

Universidad de la República Oriental del Uruguay
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS Y SU APLICACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PRIVADA

Febrero 2009



DIEGO DEL CASTILLO
ANA VICTORIA MARTÍNEZ
DALLYANA PLÁ

Cátedra: Organización y Métodos Administrativos

Tutor: Cra. ANA MARIELA RODRÍGUEZ
Coordinador: Cra. MARÍA MESSINA

Trabajo de Investigación Monográfico para la obtención del título de
Contador Público (Plan 90)

ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS Y SU APLICACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PRIVADA

Febrero 2009



DIEGO DEL CASTILLO
ANA VICTORIA MARTÍNEZ
DALLYANA PLÁ

Cátedra: Organización y Métodos Administrativos

Tutor: Cra. ANA MARIELA RODRÍGUEZ
Coordinador: Cra. MARÍA MESSINA

**Trabajo de Investigación Monográfico para la obtención del título de
Contador Público (Plan 90)**

1. ABSTRACT

El presente trabajo está orientado a la observación de la función de Organización y Métodos en una Institución financiera privada de plaza, para luego realizar la comparación con la teoría utilizada por la Cátedra de Organización y Métodos, así como con la proporcionada por la referida Institución.

Nuestra intención es generar conocimiento acerca de dicha función, realizando el estudio y contraste teórico de la misma, a los efectos de realizar un aporte, tomando un caso práctico que se encuentra en nuestra realidad nacional, tratándose de una Institución financiera de prestigio internacional, que tiene incorporado dentro de su estructura organizacional al departamento de Organización y Métodos, utilizando los últimos avances en lo que refiere a instrumentos, así como a una metodología particular para realizar su trabajo.

La investigación realizada nos permitió concluir que hay algunos aspectos de dicha función que no están contemplados por la teoría, por lo que este trabajo podría ser de utilidad para actualizar la información existente, así como para incorporar nuevas técnicas adecuadas a los tiempos que nos tocan vivir.

ÍNDICE

1. ABSTRACT	2
2. INTRODUCCIÓN.....	4
3. OBJETIVO.....	8
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	9
5. MARCO TEÓRICO.....	17
5.1. Importancia de la aplicación de Organización y Métodos en las organizaciones	17
5.2. Existencia y Evolución de la unidad de Organización y Métodos	19
5.3. Ubicación de la unidad dentro de la Organización y su estructura interna.....	23
5.4. El perfil del Analista de Organización y Métodos.....	25
6. CASO PRÁCTICO DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PRIVADA	51
6.1. Importancia de la aplicación de Organización y Métodos en la Institución	51
6.2. Existencia y Evolución de la Unidad de Organización y Métodos	53
6.3. Ubicación de la Unidad dentro del Banco	56
6.4. El perfil del Analista de Organización y Métodos.....	61
6.5. Instrumentos de Organización y Métodos utilizados y/o creados	65
6.6. Metodología de ejecución y administración de proyectos.....	73
7. COMPARACIÓN DEL MARCO TEÓRICO CON EL CASO DE ESTUDIO.....	98
8. CONCLUSIONES.....	101
9. BIBLIOGRAFÍA	107
10. ANEXOS	109

2. INTRODUCCIÓN

Muchas personas profesionales o no, empresarios, organizaciones y estudiantes, no entienden la aplicación y necesidad de contar con la función de Organización y Métodos, sea ésta asignada a consultores externos, o a una unidad especializada dentro de la Organización. Les cuesta imaginarse cómo esta función puede aportar a la Organización, pero sin embargo, identifican claramente el costo asociado de tener personas dedicadas exclusivamente al análisis y rediseño de los procesos, la disposición de las oficinas, confección de manuales y/o formularios, emisión de comunicados internos, entre otras funciones que desarrollan los Analistas de Organización y Métodos. Según nos comentaron los Analistas, esto se debe a que los integrantes de otros sectores piensan que la forma en que hacen las cosas es la mejor y no es posible que una persona ajena pueda ayudar a mejorar lo que “no conoce”. También influye el rechazo de las personas a los cambios, a lo nuevo, a tener que aprender continuamente y a intentar hacer las tareas de otra forma.

Las personas prefieren trabajar como a cada una le parece que es mejor y mantener lo más reservado posible la forma de hacerlo. En lo posible tratan de no divulgar sus conocimientos, pensando que de esa forma tendrán asegurado su puesto de trabajo, intentando convencer a otros que son imprescindibles cuando en realidad sólo ellos creen esto.

En base a lo relevado en la Institución, uno de los departamentos con mayor discrepancia con respecto a las tareas de los Analistas de Organización y Métodos es el departamento Comercial. En toda empresa u Organización existe un departamento comercial, un sector de ventas o vendedores. Éstos consideran que sin ellos la empresa no podría existir y que por lo tanto tienen derecho a opinar y decidir sobre todas las situaciones que se plantean, tanto sobre aspectos comerciales como operativos. Si bien es cierto que son una parte fundamental de cualquier Organización y que ellos generan los ingresos para que la empresa pueda funcionar, no pueden desconocer el aporte de los sectores operativos, ya que sin éstos, el sector comercial no podría trabajar y por lo tanto, tampoco la empresa.

Por otro lado, los sectores operativos no pueden desconocer los aportes de los integrantes de los sectores comerciales. A modo de ejemplo, un Analista de Organización y Métodos no puede por sí solo mejorar o rediseñar un proceso sin previamente relevar el mismo con los usuarios, escuchar sus ideas y aportes, conocer las inquietudes y problemas a los que se enfrenta diariamente. Con esta información y utilizando su conocimiento, el Analista de Organización y Métodos debe ser capaz de analizar el proceso y mejorarlo satisfaciendo los problemas de los funcionarios comerciales, así como respetar las políticas de la empresa, requerimientos legales y los que puedan surgir de otros sectores internos a la Organización como por ejemplo, Riesgos.

Es cierto que a la hora de decidir contar con un departamento de Organización y Métodos, se debe analizar el tamaño de la Organización y la complejidad de los procesos. En empresas medianas o grandes, para que los procesos de desarrollen lo más eficientemente posible, se minimicen los riesgos operativos y no se malgasten los ingresos obtenidos por el Departamento Comercial, la necesidad de que dicha unidad forme parte de la Organización, es mayor.

En nuestro pasaje por facultad, hemos tenido especial interés en materias administrativo-contables. En cuanto al plano laboral, dos de nosotros nos desempeñamos como Analistas de Organización y Métodos. Como consecuencia, siempre tuvimos presente a la Cátedra de Organización y Métodos Administrativos. Buscamos la manera de contactarnos con dicha Cátedra y encontramos en la página de facultad, un sitio en el que se exponían temas que eran de interés de la misma.

Nos contactamos con la Cátedra y le propusimos realizar el trabajo en base a nuestra propia experiencia como Analistas en la función de Organización y Métodos en la Institución objeto de estudio. Nos pareció una buena oportunidad para que la Cátedra contara con material actualizado sobre trabajos de investigación de dicha unidad en un sector de actividad específico.

Enseguida surgió un interés recíproco entre nosotros y la Cátedra; estábamos alineados, en cuanto teníamos mucho para aportar frente a la escasez de información reciente al respecto.

Por lo tanto, acordamos como tema de nuestra tesis, el caso de estudio del Departamento de Organización y Métodos en una Institución Financiera Privada.

La Institución financiera objeto de estudio es uno de los principales bancos de nuestro país, el cual pertenece a un grupo financiero internacional. Se trata de un Banco con una amplia red de sucursales, tanto en Montevideo como en el interior de nuestro país. Es un Banco “universal”, ya que presta servicios a todas las categorías de clientes, dividiéndolas entre banca comercial y red de distribución (consumo), banca corporativa y banca privada. Actualmente cuenta con más de 400 funcionarios y más de 100.000 clientes, los cuáles realizan más de 20.000 transacciones diarias.

El presente trabajo se compone de seis capítulos cuyo contenido comentamos a continuación:

En primer lugar encontramos el capítulo “Objetivo”, en el cual presentamos los objetivos principales que guían nuestro trabajo.

A continuación, figura el capítulo “Metodología de la Investigación” donde detallamos la metodología aplicada para la realización de la investigación, explicitando el problema de investigación, el método utilizado, descripción del trabajo de campo, las fuentes de documentación consultadas, las limitaciones encontradas, los libros guía consultados, el sistema de citas utilizado y los instrumentos aplicados para el relevamiento del caso de estudio.

En el siguiente capítulo, presentamos el “Marco Teórico” en el cual desarrollamos los conceptos teóricos de la investigación realizada. Asimismo, este capítulo se subdivide en los siguientes temas: Importancia de la aplicación de Organización y Métodos en las organizaciones, Existencia y Evolución de la unidad de Organización y Métodos, Ubicación de la unidad dentro de la Organización, El perfil del Analista de Organización y Métodos e Instrumentos de Organización y Métodos.

A continuación desarrollamos el capítulo principal de este trabajo de investigación, el “Caso práctico de una Institución Financiera Privada”. En el mismo, presentamos la información relevada y los conocimientos basados en nuestra experiencia de trabajar en el Departamento de Organización y Métodos. Al igual que el capítulo del Marco Teórico, éste se subdivide en los siguientes temas: Importancia de la aplicación de Organización y Métodos en la Institución, Existencia y Evolución de la Unidad de Organización y Métodos, Ubicación de la Unidad dentro del Banco, El perfil del Analista de Organización y Métodos, Instrumentos de Organización y Métodos utilizados y/o creados, y Metodología de ejecución y administración de proyectos.

