca, de alguna manera, a nuestros objetivos?
- Si el proceso o la actividad dejara de existir, ¿cuáles serían nuestras pérdidas o perjuicios? ¿Y cuáles los beneficios?

Para utilizar estas preguntas que analizarán nuestras actividades y procesos, debemos asegurarnos de ser objetivos en las respuestas. Eso nos ayudará a conocer la organización y a tomar decisiones más asertivas en la estandarización, que es el núcleo de la **Gestión de Rutina**.

# ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS Y PROCESOS

El instrumento principal para llevar a cabo una buena gestión de rutina es la **estandarización de productos y procesos**. Pero, ¿a qué llamamos estandarización? Podríamos decir que es un proceso similar al de seguir una receta en gastronomía. En general, si seguimos las indicaciones, el paso a paso, obtendremos el producto deseado.

Las recetas de cocina no suelen tener en cuenta las variaciones inherentes en el proceso. Por ejemplo, las diferencias en la potencia de cada horno y que muchas personas no siguen las indicaciones *al pie de la letra*. En consecuencia, el producto nos puede salir diferente cada vez que los hagamos. Más aún si el procedimiento es realizado por distintas personas.

En cambio, una receta, por ejemplo, de *torta profesional* no se llama receta sino "hoja de datos del producto". Esta hoja trae la cantidad de gramos, posiblemente por separado. Todos los ingredientes deben ser rigurosamente pesados y regulados para que se pueda garantizar un producto igual cada vez que se realiza. Esto es lo que llamamos "estandarización" ya que se trata de ajustar a un estándar. La estandarización implica concertar algo para que resulte coincidente o concordante con un modelo, un patrón específico o una referencia, el procedimiento también es conocido como normalización.

La falta de estandarización es muy frecuente, pero es un factor esencial cuando necesitamos asegurar la calidad de un proceso o producto. En nuestro ejemplo, tenemos un objetivo: *una torta profesional*. Si al momento de sacar la torta del horno no alcanzamos la meta, incluso si nos parece rica ¿qué debemos hacer? Deberemos verificar dónde ocurrió la falla para evitar ese error en la próxima torta.

La implantación de estos estándares ayuda a las organizaciones a prever problemas y soluciones, a aclarar normas de actuación ante un reto concreto, a prever la necesaria adquisición de recursos como maquinaria, software, o recursos humanos, a detectar las principales habilidades de nuestros equipos de trabajo y potenciarlas, a acelerar la curva de aprendizaje de los nuevos talentos que se incorporen a la organización, a limitar las responsabilidades en caso de fallos humanos, a evitar los desvíos, etc.

La ventaja más inmediata de la adopción del **trabajo estandarizado** es que el trabajo se vuelve predecible. Cuando se lleva a cabo la mejor manera de realizar una acción, es posible prever su resultado. A su vez, la previsibilidad hace que una tarea sea más fácil de manejar y reduce la presión a los miembros de la OSC.

# ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS Y PROCESOS

## MAPEO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

Se supone que cuando seguimos correctamente un proceso, obtendremos un resultado de calidad. Sin embargo, pueden ocurrir algunas desviaciones, pero no resultan determinantes cuando nuestro proceso es sólido. Por lo tanto, es necesario comenzar la gestión de rutina **mapeando y estandarizando** los procesos. Se trata de secuencias de acciones continuas y ordenadas que generan algún resultado.

Estandarizar los procesos es una excelente estrategia para ahorrar tiempo y ampliar la confianza de los colaboradores en la ejecución de las tareas. Cuando hay un patrón para realizar una actividad, puede ser hecha por varios miembros y no sólo por un responsable específico.

La Gestión de rutinas consiste en verificar y realizar acciones cotidianas para que los colaboradores estén aptos para desarrollar sus obligaciones. Se disminuye la dificultad con la estandarización.

### La siguiente imagen muestra cómo organizar la estandarización de procesos:

Escriba objetivos claros para su estandarización	Haga una lista de todos los procesos de la organización	Evalúelos y establezca prioridades para su estandarización
Evalúe el resultado	Asegúrese de que lo sigan	Estandarice el proceso
¿Funcionó?	¿No? Verifique y tome medidas: 1. ¿Se está siguiendo el proceso? 2. ¿Se describió correctamente el proceso?	Revisar periódicamente los gastos
¿Sí? ¡Felicitaciones!		

Para estandarizar todos los procesos en su organización necesita un **plan de acción** que establezca los **pasos** y los **plazos** para cada uno. Si los pasos son grandes, deberá configurar pasos parciales para poder hacer un **seguimiento y asegurarse** de obtener el resultado. La imagen anterior sirve para construir el plan de acción ya que contiene los pasos macro a seguir para lograr la estandarización.

# ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS Y PROCESOS



## Ejemplo:

PLAN DE ACCIÓN PARA LA NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS		
<b>Objetivo:</b> estandarizar todos los procesos organizacionales en un máximo de 18 meses.		
<b>Indicador:</b> 100% de procesos estandarizados en xx/xx/xx		
ETAPA	ACCIÓN	INDICADORES PARA SEGUIMIENTO
MAPEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enseñar a los coordinadores a mapear los procesos de sus áreas.</li> <li>● Mapear todos los procesos de la organización en 3 meses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>25%</b> de los procesos en todas las áreas mapeadas hasta xx/xx</li> <li>● <b>50%</b> de los procesos en todas las áreas mapeadas hasta xx/xx</li> <li>● <b>100%</b> de los procesos en todas las áreas mapeadas hasta xx/xx</li> </ul>
ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organizar reuniones de equipo semanales para describir y analizar, dentro de 4 meses, todos los procesos mapeados.</li> <li>● Priorizar, dentro de 5 meses, todos los procesos mapeados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos del área A descritos y evaluados hasta xx/xx</li> <li>● Procesos del área B descritos y evaluados hasta xx/xx</li> <li>● Procesos del área C descritos y evaluados hasta xx/xx</li> <li>● Lista de procesos de prioridad 1 hasta xx/xx</li> <li>● Lista de procesos no prioritarios hasta xx/xx</li> </ul>
ESTANDARIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estandarizar, dentro de un máximo de 7 meses, todos los procesos prioritarios.</li> <li>● Estandarizar, dentro de 12 meses, todos los procesos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>100%</b> de los procesos estandarizados de prioridad 1 hasta xx/xx</li> <li>● <b>100%</b> de procesos estandarizados hasta xx/xx</li> </ul>
APLICACIÓN DE NORMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrenar, dentro de los 14 meses, a todos los empleados para comprender y aplicar el estándar del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>100%</b> de los empleados involucrados en procesos prioritarios capacitados hasta xx/xx</li> <li>● <b>100%</b> de los empleados capacitados hasta xx/xx</li> </ul>
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluar, durante dos meses, la aplicación de las normas para verificar cualquier falla.</li> <li>● Hacer ajustes si es necesario dentro de los 18 meses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>100%</b> de estandarización implementada y funcionando</li> </ul>

## ESCRIBIR OBJETIVOS CLAROS PARA SU ESTANDARIZACIÓN

El flujo de trabajo es optimizado cuando hay una división de las rutinas de manera objetiva y clara. Esto debe hacerse en base a la prioridad de cada tarea, para separar las actividades habituales de las que son o pueden ser críticas.

Entre los criterios utilizados para organizar las prioridades están: el plazo de entrega, el grado de impacto en el funcionamiento de la institución, los recursos involucrados y el nivel de dificultad de la ejecución.

Establecer una fecha de finalización ayudará a hacer un **cronograma inverso** y **establecer objetivos realistas y alcanzables**.

## ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS Y PROCESOS

Después del **mapeo del proceso**, se pueden desplegar estos objetivos y dividir el trabajo en fases. Por ejemplo: 3 meses para los procesos de prioridad 1 (más importante), 6 meses para los procesos de prioridad 2, y así sucesivamente. Esto va a ayudar a mantenerse enfocado y no hacer todo al mismo tiempo, lo que podría hacernos perder la *imagen objetivo* o la situación deseada.

Para materializar sencillamente un **cronograma inverso**, diremos que para preparar un almuerzo que debe estar listo a las 12 del mediodía, la carne se horneará a las 11:00, el arroz se debe cocinar a las 11:30, la ensalada se preparará a las 11.45, y así sucesivamente.