En el penúltimo capítulo, comparamos los conceptos establecidos en el marco teórico con lo relevado en el caso de estudio.

Por último, encontramos el capítulo “Conclusiones”, en el cual exponemos las conclusiones que surgieron de contrastar la teoría con la realidad.

3. OBJETIVO

En primer lugar, relevaremos y documentaremos la teoría existente relativa a la función de Organización y Métodos, enfocándonos en su existencia, evolución e importancia dentro de las organizaciones. Asimismo, comentaremos las opciones para la asignación de la función dentro de una Organización, el perfil de los Analistas de Organización y Métodos y los principales instrumentos utilizados por éstos.

Posteriormente, y como principal objetivo de nuestro trabajo de investigación monográfica analizaremos y relevaremos la unidad de Organización y Métodos de la Institución Financiera Privada. El análisis comprenderá la existencia, evolución y ubicación de la función en la Organización, los instrumentos utilizados, el perfil de los Analistas de Organización y Métodos, la metodología para la ejecución y administración de proyectos aplicada y la vinculación de la función con el Departamento de Sistemas del Banco.

A continuación, compararemos la teoría relevada con el caso práctico analizando cada uno de los aspectos mencionados previamente.

Finalmente, comentaremos las conclusiones emergentes de la comparación mencionada anteriormente, de forma de determinar si la teoría se encuentra representada por la realidad del caso práctico objeto de estudio, emitiendo las conclusiones que puedan surgir.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de trabajo aplicada es el esquema de un protocolo de investigación de Contandriópoulos – Champagne – Potvin – Denis – Boyle¹ aprendido en la materia Metodología de la Investigación².

El esquema mencionado anteriormente implica la realización de los siguientes pasos:

4.1. Conceptualización del problema de investigación

4.1.1. Definición del problema de investigación

El proceso de elección del tema y el objetivo de nuestro trabajo, están mencionados en los capítulos 2 y 3 respectivamente.

La meta de nuestra investigación es observar un caso real de la función de Organización y Métodos y compararla con el marco teórico que es utilizado por la Cátedra de Organización y Métodos Administrativos y el proporcionado por la propia Institución.

Respecto a la importancia del tema, creemos que el mismo es relevante debido a que actualmente no existen en nuestro país casos de estudio donde se contraste la teoría existente relativa a la unidad de Organización y Métodos con un caso práctico de dicha unidad dentro de un banco.

Por lo mencionado anteriormente, la principal pregunta de investigación con la cual iniciamos nuestro estudio es: ¿Se cumple la función de Organización y Métodos en la Institución Financiera Privada según el Estado del arte de la materia Organización y Métodos Administrativos?

¹ *Metodología de la Investigación*, Oficina de apuntes del CECEA, edición 2008.

² Materia de 5° año de la carrera de Contador Público, curso 2008, catedrático Daniel Ginesta.

Otras preguntas de investigación planteadas son:

¿El criterio para la asignación de la función de Organización y Métodos dentro del Banco se corresponde con alguno de los planteados en la materia?

¿El perfil teórico del Analista de Organización y Métodos esperado por el Banco coincide con el perfil de los Analistas que integran el Departamento de Organización y Métodos del Banco?

¿Los instrumentos utilizados por los Analistas son los presentados por la Cátedra de la materia de Organización y Métodos?

4.1.2. Estado del conocimiento

Para construir el marco teórico de la investigación nos basamos en fuentes primarias de información como ser: artículos científicos y libros, y fuentes secundarias como por ejemplo: monografías preparadas por otros estudiantes.

La bibliografía principal para la realización de esta investigación fue la utilizada por la Cátedra de Organización y Métodos Administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República correspondiente al año 2008. En particular, los libros “Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo” de Miguel Penengo³ y el libro “Técnicas de Organización, Sistemas y Métodos” de Lardent y otros⁴. Adicionalmente, utilizamos material teórico proporcionado por la Institución.

Asimismo, realizamos investigaciones en la biblioteca de la mencionada facultad así como en las bibliotecas de la Universidad Católica del Uruguay y del Colegio de Contadores, Administradores y Economistas del Uruguay, en las bases de conocimiento como por ejemplo EBSCO, JSTOR, PROQUEST. Por otro lado, realizamos búsquedas en Internet sobre el departamento de Organización y Métodos y el Analista de Organización y Métodos.

³ Penengo, M.; *Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo*; Oficina de apuntes del CECEA; Ed. revisada 2007

⁴ Lardent, A.; Gómez Echarren, M., Loro, A.; *Técnicas de Organización, Sistemas y Métodos*; Buenos Aires 1992, Club de Estudio; 2ª Ed.

Durante estas búsquedas hallamos material de diversos temas que no formaban parte del objeto de estudio de nuestra investigación por lo que decidimos basar el marco teórico principalmente en los libros utilizados por la Cátedra y en el material proporcionado por el Banco.

El método de citas utilizado fue el sistema de notas al pie de página, el cual consiste en colocar una llamada (en este caso un número) al final de la cita, que remite a una nota al pie de la página en la que constan los datos bibliográficos.

4.1.3. Modelo teórico e hipótesis o preguntas de investigación

“Una hipótesis establece una relación, que puede ser verificada empíricamente, entre una causa y un efecto supuesto. Una hipótesis es entonces un enunciado formal de las relaciones esperadas entre al menos una variable independiente y una variable dependiente”.⁵

Las hipótesis que planteamos para la realización del presente trabajo de investigación son las siguientes:

- La ubicación del Departamento de Organización y Métodos en la Institución objeto de estudio coincide con alguna de las propuestas presentadas en el marco teórico.
- El perfil de los Analistas de Organización y Métodos que integran el Departamento de Organización y Métodos del Banco cumple con los requisitos planteados a nivel teórico.
- Los instrumentos para el mejoramiento de procesos planteados a nivel teórico, son utilizadas por los Analistas de Organización y Métodos de la Institución Financiera Privada.

⁵ Material proporcionado por la cátedra de Metodología de la Investigación, curso 2008, catedrático Daniel Ginesta. Presentación PowerPoint: “Parte 3 Modelo teórico e hipótesis” p. 17.

4.2. Elección de una estrategia de investigación

4.2.1. Diseño retenido de la investigación

De acuerdo a Claude Bernard, las aproximaciones de investigación es posible agruparlas en cuatro categorías: Investigación Experimental, Investigación Sintética, Investigación de Desarrollo, Investigación de Simulación.

Consideramos que la investigación realizada se asimila a la categoría de investigación de desarrollo, ya que en base a los conocimientos existentes, intentamos poner a punto la teoría, contrastándola con la realidad.⁶

4.2.2. Validez del diseño

Los dos criterios que generalmente son utilizados para apreciar la calidad de la estrategia de investigación retenida y, en particular, el diseño elegido para someter una hipótesis a la prueba de los hechos son:

- Validez interna: se refiere a que las relaciones observadas empíricamente entre las variables, dependientes e independientes de la investigación, no puedan ser explicadas por medio de otros factores u otras variables que no sean aquellos tomados en consideración por el diseño de investigación adoptado.
- Validez externa: consiste en la posibilidad de mostrar que los resultados obtenidos en una investigación determinada, realizada en un contexto dado, no son dependientes ni del contexto, ni de la situación particular creada por el propio proceso de investigación.⁷

⁶ Material proporcionado por la cátedra de Metodología de la Investigación, curso 2008, catedrático Daniel Ginesta. Presentación PowerPoint: "Parte 4 Estrategia de Investigación" p. 4.

⁷ Material proporcionado por la cátedra de Metodología de la Investigación, curso 2008, catedrático Daniel Ginesta. Presentación PowerPoint "Parte 4 Estrategia de Investigación" p. 28.

Respecto a la validez interna, consideramos que el tema objeto de estudio de nuestra investigación (la función de Organización y Métodos en una Institución Financiera Privada) no puede ser explicado por otros factores, debido a que en la misma cubrimos todos los temas relacionados (importancia, evolución y ubicación del Sector, el perfil de los Analistas, los instrumentos utilizados y la metodología de trabajo aplicada).

Por otro lado, debido a que nos concentramos en un caso particular, nuestras conclusiones no pueden ser generalizadas al resto de las instituciones financieras privadas y menos aún, al resto de las empresas de nuestro país.

La investigación deja las puertas abiertas para que otros estudiantes realicen investigaciones en otras instituciones financieras privadas, de forma de contrastar el presente caso de estudio con las mismas y así generalizar las conclusiones para la plaza financiera uruguaya.

4.3. Planificación operativa de la investigación

4.3.1. Población de estudio

La definición de la población meta tiene una influencia directa sobre la generalización de los resultados. Esto requiere que se deben intentar conciliar dos exigencias opuestas. Por un lado, cuanto más homogénea sea la población objetivo, es decir a mayores criterios de exclusión y mayores criterios de inclusión, más fácil será eliminar los efectos de la interacción entre las variables en estudio y otros factores. Por otro lado, cuanto más restringida sea la población objetivo respecto al universo de objetos posibles, menos generalizables serán los resultados obtenidos.

En nuestra investigación, la pregunta especificada en el problema de investigación, define claramente la población meta o población de estudio. La unidad de análisis en la cual enfocamos nuestro estudio es la función de Organización y Métodos una Institución Financiera Privada en particular.

La elección del caso de estudio, se realizó mediante el criterio “muestra por elección razonada”⁸. Este tipo de muestra no probabilística se utiliza cuando el objetivo de la investigación no es estudiar las variaciones en el interior de la población, sino más bien algunas particularidades de ésta, la búsqueda de la representatividad es de un interés muy limitado. Este criterio, que se presenta bajo diferentes formas, apunta a aumentar la utilidad de la información, al mismo tiempo que restringe la cantidad de elementos seleccionados. La elección del caso de estudio puede resultar del juicio de expertos o ser una elección deliberada del experimentador.