### HACER UNA LISTA DE TODOS LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

¿Cuáles son los procesos de su organización? Todas las tareas de la OSC tienen un proceso: comprar suministros de oficina, atraer voluntarios, contactar donantes, hacer informes, etc.

Dentro de los procesos hay tareas y, a veces, subprocesos. Es importante confeccionar una lista de todas esas tareas para poder priorizarlas, señalando su grado de importancia desde el más alto (prioridad 1) hasta el más bajo.

**Ejemplo:**

MAPEO DE PROCESOS	
Proceso	Tarea
Compra de materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>● Mantener la lista de materiales necesarios para todas las áreas.</li><li>● Hacer tres presupuestos de materiales.</li><li>● Seleccionar el proveedor.</li><li>● Hacer el pedido.</li><li>● Recibir los materiales y comprobar que hayan llegado todos.</li><li>● Distribuir los materiales a los solicitantes.</li><li>● Actualizar la lista de existencias de materiales.</li></ul>

**Si alguna de estas tareas tiene que desglosarse en más tareas, puede considerarse un subproceso.** No hay una regla fija, es mejor dejar que el sentido común oriente. Pero hay que tener en cuenta que es importante no describir las tareas como uno se imagina que van a suceder sino como ocurren realmente. Y conviene no hacer esta parte del proceso solo, es mejor confiar en las personas que operan el proceso.



# ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR RUTINAS

## REUNIONES DE RUTINAS

Estandarizar los procesos es el principio de todo, pero no el final. Hay otros aspectos igual de importantes que ayudarán a mantener al día la organización. Uno de ellos es mantener reuniones periódicas de seguimiento: hay que olvidarse de las reuniones aburridas e improductivas que solo sirven para discutir temas interminables sin llegar a nada. La propuesta es realizar reuniones rápidas, prácticas y objetivas, de las que todos se lleven nuevas ideas y que colaboren para alcanzar los objetivos de la organización.

## REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN SEMANAL (RPS)

En estas reuniones se intentarán solucionar problemas de rutina. Se conversará sobre la alineación de todo el equipo, el monitoreo de procesos y objetivos de las áreas y el desarrollo de futuras acciones.

## REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN MENSUAL (RPM)

En estas reuniones se tratarán temas estratégicos, como nuevas rutas o monitoreo de objetivos organizacionales.

## REUNIONES MENSUALES

En la reunión mensual podrás hablar sobre los objetivos de la organización, de qué manera se pretende alcanzar los resultados e incluso podremos mostrar los resultados mismos. Esta será una reunión entre gestores de diferentes áreas o sectores, y es importante presentar una agenda al comienzo de la reunión para garantizar la priorización de los temas más importantes para la organización y la distribución del tiempo entre la agenda de todas las áreas.

## REUNIONES SEMANALES

En las reuniones semanales, en las que participarán los gestores con sus equipos, puede usarse el mapeo de procesos para ver si todo va bien. En esta instancia se discutirán los indicadores de proceso, se buscarán soluciones a las cuestiones cotidianas y se llevará a cabo el monitoreo de las acciones que se están desarrollando.

Es importante recordar que las reuniones semanales son reuniones de seguimiento, por lo que los participantes deben poder presentar claramente los resultados de sus acciones. Para organizar una reunión semanal es esencial tener una planilla guía, una agenda o planificación de la reunión que puede actuar como una ruta para monitorear las acciones, como se muestra a continuación.

### Algunas preguntas pueden servir de guía para planificar la reunión:

- ¿Nuestra planificación para este año sigue siendo válida?
- ¿Estamos avanzando en dirección a las metas?
- Si la respuesta es no, ¿necesitamos corregir procesos o revisar metas?
- ¿Existe alguna acción estratégica que dependa de la dirección de la organización, gestores y/o referentes?
- ¿Hay algún factor que interfiera con el logro de los objetivos y deba considerarse?
- ¿Hay situaciones urgentes que requieran un reposicionamiento de la organización?



### EJEMPLO DE AGENDA O RUTA

#### Propósito de la reunión (temas de agenda, orden del día)

- Hablar sobre los objetivos de nuestro proyecto.
- Definir los primeros pasos.
- Describir los recursos con los que contamos.
- Asignar roles.