En nuestro caso, la elección fue deliberada por parte nuestra, considerando fundamental el conocimiento del caso objeto de estudio y la decisión en conjunto con la Cátedra de acotar el estudio a una única Institución.

Asimismo, para la realización del trabajo de campo, se realizó un censo a todos los Analistas de Organización y Métodos. De forma de aseguramos que la descripción de las tareas, así como el perfil de éstos, contemplara todos los casos, reduciendo el margen de error al mínimo.

4.3.2. Definición de las variables y recolección de los datos

La principal variable a estudiar es la función de Organización y Métodos. Analizaremos si dicha función dentro de la Institución financiera objeto de estudio se asemeja a la función planteada en el marco teórico de este trabajo de investigación, el cual está basado en la teoría propuesta por la Cátedra de Organización y Métodos Administrativos.

Respecto a la variable correspondiente a la asignación de la función dentro de la Organización, verificaremos si la misma se corresponde con las opciones planteadas en el capítulo del Marco Teórico.

Al analizar la variable del perfil de los Analistas de Organización y Métodos, verificaremos si el perfil esperado por el Banco se corresponde con el perfil real de los Analistas.

⁸ Material proporcionado por la cátedra de Metodología de la Investigación, curso 2008, catedrático Daniel Ginesta. Presentación PowerPoint “Parte 5 Población y Muestreo” p. 15.

Por otro lado, respecto a la variable instrumentos utilizados por los Analistas, compararemos los instrumentos establecidos en el Marco Teórico con los que realmente utilizan los Analistas.

Las fuentes de recolección de datos que utilizamos fueron las siguientes:

- Documentos de la Institución
- Entrevistas orales con los sujetos

Dentro de los documentos de la Institución que analizamos, podemos mencionar los instrumentos utilizados en las tareas diarias, como lo son: los manuales de procedimientos, formularios, manuales de aplicación, flujogramas, mapas de procesos, organigramas, manuales de descripción de puestos, circulares y comunicaciones internas.

Optamos por el método de entrevista oral, por ser éste un instrumento que eleva las tasas de respuestas. Si bien es más costoso y/o implica más tiempo, el bajo número de personal a entrevistar, así como nuestro relacionamiento con el mismo, permitió el uso de esta técnica.

En este caso, para la realización de las encuestas no utilizamos instrumentos que existían previamente, sino que nos basamos en un cuestionario guía, creado por nosotros el cual se incluye en el Anexo I.

4.3.3. Análisis de los datos

Para el estudio de los datos e información obtenida, realizamos un análisis de tipo cualitativo cumpliendo con las siguientes etapas:

- Preparación y descripción del material bruto
- Reducción de datos: para la reducción de los datos aplicamos el método de inducción, el cual consiste en identificar temas a partir de la base de datos y luego realizar reagrupamientos a partir de estos temas⁹. En nuestro caso la información recolectada fue dividida entre los diferentes capítulos que comprenden el marco teórico y el caso de estudio.
- Elección y aplicación de los métodos de análisis: en esta etapa procedimos a interpretar la información obtenida, intentando detectar patrones a partir de los datos previamente organizados.

4.3.4. Pertinencia de la investigación

Las conclusiones de la investigación se formularon contrastando la teoría relevada con la práctica del caso de estudio. Las mismas se encuentran especificadas en el capítulo Conclusiones de este documento.

⁹ Material proporcionado por la cátedra de Metodología de la Investigación, curso 2008, catedrático Daniel Ginesta. Presentación PowerPoint "Parte 7 Análisis de Datos" p. 6.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Importancia de la aplicación de Organización y Métodos en las organizaciones

Las organizaciones experimentan influencias del exterior de la misma, ya sea a partir de clientes, proveedores o competidores. Las características del mercado donde se inserte, condicionarán su ritmo de vida e impactarán en la toma de decisiones.

Citando las palabras de Miguel Penengo: “El marco socioeconómico en el que actúa la empresa, el incremento de sus actividades comerciales y la complejidad de la naturaleza humana de los integrantes de la misma, son algunas de las variables que determinan la dinámica empresarial. Ejemplos como el cambio en los gustos de los consumidores que hacen variar el diseño de los productos, la modificación en las políticas crediticias de las fuentes de financiamiento que obligan a establecer nuevas estrategias financieras, la innovación tecnológica que hará variar los métodos de producción o administrativos, permiten visualizar claramente lo expresado”.¹⁰

Estamos viviendo una realidad mundial de cambios vertiginosos a nivel económico y financiero. Más aún, en muchos casos, de magnitud impredecible para el economista más experimentado. La velocidad con que los acontecimientos se suceden y las noticias se propagan, era impensable en otros tiempos.

La increíble escalada en los precios de las materias primas en el año 2007 y su abrupta caída al año siguiente, también es una muestra de lo mencionado. Pero, si nos referimos al caso más extremo, el impago de los créditos hipotecarios de alto riesgo otorgados en Estados Unidos, fue lo que desencadenó, hacia fines del 2008, una crisis mundial, la que se inició con la quiebra de varias instituciones y luego se propagó al resto de los sectores de las economías desarrolladas; crisis que para muchos Analistas, es la más grande de la historia, incluso más severa que la de 1929. Estos acontecimientos dejan muy en claro que el cambio llega, nos impacta de una u otra manera y no se hace esperar.

¹⁰ Penengo, M.; *Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo*; Oficina de Apuntes del CECEA; Ed. revisada 2007; p. 33.

Este dinamismo internacional, afecta a nuestra economía nacional e implica la toma de decisiones, tanto a nivel institucional como de los individuos en particular. Las empresas deben reaccionar frente a ello y adaptar su estructura organizativa y los procesos existentes para enfrentar las nuevas condiciones.

El departamento de Organización y Métodos está al servicio de la Organización, para que ésta pueda acompañar las nuevas circunstancias en tiempo y forma. Esta unidad es parte del complejo engranaje de una Organización, pero es una pieza fundamental a la hora de analizar y revisar formas novedosas de hacer mejor el trabajo. A su vez, debe contemplar los requerimientos de los reguladores y de la Dirección de la empresa, sin desatender las necesidades de los clientes.

El tamaño y la complejidad de la Organización, son dos elementos que determinan la existencia o no de dicha unidad.¹¹ Asimismo, la función de Organización y Métodos debe cumplir con la ecuación de costo/ beneficio, al igual que los demás departamentos dentro de la Organización. Nos referimos al hecho de que el beneficio de contar con este departamento y teniendo en cuenta los problemas que sea capaz de atender y resolver, deben ser necesariamente mayor al costo de tener este departamento activo (considerando gastos tales como: sueldos de los empleados, cargas sociales, materiales, equipamiento y consumos varios).

Es por eso, que generalmente este departamento se encuentra inmerso en organizaciones de tamaño considerable, donde es necesario contar con él para resolver ciertos asuntos, que otro departamento o grupo de individuos no podría lograr sin dedicarse exclusivamente a ello.

¹¹ Penengo, M.; *Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo*; Oficina de apuntes del CECEA; Ed. revisada 2007; p.35.

5.2. Existencia y Evolución de la unidad de Organización y Métodos

Desde su origen, en las grandes organizaciones que formaron parte de la Revolución Industrial, Organización y Métodos siempre fue una herramienta cuya finalidad es aconsejar sobre cómo mejorar los procesos, buscando reducir los costos, sin dañar la estructura de la empresa y evitando aumentar los esfuerzos innecesarios.¹²

Taylor es considerado el pionero del desarrollo de las técnicas administrativas apoyadas en su “Administración Científica”, que fue la base de las técnicas de Organización y Métodos.

Antecedentes a nivel mundial

En Gran Bretaña, durante las primeras décadas del siglo pasado, su gobierno recomendó la creación de una división especial dependiente del Tesoro, cuyo cometido era la investigación de asuntos relacionados con la administración y los métodos de trabajo. Pero esta unidad comenzó a desarrollar programas integrales de Organización y Métodos luego de la Segunda Guerra Mundial. En base al éxito obtenido, los diferentes ministerios fueron incorporando unidades estables de Organización y Métodos en sus distintas dependencias. Con el paso del tiempo, a la iniciativa de Inglaterra se fueron sumando otros países del mundo desarrollado como Estados Unidos, Francia, Canadá, entre otros.

A nivel de América Latina, el origen de la aplicación de técnicas de Organización y Métodos se remonta al año 1950 con el desarrollo de las economías y la aplicación de nuevas y más sofisticadas tecnologías.

¹² Penengo, M.; *Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo*; Oficina de Apuntes del CECEA; Ed. revisada 2007; pp. 11-17.

Antecedentes en Uruguay a nivel público

Los primeros cursos en el área de la Administración relativos a la racionalización, personal y relaciones públicas, se comienzan a dictar en la Escuela de Administración en el año 1962. La mencionada Escuela de Administración dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas fue creada el 12 de diciembre de 1960.

La idea de la reforma del Estado comienza a consolidarse en el año 1960 a través de los estudios de la CIDE (Comisión de Inversiones y Desarrollo Económico) quien aconsejó la creación de una Secretaría Técnica de Administración para encargarse de las actividades de Servicio Civil y Racionalización Administrativa.

Esta solicitud fue contemplada en la Reforma Constitucional del año 1966, la cual recoge parte de las conclusiones de los informes de la CIDE. Uno de los artículos de esta Reforma establece que “La ley creará el Servicio Civil de la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, que tendrá los cometidos que ésta establezca para asegurar una administración eficiente”.

Posteriormente, el 26 de diciembre de 1967 con la Ley de Presupuesto número 13640 se crea la Oficina Nacional del Servicio Civil, dependiente de la Presidencia de la República. El cometido de esta oficina es la racionalización administrativa, la administración del personal público y la capacitación de los funcionarios. Los objetivos estratégicos de esta dependencia del Estado se encuentran detallados en el Anexo XVI.

La misión de la mencionada oficina es “Participar activamente en la transformación democrática del Estado en materia de: gestión humana, estructuras organizacionales, sistemas y procedimientos, proyectos normativos, formación y capacitación. Liderar y asesorar en el diseño e instrumentación de las políticas de gestión, en el ámbito de su competencia. Promover la profesionalización y desarrollo del servidor público, tendiente a asegurar una administración eficiente y actualizada, orientada a la sociedad”.¹³

¹³ www.onsc.gub.uy, Oficina Nacional del Servicio Civil. Descargado el día 05/01/09.

Asimismo establece que su visión es “Ser protagonista nacional y referente regional, en el proceso de transformación hacia una administración pública eficaz y eficiente al servicio de la sociedad, sustentando su accionar en el compromiso, desarrollo y profesionalización de las personas, así como en la ética en el desempeño de sus funciones”.¹⁴

Por otro lado, entre los años 1990 a 1995 funcionó el Programa Nacional de Desburocratización (PRONADE), cuya finalidad también fue la racionalización y modernización administrativa intentando desburocratizar la gestión estatal.

En el año 1994 los Contadores Gabriela Pintos y Miguel Acevedo realizaron una investigación la cual permitió conocer que en todos los ministerios de la Administración Central existían unidades dedicadas a la racionalización de los procedimientos.¹⁵

En el caso de los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, históricamente han tenido unidades dedicadas a la racionalización de procesos, aunque también han tercerizado esta tarea a consultoras externas.¹⁶

Antecedentes en Uruguay a nivel privado

Si bien no hemos encontrado investigaciones a nivel local en las cuales se releve la existencia de unidades de Organización y Métodos en empresas privadas, basados en nuestra actividad profesional pasada en firmas consultoras, podemos comentar que son pocos los casos de empresas que cuentan con departamentos específicos para el mejoramiento de procesos.

Esto se debe principalmente a que en general las unidades o departamentos de Organización y Métodos existen en empresas de gran tamaño y en nuestro país existe un pequeño número de organizaciones con dichas dimensiones, por lo que no se justifica la existencia de esa unidad.

¹⁴ www.onsc.gub.uy, Oficina Nacional del Servicio Civil. Descargado el día 05/01/09.

¹⁵ Penengo, M.; *Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo*; Oficina de apuntes del CECEA; Ed. revisada 2007, pp. 14-17.

¹⁶ Penengo, M.; *Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo*; Oficina de apuntes del CECEA; Ed. revisada 2007, pp. 17-18.

En general las empresas multinacionales con sucursales en el país, cuentan con un departamento de Organización y Métodos o utilizan departamentos de mejoramiento de procesos regionales, los cuales revisan periódicamente los procesos de cada país.

Es frecuente encontrar esta unidad de manera tercerizada, a través de empresas consultoras nacionales o internacionales.

Esta realidad no se presenta, en empresas de menor tamaño, por el elevado costo de estas tareas y porque en general su informal forma de trabajo no justifica el análisis de sus procesos.

En el Sector Financiero privado, debemos resaltar que los principales bancos del país cuentan con departamentos o unidades de Organización y Métodos dentro de su estructura. A modo de ejemplo podemos especificar los principales cuatro bancos del país, los cuáles cuentan con un sector dedicado al mejoramiento de procesos:

- a. Banco Santander¹⁷
- b. Banco Comercial
- c. Banco ITAÚ
- d. Crédito Uruguay Banco

¹⁷ Si bien el Banco Santander no contaba originariamente con un departamento de Organización y Métodos, luego de la compra del ABN AMRO pasó a tener un sector específico dado que éste último si contaba con un departamento de Organización y Métodos dentro de su estructura.

5.3. Ubicación de la unidad dentro de la Organización y su estructura interna

Realizar el diseño organizacional¹⁸ o departamentalización¹⁹, es una etapa por la cual se deberá transitar, ya que con ella se podrá cumplir con los objetivos de la Organización. La estructura organizacional servirá como sustento donde apoyar todas las tareas, actividades e interconexiones entre los actores internos y externos de la misma.

Por naturaleza la unidad de Organización y Métodos, cumple con una función de apoyo o línea-staff, en particular con una función de asesoría, ya que el objetivo es pensar, planear, recomendar, sugerir y asesorar a los órganos de línea que son los encargados de decidir, hacer y mandar.²⁰

Esto implica que las recomendaciones que realice, no obligan al Directorio o Gerente General. Éste tiene la potestad para aceptarlas o rechazarlas. Pero una vez aceptadas, dichas sugerencias deberán ser cumplidas obligatoriamente por toda la Organización.²¹

La ubicación jerárquica adoptada, determina una manera particular de visualizar a la Organización, y afecta en la forma que se realizarán las tareas.

¹⁸ Diseño organizacional: “determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización”.

Estructura organizacional: “la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”.

Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D.; *Administración*; Méjico 1996, Prentice Hall, Inc.; 6a. Ed.; p. 345.

¹⁹ Departamentalización: “es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos homogéneos, especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones, etc. Es la especialización más la división del trabajo, e implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas”.

Lardent, A.; Gómez Echarren, M., Loro, A.; *Técnicas de Organización, Sistemas y Métodos*; Buenos Aires 1992, Club de Estudio; 2ª Ed.; pp. 25-26.

²⁰ Cuneo, M.; González, A.; *Tipología de la Organización Formal*, Oficina de apuntes del CECEA; Edición 1991; p. 20.

²¹ Penengo, M.; *Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo*; Oficina de Apuntes del CECEA; Ed. revisada 2007; p. 38.

En cuanto a su estructura interna la unidad de Organización y Métodos estará condicionada por diferentes variables, tales como el tamaño de la Organización, la fase del ciclo de vida en que ésta se encuentre y la demanda de trabajos de racionalización que se le plantee.²²

²² Penengo, M.; Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo; Oficina de Apuntes del CECEA; Ed. revisada 2007; p. 39.

5.4. El perfil del Analista de Organización y Métodos

Al funcionario que trabaja en el sector de Organización y Métodos se lo conoce como Analista de Organización y Métodos. Éste se encarga de recopilar y analizar información con el fin de presentar soluciones alternativas a problemas, así como asesorar en la implementación de las modificaciones propuestas. El Analista puede ser un técnico o profesional y requiere de determinados conocimientos.

El puesto de Analista tiene un aspecto particular, ya que el mismo se enfrenta diariamente a desafíos que le imponen las tareas que debe realizar y a determinados obstáculos que deberá superar para poder cumplir con su trabajo de manera exitosa.

Los conocimientos que posea sobre administración, le aportarán herramientas teóricas básicas para ejercer las tareas que le competen a su puesto. Esto le otorga profesionalismo y solidez de conocimientos para encauzar su trabajo, sin embargo, no se debe dejar de considerar otras características que están relacionadas a la manera de ser de la persona y a la forma en que interactúa con los demás.

El Analista es proclive a tener una forma de trabajo integradora de las personas, y adopta el trabajo en equipo como una práctica habitual, donde la paciencia, el buen entendimiento y el relacionamiento con otras personas le permiten recabar los datos necesarios para la tarea en cuestión.

En el desempeño de su puesto, el Analista tendrá ocasión de ponerse en contacto con funcionarios de todas las categorías, y cuanto más estrecho sea ese contacto, mejores serán los resultados. La eficacia de su trabajo dependerá del grado de colaboración que consiga de estos últimos.

Es fundamental que la Organización comprenda que la tarea del Analista tiene como finalidad el mejorar el trabajo, y no el descubrir deficiencias. Una vez que este punto está claro, la colaboración de los involucrados será completamente diferente.

No deberá dar la impresión de que posee secretos profesionales a los cuales los demás no pueden acceder, ya que no será bien aceptado, si insiste en proclamar que es el dueño del mejor método de organizar el trabajo.²³

El departamento de Recursos Humanos del Banco, en conjunto con el encargado de cada departamento, elabora para cada puesto los requisitos y competencias que se deben cumplir para ocupar los mismos.

Requisitos del puesto

- Educación: Estudiante universitario o profesional de la carrera de Contador Público o Licenciado en Administración de Empresas.
- Formación: Curso o conocimiento en Gestión de Proyectos y Calidad Total.
- Experiencia: preferentemente haber realizado tareas de similares características.
- Conocimientos a aplicar en el cargo: conocimientos contables y administrativos, conocimiento de herramientas para administrar proyectos y Microsoft Office.

Competencias del puesto

En particular, para el Analista de Organización y Métodos, estableció una serie de competencias, que reflejan lo que el Banco aspira para dicho puesto. A saber:

²³ Dovey, H.O.; *Manual de sistemas de organización y de métodos*; Nueva York 1955, p. 7.

- **Genéricas:**

- Orientación al Cliente y al mercado: se define como la detección de necesidades y expectativas del cliente (externo/interno), la actitud de servicio y capacidad de respuesta. A su vez implica el conocimiento del mercado y la generación anticipada de soluciones creativas, así como también, conocer el mercado en el cual el cliente forma parte, como base para brindar un mejor servicio.