**Roles.** Qué rol desempeñará cada integrante del equipo:

**Facilitador/Líder:** quien conduce la reunión, pone orden, cede la palabra, ve que se cumpla la agenda planteada.

**Administrador del Tiempo:** tiene registro del tiempo de la reunión y de la palabra que se otorga a los participantes.

**Observador/ Participante:** resto de los participantes.

**Escriba o Encargado de la minuta de la reunión:** alguien que escriba y describa brevemente lo que sucedió en la reunión.

*Aclaración: se puede plantear entre los miembros de la organización o el grupo que estos roles se irán rotando.*

**Acuerdos Operativos:** son aquellos que los integrantes proponen para realizar la reunión conforme a sus rutinas y son propuestos por el grupo. Por ejemplo:

- Respetar el horario de comienzo de las reuniones.
- Determinar un horario de finalización de la reunión.
- Tratar como mínimo el 50% de los temas de la agenda.
- Respetar cuando habla el otro y hablar una vez que haya expresado su idea.
- Esperar que el facilitador dé la palabra.
- Disfrutar del proceso de trabajo en equipo durante las reuniones, y si alguien no lo está pasando bien que lo diga en el grupo.

## ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR RUTINAS

**Estado a evaluar:** También podemos evaluar el estado de avance de nuestras actividades o rutinas (Realizado, En Progreso, Retrasado, Cancelado, Observaciones).

### AGENDA

FECHA	HORA	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	TEMAS A TRATAR/ ORDEN DEL DIA
10/3/2020	10.00	Facilitador Administrador de tiempo Participantes Escriba	Juan Pedro María, Andrea, Catalina Marta	1- Días y Horarios de apertura del comedor 2-Tratamiento de donaciones 3-Formalización de la OSC
20/3/2020	11.00	A definir.	A definir.	A definir.

### MINUTA DE LA REUNIÓN

**Fecha de reunión:** 10/03/200

**Duración:** 10:00 a 13:00hs

**Lugar:** Centro Comunitario

**Asistentes:** Juan, Pedro, María, Andrea Catalina, Marta

#### Temas tratados

- 1 Días y Horarios de apertura del comedor
- 2 Tratamiento de donaciones
- 3 Formalización de la OSC

#### Conclusiones

- 1 Se definió con el resto de los integrantes de la comisión, se determinó el horario más conveniente preguntando a las familias de la zona, se analizo el nivel de concurrencia de años anteriores, todo ello con respecto al primer punto. Se realizó lluvia de ideas optando por uno que será consensuado con todo el equipo.
- 2 Se realizó la técnica "lluvia de ideas" de temas para la próxima reunión.
- 3 Se designó roles del equipo para futuras reuniones.

#### Acuerdos y compromisos

- 1 Concurrir a las reuniones de forma puntual.
- 2 Llevar un registro de las donaciones.
- 3 Averiguar en la entidad correspondiente los requisitos para formalizar la OSC.

#### Evaluación de la efectividad de la Reunión y su Estado

Creemos que fue muy efectiva, ya que se cumplió con la agenda en un 75% y se pactó continuar en la próxima reunión para el tener el consenso de todo el equipo, ya que al finalizar la reunión no contábamos con la presencia de todos. Podemos definir el estado como: Realizado.

# OTRAS HERRAMIENTAS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y su funcionamiento; es decir, entenderemos por manual el **documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre** historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

El **procedimiento** es la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella. El "**Manual de Procedimientos**" es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que **describe en su secuencia lógica las distintas actividades** de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Los manuales de procedimiento son documentos en los que alguien nos dice cuáles son los pasos que se deben seguir en una organización para brindar un servicio, o elaborar un producto, nos ayudan a tener claro quién es el responsable de cada tarea, y cómo las acciones de todos en la empresa se articulan para llevar a cabo las tareas cotidianas.

Otra de las ventajas de un manual de procedimientos es que ayuda a que siempre se realicen las tareas y actividades de la misma manera, independientemente de quien las realice, pues de lo que se trata es de compartir el conocimiento con las personas que llegan a la organización y no saben cómo se realiza un proceso o una tarea, o para aquellos a los que se les encomienda una nueva responsabilidad.