Es el deseo de ayudar y servir a los clientes, de priorizar, comprender y satisfacer sus necesidades diarias, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de los clientes finales así como de todos los involucrados en la cadena de servicios.

Supone escuchar y preguntar para identificar necesidades y expectativas del cliente, saber extraer la información precisa y relevante, generar soluciones para satisfacer al cliente en tiempo y forma, identificar las características de la demanda, anticipar su tendencia y actuar en consecuencia.

Es comunicar e informar al mercado, en forma permanente, sobre las iniciativas y capacidades del Banco.

- Iniciativa: es la generación de aportes relevantes o ideas innovadoras que contribuyen a mejorar el desarrollo de su trabajo y de la Organización en general.

Esta competencia se refleja cuando el individuo manifiesta la inquietud o deseo de participar en nuevos proyectos o desafíos, sin menoscabar sus tareas habituales. Cuando genera ideas o proyectos que agregan valor al equipo de trabajo, así como también, el hecho de tender a superar las exigencias de su rol.

El entusiasmo y la vocación son aptitudes que, si están bien reguladas favorecen la actividad organizadora positiva y estimulan la capacidad creadora.

- Trabajo en equipo: es la capacidad de relacionarse efectivamente con otros, la predisposición a admitir el disenso y la diversidad. Es ser eficaz y eficiente, con el propio equipo y/o con personas de otras áreas para alcanzar resultados, integrando diferentes ideas y opiniones y generando iniciativas compartidas. Implica privilegiar el objetivo colectivo por sobre el individual.

 - Liderazgo: es la capacidad de motivar a las personas de manera que contribuyan voluntariamente al logro de los objetivos de la Organización. Capacidad de influir en su grupo, de expresar y llevar adelante ideas con claridad y convicción. El líder toma decisiones con responsabilidad y estimula a otros a que lo hagan. Fomenta el crecimiento del personal a su cargo y capacita recursos para la Organización. Ejemplifica y da consistencia con su propio comportamiento.

 - Enfoque a procesos: es el saber visualizar las tareas que realiza dentro de la Organización y de qué manera se relacionan con el resto, para contribuir al logro de los resultados.
Significa la interpretación del negocio y del impacto de su tarea / área en el mismo.
- **Específicas/ Técnicas:**
 - Pensamiento analítico: implica la observación e identificación de los hechos; verificación de su validez, desintegración en sus partes y la habilidad para relacionar la información con otras logradas anteriormente. El tener mente analítica “consiste en la capacidad para superar las partes de un problema, llegando a lo esencial y eliminando lo superfluo”²⁴. Asimismo está estrechamente relacionado con la agudeza, que es el ingenio y la capacidad de penetración al analizar un problema y recomendar la solución.

²⁴ Lardent, A.; Gómez Echarren, M., Loro, A.; *Técnicas de Organización, Sistemas y Métodos*; Buenos Aires 1992, Club de Estudio; 2ª Ed. p. 3.

- **Relacionamiento interpersonal:** comprende de forma general el saber comunicarse con los demás, es decir, el trato y el relacionamiento entre las personas. Implica saber escuchar y dejar hablar, de manera de ganarse la confianza de los individuos con los cuales interactúa. Esta competencia requiere expresarse con claridad, tener aptitud hacia las relaciones humanas, lo cual comprende tacto, sensibilidad y habilidad para persuadir con estrategia y diplomacia. También comprende el hecho de saber "vender" su producto y lograr compradores para su "mercadería", así como generar la participación en los terceros.
- **Habilidad para redactar y elaborar informes:** es una competencia que no se debe menospreciar; la redacción es una tarea recurrente y de su calidad depende en buena medida, el resultado final del trabajo realizado.
- **Debido a que el informe es el producto y el reflejo de toda la vida del proyecto,** es que adquiere relevancia el hecho de formularlo con dedicación y detalle, sin descuidar a quien está dirigido, ya que su enfoque y estilo podrá variar en función del usuario final.
- **Capacidad de observación:** la observación es el punto de partida de todo proyecto. Es la primera fuente de información con la que cuenta el Analista de Organización y Métodos para comenzar el análisis.
- **Capacidad para transformar:** se requiere del Analista de Organización y Métodos, una actitud proactiva al cambio; una predisposición constructiva hacia el mismo. Es fundamental el ser receptivo a ideas nuevas y útiles, así como también tener facultad para juzgar y mente abierta.
- **Perseverancia y tenacidad:** son necesarias para sobreponerse a inconvenientes y frustraciones que se presenten en el transcurso del proyecto, de manera de que los problemas no sean obstáculos que impidan el desarrollo del mismo.

- Practicidad: “objetividad para enfocar los problemas y emitir soluciones adecuadas a la capacidad de reforma”.²⁵

²⁵ Lardent, A.; Gómez Echarren, M., Loro, A.; *Técnicas de Organización, Sistemas y Métodos*; Buenos Aires 1992, Club de Estudio; 2ª Ed. p. 4.

5.5. Instrumentos de Organización y Métodos

Cualquiera sea la técnica o metodología utilizada por los Analistas de Organización y Métodos, ésta debe estar sustentada mediante la creación y/o utilización de diversos tipos de herramientas auxiliares. En estos casos, las herramientas son elementos gráficos o narrativos que respaldan las investigaciones operativas realizadas por los Analistas de Organización y Métodos.

A continuación describimos las principales herramientas separándolas en tres agrupaciones: representaciones gráficas, manuales y formularios.

5.5.1. Representaciones gráficas

5.5.1.1. Organigramas

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una Institución o de una de sus áreas o unidades, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen, los niveles de jerarquía, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones quien lo ocupa y las principales funciones que desarrollan.²⁶

Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

Los organigramas son instrumentos útiles para la Organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la misma, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial. Se consideran de gran utilidad porque:

- son un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- ilustran la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad.

²⁶ Lardent, A.; Gómez Echarren, M., Loro, A.; *Técnicas de Organización, Sistemas y Métodos*; Buenos Aires 1992, Club de Estudio; 2ª Ed. pp. 67-68.

- muestran los canales formales de comunicación y la naturaleza lineal o de asesoramiento del departamento.
- determinan las relaciones que existen entre los diversos cargos en cada departamento o sección de la misma.

El uso de este instrumento proporciona una serie de ventajas entre las que podemos mencionar las siguientes:

- a simple vista, permite visualizar la estructura general y las relaciones de trabajo en la Organización de forma más clara y esquemática de lo que podría lograrse mediante un extenso documento narrativo.
- obliga a sus autores a ejercitar su poder de síntesis.
- sirve como medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo dentro de la Organización.

Por otro lado, podemos señalar como una desventaja el hecho de que dado que el organigrama muestra los niveles jerárquicos, en algunos casos esto puede llevar a que determinadas personas se sientan superiores o inferiores a otras en función de esta representación gráfica, lo cual perjudica el trabajo en equipo.

Asimismo, los organigramas presentan una serie de limitaciones las cuales detallamos a continuación:

- omiten representar las relaciones informales dado que únicamente muestran las relaciones de autoridad formal.
- debido al dinamismo en la vida de las organizaciones, frecuentemente los organigramas muestran las estructuras como se supone que deben ser, o solían ser, y no cómo son en realidad. Esta herramienta debe ser continuamente revisada y actualizada para representar fielmente la realidad de la Organización.

Algunas de las consideraciones que se deben tener en cuenta a la hora de confeccionar un organigrama son:

- deben ser claros.
- no contener un número excesivo de cuadros.
- deben contener nombres de funciones y no de personas; cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupa.
- incluir principalmente los siguientes datos:
 - fecha de elaboración.
 - referencias acerca de líneas y símbolos especiales.

Existen diversos tipos de organigramas. A continuación señalamos los de mayor uso:

- Organigrama por funciones: la división se realiza basándose en las funciones que cada departamento realiza, a modo de ejemplo podemos mencionar: Compras, Ventas, Administración, Marketing, Contabilidad, Recursos Humanos. Es la división más común y de mayor generalización entre las empresas de nuestro país.
- Organigrama por área geográfica: en este caso la división se realiza basándose en las divisiones que existen en la Organización en función del área geográfica a la cual pertenece. Es aplicable en los casos en que las diferentes regiones realmente requieran una atención particular por las distancias o atomicidad del mercado en cuestión. Por ejemplo, una empresa puede estar dividida entre los diferentes departamentos de un país, los barrios de una ciudad y/o agrupaciones de estos sectores.
- Organigrama por productos: las empresas que disponen de líneas de productos muy diferentes y que requieren tratamientos diferentes relativos a su producción, comercialización y/o distribución, pueden optar por utilizar un formato de organigrama en el cual la división de su estructura se base en las diferentes líneas de productos que dispone la Organización. A modo de ejemplo, una empresa que comercialice productos alimenticios y de limpieza podría dividirse entre estos dos sectores para luego dentro de cada uno organizar los diferentes sectores que correspondan de acuerdo a las funciones que se desempeñen.

- Organigrama por procesos: esta división aplica por lo general dentro de un mismo departamento debido a que la división se realiza considerando los diferentes procesos que se realizan dentro de una misma función. A modo de ejemplo podemos mencionar que dentro del sector Producción, la división por procesos podría incluir los procesos de fundición, laminación, extrusión.

5.5.1.2. Flujogramas

Los Flujogramas son la representación gráfica de los procedimientos, son una expresión sintética y visual de éstos. Representan una secuencia de operaciones en determinado circuito, incorporando sus elementos componentes y la ubicación geográfica y funcional del mismo.

Esta herramienta permite gráficamente:

- establecer un claro entendimiento del procesamiento de los procedimientos utilizados.
- detectar más fácilmente las deficiencias del circuito, debilidad o ausencia de controles necesarios.
- asistir en la identificación de riesgos.
- identificar duplicación de trabajo.
- detectar fallas en el relevamiento de procesos.

Para ser completo, un flujograma debería identificar las fuentes de cada tipo significativo de transacción. Asimismo, debería ser claro en definir como las transacciones son: iniciadas, autorizadas, registradas, procesadas y reportadas.

Las técnicas de mayor utilización para la confección de la representación gráfica están establecidas en la norma IRAM 34.502²⁷ que surgió como complemento necesario para el empleo adecuado de los símbolos definidos en la norma IRAM 34.501.

²⁷ La norma IRAM 34.502 reconoce como antecedentes a dos trabajos anteriores: uno sobre el tema "Normalización de la graficación de procedimientos administrativos", presentado en la VIII Asamblea Nacional de Graduados de Ciencias Económicas, en octubre de 1971, por Cr. Miguel Martín, Dr. Luis Rey, Cr. Ernesto Tolosa e Ing. Alberto Zubizarretaa; y el otro, el tema "Cursogramas", del Cr. Raúl Saroka y Lic. Carlos Ferrari Etchetto.

Un flujograma debería incluir una carátula para permitir mostrar en un alto nivel cuales son los procedimientos o rutinas administrativas claves, como interactúan, quien es su responsable y cuáles son las cuentas contables impactadas.

Por otro lado, deberían especificarse riesgos identificados y los controles relacionados, señalizándolos con símbolos y letras respetando la codificación de los controles y riesgos utilizados en la Matriz de Riesgos y Controles o en el narrativo del Procedimiento correspondiente. A través de esta representación gráfica se puede ver como diferentes riesgos son mitigados por los mismos controles.

Respecto a la segregación de funciones, las áreas de responsabilidad deben ser establecidas en el flujograma como filas o columnas a través de las que el flujo de documentos se desplaza de izquierda a derecha.

También es aconsejable incluir comentarios escritos y explicaciones cuando de esta forma es posible ayudar a que el flujograma quede más completo y fácil de entender.

Por último, es importante mostrar la fuente de cualquier documento en el flujograma, la cual puede ser externa a la Organización, de un departamento que no se muestra en el flujograma, o de un departamento que se describe en el flujograma.

5.5.1.3. Mapas de procesos

Los mapas de procesos son representaciones gráficas que muestran como se interrelacionan los diferentes procesos de la Organización. Tienen diferentes niveles de agregación, siendo el nivel de mayor agregación el que muestra las relaciones entre los grandes procesos que conforman la Institución.

El siguiente nivel, muestra las relaciones entre los procesos que conforman cada uno de los grandes procesos mencionados anteriormente.

El nivel de agregación depende de la cantidad de agrupaciones de procesos que formen parte de la Organización y de la claridad con la que se quiere representar el mapa de procesos.

5.5.1.4. Diagrama de Gantt

Es una gráfica que muestra el cronograma de las etapas que componen un proyecto. El gráfico se forma con un conjunto de barras horizontales las cuales representan las diferentes etapas que constituyen el proyecto. La longitud de cada una es directamente proporcional al tiempo requerido para ejecutarla. El objetivo de este gráfico es el de poder planificar el proyecto, realizar un seguimiento del cronograma del mismo y verificar su cumplimiento.

Es recomendable enlazar las tareas indicando cuáles son predecesoras de cuáles, de forma de ver cuáles tareas se deben cumplir para poder comenzar otras. De esta forma también es posible visualizar como afecta el atraso en el cronograma de una tarea a otra y al proyecto en general.²⁸

5.5.1.5. Workflow

Actualmente existen herramientas tecnológicas que facilitan las actividades diarias de las organizaciones. Las instituciones que estén dispuestas a implementar un proceso de “despapelización” deben considerar la utilización de una plataforma de Workflow.

El término Workflow es definido por la WfMC (Workflow Management Coalition) como: “Automatización de un proceso de negocio, de forma completa o en parte, en donde documentos, información o tareas son pasadas desde un participante a otro para que tome acción, de acuerdo a un conjunto de reglas procedurales”.²⁹

Mediante la automatización de procesos se pueden lograr, entre otros, los siguientes beneficios:

- que las tareas se direccionen automáticamente en forma inteligente a cada integrante de la Organización.

²⁸ Material proporcionado por el Banco durante una capacitación realizada en el año 2007 sobre nuevas herramientas para la administración de proyectos.

²⁹ Workflow Management Coalition, Lithium Software Uruguay – Enero 2003. Cheres, A.; Valente, M.; Monografía: *Tecnología de Workflow aplicada a procesos industriales* - Junio 2005. p. 34.

- que los documentos viajen por la red informática de la Organización.
- que las demoras de las tareas disparen alertas o avisos automáticos.
- que los tiempos de proceso disminuyen sustancialmente.
- obtener información relevante en tiempo real mejorando la atención interna y a clientes.
- simplificar y optimizar procesos complejos.
- reducir costos debido a que se bajan los tiempos de procesos y se eliminan papeles.
- Conocer y controlar el negocio y los participantes del proceso.

A su vez, esta herramienta permite monitorear los procesos en forma continua de forma de detectar puntos críticos.

5.5.1.6. Cuadro de distribución del trabajo

“Es la representación gráfica del conjunto de actividades y tareas que se realizan en una Unidad en un momento determinado.

El Cuadro de Distribución del Trabajo o de Reparto de Tareas nos muestra en forma esquemática y sistematizada toda la información obtenida mediante la Lista de Actividades y las Listas de Tareas correspondientes a cada puesto de trabajo. Este cuadro permite conocer la naturaleza y razón de ser de cada tarea, el grado de participación de los funcionarios que las realizan y el volumen de trabajo, razonable o no, que representan”.³⁰

Este cuadro adquiere mayor relevancia en procesos complejos y por lo general en procesos de tipo industrial. Su utilización no es frecuente en procesos administrativos.

En el cuadro se debe dejar establecido quien es el responsable de ejecutar la tarea, la tarea que debe ejecutar y si se tienen datos el tiempo que implica el desarrollo de la misma.

³⁰ Palarmachuk, A.; *Cuadro Distribución del Trabajo*; Oficina de Apuntes del CECEA; Ed. revisada 2008; p. 14.

El mismo contiene los siguientes datos:

- Fecha de elaboración.
- Identificación de la unidad a la cual se refiere.
- Identificación de quien lo confeccionó.
- Ciclo al que se refieren las tareas.
- Especificar si la distribución representada es la actual o si nos referimos a una propuesta.
- Incluir una columna con las actividades y tiempos totales de dedicación a cada una, la cual debe ser fiel reflejo de la Lista de Actividades.
- Incluir columnas para cada puesto de trabajo especificando las tareas y tiempos de dedicación parcial estimados.

5.5.1.7. Planos de disposición espacial

Los planos de disposición espacial como su nombre lo indica, son planos donde se establece la ubicación de los escritorios y oficinas de una Organización. También se utilizan para ubicar los diferentes elementos que integran el sector de producción de una fábrica. Se utilizan para analizar la mejor ubicación de cada elemento y/o escritorio considerando los movimientos que deben realizar las personas en función de la tarea que desarrollan.

Son útiles para disponer las oficinas de la mejor forma logrando agilizar los traslados y facilitar el desarrollo de las tareas. Al analizar la ubicación de los escritorios se deben considerar entre otros factores:

- iluminación, para analizar la mejor forma de utilizar la luz natural y en caso que sea necesario evaluar la necesidad de utilizar luz artificial.
- elementos auxiliares como por ejemplo impresoras, fotocopadoras, scanner.
- ubicación respecto a otros integrantes para facilitar el contacto con personas relacionadas con la tarea pero considerando la mejor ubicación para evitar distracciones.
- ventanas u otros elementos que puedan distraer la atención de los empleados.
- acceso de los clientes.

- el flujo de los elementos que se utilizan para el desarrollo de la tarea. Esto cobra mayor relevancia en el caso de las fábricas, al considerar la cadena de producción y la ubicación de los diferentes puestos de trabajo respecto de ésta.

5.5.1.8. Matriz de riesgos y controles

La matriz de riesgos y controles es una planilla que se debe generar para cada proceso y en la cual se establecen por un lado los controles que se realizan en el proceso y por otro todos los riesgos que existen en el mismo.³¹

Luego se deben cruzar los controles con los riesgos indicando qué controles mitigan cada riesgo. En general esta tarea se realiza mediante una planilla en la que en una columna se establecen los controles mientras que en una fila superior, se establecen los riesgos, luego se marca mediante una cruz los controles que mitigan cada riesgo.

De esta forma podemos analizar gráficamente y claramente si todos los riesgos están suficientemente cubiertos por los controles existentes, si existen controles innecesarios porque no mitigan ningún riesgo, si existen riesgos que no son mitigados por ningún control y cuáles controles son fundamentales debido a la gran cantidad de riesgos que mitigan y por lo tanto se requiere que los mismos sean testeados periódicamente para asegurarse su correcto funcionamiento.

Asimismo, es recomendable utilizar una marca que distinga cuando un control actúa en forma preventiva y cuando actúa en forma detectiva respecto a un riesgo. Es decir, un mismo control puede actuar respecto a un riesgo en forma preventiva cuando sus efectos impiden que el riesgo pueda suceder, mientras que puede actuar en forma detectiva cuando descubre que el riesgo se produjo luego que el mismo ha sucedido.

Debe quedar claro que no existen controles exclusivamente preventivos y controles cuya única finalidad es detectar errores, cada control puede ser preventivo y/o detectivo en función del riesgo que esté mitigando.