### ¿Qué elementos debe contener un manual de procedimientos?

Todo manual debe contener la información básica de cualquier documento:

- Portada con identificación y nombre del procedimiento a describir.
- Logotipo de la organización, si lo posee.
- Objetivo.
- Responsabilidades.
- Descripción el proceso.
- Utilizar formatos específicos.

Además, se puede agregar un índice y una introducción al mismo y un diagrama que permita visualizar el flujo del trabajo.

Para que el manual tenga sentido, debe tener un objetivo claro del procedimiento que se detallará, porque es una descripción de tareas pero que ordenadas y en secuencia nos llevarán a una meta, la cual desde el principio debe quedar clara para el lector y plasmada en el objetivo.

Toda tarea debe tener claramente definidos los responsables y el alcance de la tarea a realizar. Debe explicar, por ejemplo, qué personas o miembros se involucrarán y quiénes son los responsables de cada acción a realizarse. Debemos describir paso a paso lo que se debe realizar y quién es el responsable de cada tarea y acción.

Ya con toda esta información se deben incluir en el manual **diagramas de flujo**, que permitan saber cuál es la secuencia de la información o de los documentos a lo largo del procedimiento que se describe.

Hasta aquí, podemos decir que estos son los elementos básicos de todo manual de procedimientos, cuyo objetivo es asignar responsabilidades, describir el proceso, utilizar formatos y finalmente un diagrama que permita visualizar el flujo del trabajo.

Pero el objetivo de un manual de procedimientos no termina el día que se concluye su redacción, más bien ahí es apenas cuando comienza la tarea de un manual de procedimientos, ya que, si su objetivo es estandarizar los procesos de la organización, eso quiere decir que todos en la organización deberán apegarse al procedimiento planteado en el propio manual.

De esta manera, la tarea del manual de procedimiento es también ser una guía para que al final de algún período o como **parte de una gestión de calidad**, la persona responsable de revisar que los procesos se cumplan como se indicaron en el manual, pueda comprobar que lo escrito en el manual sea efectivamente lo que en la práctica se lleva a cabo.

También, el manual de procedimientos es una importante herramienta para asegurar que la organización opera siempre bajo los mismos criterios, además de asegurar que las personas no se lleven el conocimiento generado y que es propiedad de la entidad.

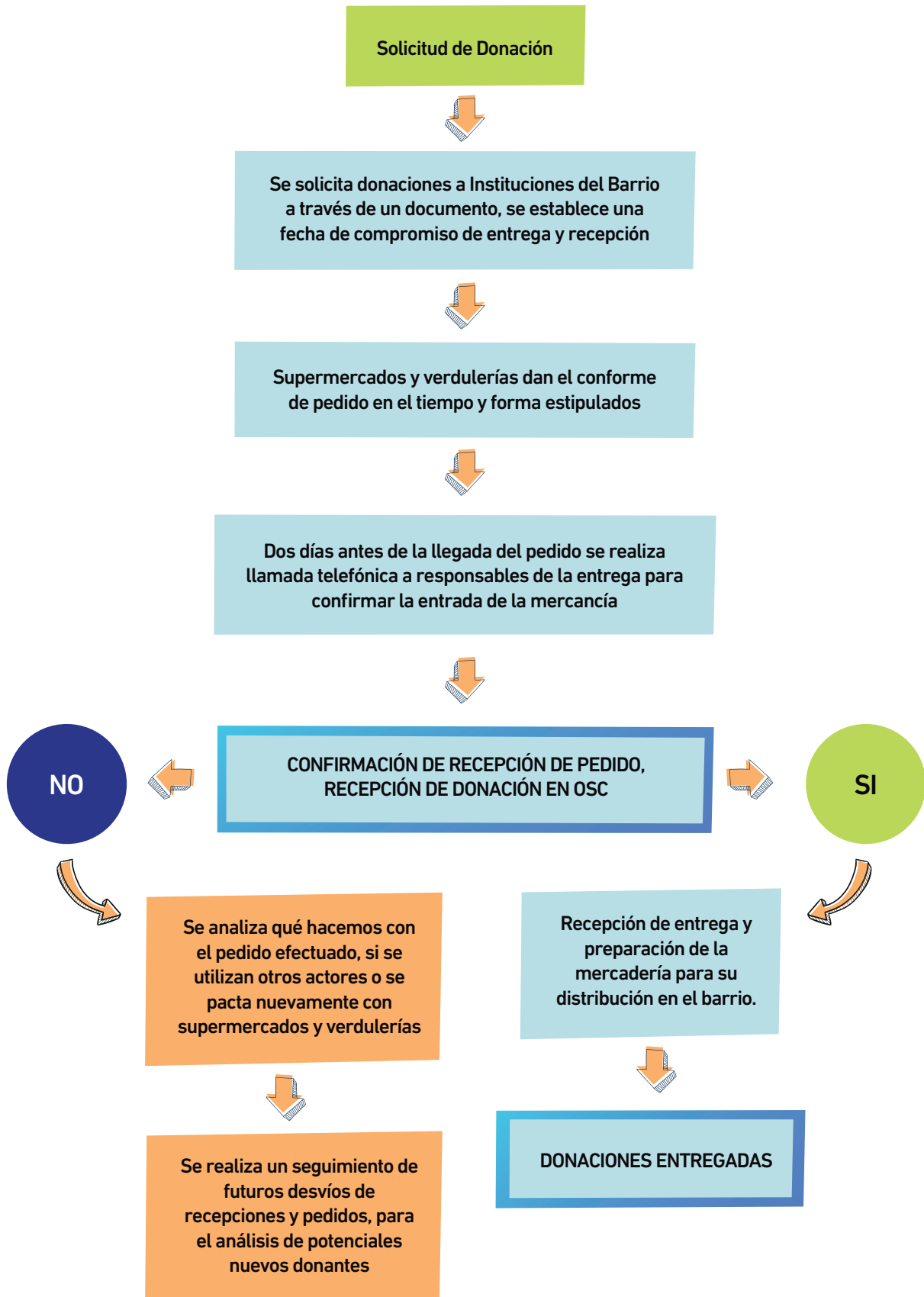
### DIAGRAMA DE FLUJO O CURSOGRAMA<sup>2</sup>

Revisar los procesos graficándolos en un **cursograma** permite descubrir y corregir ineficiencias. Todo lo que se hace en una empresa, institución u OSC forma parte de un circuito o proceso; por ejemplo: compras, contabilidad, pago a proveedores, entre otros.

Los cursogramas son una herramienta que permite visualizar de forma gráfica los procedimientos de una organización y detectar con facilidad cualquier error, repetición o demora innecesaria. También podremos tomar caminos alternativos si dentro de las rutinas manifiestas nos alejamos de la visión de la organización (desvíos). Diagramar las actividades a través de esta herramienta permitirá dar visibilidad a las acciones y corregir esos errores.

<sup>>2</sup> Castilla, M. J. (2007) Sistemas de Información III - OIT (Organización Internacional del Trabajo): Ginebra.

### DIAGRAMA DE FLUJO DE DONACIONES



### GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El proceso de análisis y estandarización de procesos genera conocimiento sobre el funcionamiento de una organización y es importante que ese conocimiento se archive de forma adecuada para poder recurrir a él cuando sea necesario. Ese procedimiento se llama **gestión del conocimiento**. Cuando el conocimiento se registra y se comparte, se vuelve **organizacional** en vez de personal.

La correcta gestión del conocimiento puede significar un ahorro de tiempo significativo en un proyecto, o la reducción de costos de una acción, o una innovación en un proceso. Evita que las personas de la organización tengan que estudiar lo mismo dos veces.

La propuesta es que todos los integrantes que conforman la organización, registren el **aprendizaje** como parte del proceso de cualquier acción o proyecto que implementen. Este registro debe seguir un procedimiento estándar, de modo que la consulta sea fácil y rápida y se almacene de una manera que sea accesible. Este procedimiento estándar, o registro sistematizado, reducido a su mínima expresión está dado a través **de la Gestión de rutinas**.

La importancia de la **Gestión de rutinas** se vincula con el aprendizaje acumulado de la organización y sus miembros. Registrar sus prácticas, definir conductas y tiempos ayudará a la OSC a aprender de sí misma y no perder de vista su misión, su visión y sus propósitos.