³¹ Material proporcionado por el Banco durante una capacitación realizada en el año 2007 sobre nuevas herramientas para la administración de proyectos.

Esto facilita el análisis de si un riesgo está suficientemente cubierto por controles preventivos y detectivos al mismo tiempo, o si no está cubierto por alguno de estos tipos de controles y/o si tiene un exceso de controles de uno de estos dos tipos.

Un ejemplo de un control que puede ser preventivo y detectivo es la autorización por una persona diferente de quien realizó la transacción de las devoluciones de mercaderías en un comercio. El control es preventivo porque previene que no se realicen devoluciones de mercadería ficticia o devoluciones inventadas. Sin embargo el mismo control detecta posible errores en el procesamiento de la transacción que ya fue realizada por la otra persona encargada de procesarla.

No existe una norma que establezca cuál es la cantidad necesaria de controles preventivos y controles detectivos que cada riesgo debería tener, pero si es recomendable que cada riesgo tenga una mínima combinación de controles preventivos y detectivos que lo mitiguen para asegurar un adecuado entorno de control interno.

Asimismo, es recomendable identificar cada control y riesgo con una codificación para luego mantenerla en los manuales de procedimientos en los cuales se describen los controles y en los flujogramas donde se representan gráficamente los riesgos y sus controles asociados en función del momento en el cual se realizan.

5.5.2. Manuales:

“Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son, fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede calificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una Organización y los procedimientos a través de los cuáles esas actividades son cumplidas.”³²

³² Lardent, A.; Gomez Echarren, M.; Loro, A.; *Técnicas de Organización, Sistemas y Métodos*, Buenos Aires 1992, Ed. Club de Estudio; 2ª Ed. p. 205.

Ventajas del uso de manuales en una Organización:

- permiten instruir y capacitar al personal nuevo así como al personal existente en caso de que hayan cambiado sus funciones.
- ayudan a organizar las tareas y funciones de los empleados de un sector o departamento en un documento disponible para su consulta en el momento en que se entienda necesario.
- colaboran con la ejecución uniforme de los procedimientos de la Organización evitando que cada empleado realice sus tareas de acuerdo a su criterio personal por causa del desconocimiento de las normas vigentes. Esto evita la duplicidad de tareas y ayuda a detectar omisiones en los procedimientos aplicados por el personal.
- permite evaluar objetivamente las tareas realizadas por el empleado, comparando las tareas realizadas por éste con respecto a sus responsabilidades establecidas en el manual.
- constituyen una recopilación de las funciones desarrolladas en la Organización así como de los responsables de su ejecución, formando un documento que contiene todas las prácticas de la misma.
- facilita las labores de auditoría y la evaluación del control interno.
- aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, guiándolos en los pasos a seguir ante situaciones que de no estar documentadas deberían ser analizadas y resueltas en cada oportunidad.
- colabora con la interrelación de los diferentes departamentos de la Organización con el objetivo de lograr una efectiva coordinación entre los mismos, determinando las competencias y el alcance de las tareas de cada uno.
- constituye un elemento que sirve para incorporar las mejoras realizadas en el tiempo a los procedimientos de la Organización que surgen del rediseño de los procesos y/o de la solución de problemas detectados.
- ayuda a la consecución de los objetivos de la Organización constituyendo un apoyo a la Organización formal.

Las organizaciones que no utilizan manuales, comunican sus instrucciones a través de comunicados internos lo cual dificulta conocer el total de disposiciones registradas a través de este medio así como el poder ubicar rápidamente determinada instrucción.

Limitaciones y desventajas de los manuales:

- algunas organizaciones de pequeño tamaño consideran que es innecesaria su aplicación debido a que la comunicación entre su personal es muy fluida y el volumen de tareas es reducido.
- la confección y documentación de los manuales puede representar costos elevados que muchas empresas no están dispuestas a asumir, además del tiempo que podría requerir.
- en determinadas organizaciones, existe la idea de que el documentar los procedimientos puede conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- representan aspectos formales de la Organización sin incorporar los aspectos informales que existen.
- el nivel de síntesis o detalle de un manual, es un aspecto difícil de determinar. Los manuales no deberían ser extremadamente sintéticos para no perder vigencia ante un pequeño cambio en el procedimiento, ni demasiado genéricos como para no poder ser seguidos por personas que desconocen la operativa.
- los manuales deben ser actualizados periódicamente para no perder vigencia ni efectividad.
- dependiendo del nivel de detalle de un manual y los cambios que se produzcan en la Organización, los costos de mantenimiento de los mismos pueden ser elevados y difíciles de costear.

5.5.2.1. Manuales administrativos:

Basándonos en su cometido, los manuales administrativos, pueden ser clasificados de la siguiente forma:

Manual de Organización: su propósito es detallar la estructura formal de la Organización a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo.

Manual de políticas: incluye una descripción detallada de los lineamientos que deben seguir los integrantes de la Organización en la toma de decisiones para cumplir con el logro de los objetivos establecidos en la Organización.

Manual de procedimientos y políticas aplicables: es una descripción en detalle de los procedimientos administrativos realizados en la Organización. Asimismo, incluye las políticas que rigen a los procedimientos descritos. Este manual constituye una guía de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

Manuales específicos: esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales: Manual de Compras, Manual de Finanzas, Manual de Ventas, Manual de Contabilidad, Manual de Crédito, Manual de Producción, Manual de Auditoría Interna.

Manual multipropósito: la aplicación de este tipo de manual se justifica cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales. A modo de ejemplo podemos mencionar el Manual de Políticas y Procedimientos y el Manual de Historia y Organización. En sí, consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

Manual del empleado: incluye los derechos y obligaciones de los empleados así como los objetivos de sus tareas los cuales deben estar alineados con los de la Organización. Además, incluye los planes de incentivo aplicables y el plan de carrera del funcionario.

5.5.2.2. Instructivos o Manuales de aplicaciones

Son manuales específicos de cada software o sistema utilizados en la Organización. Describen el objetivo, funcionamiento y alcance de cada aplicación.

Asimismo, se describen los datos a ingresar al sistema explicando las diferentes posibilidades de forma de que un usuario que no conozca la aplicación sea capaz de ejecutarla.

Para facilitar la comprensión y la relación entre los manuales y los sistemas, es recomendable incluir las pantallas en la documentación.

5.5.2.3. Circulares

Documento que se confecciona y se envía a los funcionarios en formato electrónico o impreso, con el fin de poner en conocimiento las características de un nuevo producto, proceso, sistema o modificación de los mismos; así como también la documentación relacionada.

En general tienen un formato estándar, el cual contiene un encabezado donde se indica a quien está dirigido y el objetivo o resumen del tema. En el cuerpo del documento se detalla el contenido de la misma.³³

5.5.2.4. Walkthrough (Recorridos)

Como su nombre lo indica, el fin de estos documentos es recorrer un procedimiento para verificar que el mismo representa la realidad de la Organización. Esto implica la verificación de las tareas y los controles documentados, así como las personas que deben realizarlos.

Los recorridos pueden ser realizados de dos formas distintas, por un lado es posible realizarlo utilizando un ejemplo real ejecutado y finalizado en el pasado del procedimiento que se pretende verificar. La otra opción es realizar el recorrido “en vivo”, es decir seleccionando un caso real y realizando el recorrido del procedimiento a medida que el mismo es ejecutado en tiempo real.

³³ Material proporcionado por el Banco durante una capacitación realizada en el año 2007 sobre nuevas herramientas para la administración de proyectos.

Como principal ventaja de la realización de los recorridos en base a un ejemplo ejecutado en el pasado podemos destacar el hecho de que el mismo fue realizado sin considerar que sería revisado por lo que representa fielmente la realidad del procedimiento. Asimismo, podemos mencionar otras ventajas como lo son el ahorro de tiempo y costos asociados en la realización del recorrido, debido a que un procedimiento que implique determinado tiempo y desplazamiento para la realización, puede ser rápidamente verificado si se cuenta con toda la evidencia correspondiente.

Por otro lado, la principal desventaja que debemos mencionar es el hecho de que las únicas tareas y controles que son posibles verificar son las que existe evidencia de que realmente son realizadas. Por lo tanto, esta opción es recomendable en los casos en que se quiera verificar el cumplimiento de los controles que como tal debe existir evidencia para considerar que los mismos fueron realizados.

La ventaja de la realización del procedimiento en tiempo real, es que la versión documentada del mismo puede ser verificada en su totalidad comprobando cada tarea versus la realidad ejecutada por el personal de la Organización.

La principal desventaja de la realización de los recorridos de esta forma es que la observación en tiempo real de la ejecución de los procedimientos puede provocar que el personal de la Organización no ejecute los mismos en la forma en que los realiza habitualmente sino como debería realizarlos de acuerdo a lo que está documentado. Esto implicaría la pérdida de valor de este análisis debido a que el objetivo es verificar que los procedimientos representan la realidad de la Organización y no que sean marcos teóricos que no son cumplidos por diversos motivos.

Otras desventajas relacionadas con la ejecución de los recorridos en tiempo real son el costo y tiempo que implica la verificación de cada procedimiento.³⁴

³⁴ Material proporcionado por el Banco durante una capacitación realizada en el año 2007 sobre nuevas herramientas para la administración de proyectos.

5.5.2.5. Lista de actividades

“Es la relación de actividades encomendadas a una Unidad Administrativa en un momento determinado.

Para confeccionar la Lista de Actividades deberán consignarse las actividades o cometidos principales encomendados a la unidad objeto del estudio. Tales actividades habrán sido atribuidas a través de disposiciones legales o reglamentarias, de Manuales de Organización y Funciones o mediante simples comunicaciones procedentes de niveles jerárquicos superiores. Se deberán recopilar las que están vigentes y transcribirlas en orden de importancia en el formulario entregado.”³⁵

Esta herramienta debe contener:

- Fecha en la cual se realizó el relevamiento.
- Nombre o identificación de la Unidad a la que corresponde así como la Gerencia de la cual depende.
- Identificación del responsable de la Unidad.
- Período al cual están referidas las actividades.
- Breve y clara descripción de las actividades incluidas.
- Orden de importancia de cada actividad, el cual es determinado por el responsable de la Unidad considerando el aporte en contenido de cada una para la consecución de los cometidos de la Unidad.
- El código de actividad el cual es asignado por el Analista de Organización y Métodos en base al criterio convenido en cada caso.³⁶

³⁵ Palarmachuk, A.; *Cuadro Distribución del Trabajo*; Oficina de Apuntes del CECEA; Ed. revisada 2008; p. 8.

³⁶ Palarmachuk, A.; *Cuadro Distribución del Trabajo*; Oficina de Apuntes del CECEA; Ed. revisada 2008; p. 8.

5.5.2.6. Lista de tareas

“Es la relación de los trabajos encomendados a un puesto de trabajo en un momento determinado.

La Lista de Tareas deberá obtenerse siempre de los propios titulares, pues nadie mejor que ellos sabe lo que realmente hacen. Además este proceder fomentará el sentido de participación y colaboración de todos los miembros de la de la Unidad. Ya que el propósito es saber qué hacen y cómo emplean el tiempo, es conveniente que previamente se explique el motivo y alcance del estudio que se llevará a cabo, como forma de mejorar la comunicación entre el Analista de Organización y Métodos y los empleados.”³⁷

La Lista de Tareas debe contener:

- La fecha en la que se tomaron los datos.
- Identificación de la unidad y el Departamento o Gerencia al cual depende.
- Identificación del empleado.
- Período al cual se refieren las tareas.
- Descripción de las tareas.
- Tiempo asignado a cada una de las tareas.
- Código de cada tarea.³⁸

5.5.3. Formularios:

Una de las principales tareas del Departamento de Organización y Métodos es el análisis, diseño y control de formularios, ya que los mismos constituyen los elementos en los cuales se plasma el sistema de información de las instituciones. Estos son la materialización de la comunicación tradicional en las empresas.

³⁷ Palarmachuk, A.; *Cuadro Distribución del Trabajo*; Oficina de Apuntes del CECEA; Ed. revisada 2008; p. 11.

³⁸ Palarmachuk, A.; *Cuadro Distribución del Trabajo*; Oficina de Apuntes del CECEA; Ed. revisada 2008; p. 11.

Según la definición de Lardent et al, un formulario “es el elemento base insustituible de las operaciones de informaciones formales existentes dentro y fuera de una Organización, es decir es la materialización de las comunicaciones internas y externas de una Organización”³⁹.

Son un elemento base, debido a que un procedimiento sin formularios tiene poca probabilidad de lograr el éxito. Esto es así ya que no quedaría evidencia de las tareas y/o controles realizados con respecto a determinado procedimiento. Por ejemplo, si un funcionario debe realizar un control de firmas de un cliente y lo realiza pero no queda evidencia de ello, el mencionado control no tiene validez porque no puede demostrarse si realmente se realizó.

Toda Organización debe contar con una metodología de análisis, diseño y control de formularios para evitar los problemas que surgen a consecuencia de la creación informal de los mismos. Algunas consideraciones a tenerse en cuenta al momento de desarrollar la metodología de análisis, diseño y control de formularios son:

- departamentos de la Organización que deben analizar y validar los formularios. Por ejemplo, los formularios a entregar a los Clientes deben ser validados por los departamentos de Legales y Marketing.
- confección de formularios eficientes que faciliten su llenado e interpretación. El concepto del campo debe ser lo suficientemente claro para que el usuario identifique claramente con que dato debe ser completado.
- a la hora de crear un nuevo formulario, se deben analizar los existentes para verificar que no existan otros cuya finalidad sea la misma o similar. En determinados casos puede ser conveniente modificar un formulario existente, de forma que el mismo cumpla la función por la cual fue creado y contemple la nueva necesidad de información.

³⁹ Lardent, A.; Gomez Echarren, M.; Loro, A.; *Técnicas de Organización, Sistemas y Métodos*, Buenos Aires 1992, Ed. Club de Estudio; 2ª Ed. p. 131.

- analizar y determinar la cantidad necesaria y suficiente de vías o copias que debe tener cada documento. Se debe analizar el proceso para garantizar que solamente los sectores que necesitan realmente recibir una copia, cuenten con ella. El exceso de copias provoca la destrucción de las mismas lo cual trae aparejado costos económicos o el archivo innecesario de documentación.
- se debe realizar una revisión periódica de los formularios en uso, para eliminar los formularios que han sido reemplazados por otros o que ya no son utilizados, comunicando estos cambios a los usuarios de los mismos.

Por lo tanto, es recomendable que las organizaciones cuenten con un departamento encargado de estas tareas, lo que es una función natural del departamento de Organización y Métodos por tener personal preparado y capacitado en estas funciones.

Esto adquiere mayor importancia en organizaciones que prestan servicios, ya que es en los formularios donde quedan plasmadas las transacciones que se realizan.

En la actualidad consideramos que podemos diferenciar los formularios en dos categorías, por un lado los formularios pre impresos y por otro los formularios electrónicos.

5.5.3.1. Formularios pre impresos

Estos formularios son los de uso más común. Se trata de formularios que tienen su texto previamente impreso y únicamente se debe completar con los datos del caso en cuestión, como por ejemplo: el día y lugar de la operación, datos del cliente, firma del mismo y autorizaciones correspondientes.

El sector o departamento que los utilice tendrá que contar con el stock necesario de los mismos para su uso habitual y realizar el pedido correspondiente a Organización y Métodos cuando no cuenten con la cantidad suficiente.

Dichos formularios tienen, por lo general, numeración correlativa impresa. Esta característica se debe a la importancia que su utilización representa para el control interno que se pretenda tener sobre determinado proceso.

5.5.3.2. Formularios electrónicos

En los últimos años han adquirido mucha importancia los formularios electrónicos, debido fundamentalmente a su practicidad. Dichos formularios se pueden consultar en cualquier momento, estando siempre a disposición del usuario en un sitio web donde tiene acceso toda la Organización. Tienen una búsqueda muy sencilla mediante palabras claves y luego cuando se despliega en la pantalla, su llenado puede hacerse directamente desde la PC y luego proceder a la impresión del mismo. De esta manera nos olvidamos del hecho de tener que estar haciendo el pedido de nuevos formularios y además se encuentran permanentemente actualizados, ya que el departamento de Organización y Métodos se encarga de publicarlos en el sitio cuando lo estima conveniente, ya sea porque se trata de un formulario nuevo o de una modificación de uno ya existente.

Por otro lado también existen los formularios que se completan en la PC y que directamente se graban en el sistema central de contabilidad y gestión administrativa de la Institución. Esta variante de formularios electrónicos permiten, luego de ingresados todos los campos obligatorios, la consulta vía sistema de cierta información, como ser: nombre del cliente, número de cliente, documento y demás datos como dirección particular, laboral, contractual y legal. De esta manera un funcionario que atiende al público, puede hacer el reconocimiento a un cliente o recabar datos que necesita, simplemente realizando una consulta en el sistema y si desea podrá imprimirlo.

Estos formularios también permiten realizar modificaciones en los datos, los cuales quedan automáticamente ingresados luego de la autorización por parte de un superior.

6. CASO PRÁCTICO DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PRIVADA

6.1. Importancia de la aplicación de Organización y Métodos en la Institución

Nuestro caso de estudio es una Institución financiera privada. En ésta, se realizan cientos de operaciones por día, si no miles, de los más diversos tipos. Se conceden créditos, se debitan pagos de intereses y capital, se toman depósitos y se pagan los intereses correspondientes, se realizan operaciones de comercio exterior, se hacen transferencias a cuentas de plaza o exterior, se cobran comisiones, se hacen pagos a proveedores vía soportes magnéticos, se opera en el mercado local por orden de los clientes con respecto a compra y venta de valores en custodia, se reciben cheques de la propia Institución y de otras que van al clearing de cheques, se procesan los pagos de los estados de cuenta de las tarjetas de crédito, se compra y vende moneda y otras, efectuadas en el Banco, o vía internet y cajeros automáticos por parte del cliente, todas las cuales deben quedar registradas en el día y reflejarse después, en las cuentas correspondientes.

Los procesos y procedimientos diseñados por el Departamento de Organización y Métodos son el marco teórico y la guía que se debe seguir para llevar a cabo en forma correcta las tareas señaladas anteriormente.

El Departamento de Organización y Métodos, por lo tanto, posee ciertas características que la distinguen del resto de los departamentos de la Organización y que detallamos a continuación:

- Está formado por personas expertas en el manejo de problemas relacionados con la estructura organizativa, sus interrelaciones y canales de comunicación, que hacen que la Organización funcione, siempre contemplando la estrategia que la dirección trazó para el logro de los objetivos de la misma.

- El Departamento de Organización y Métodos es capaz de situarse por fuera de la Organización y darle una mirada íntegra y global a sus procesos, y en consecuencia poder detectar posibles desvíos o “cuellos de botella”. Esto se debe a que posee las herramientas y conocimientos para identificar cuáles son las fallas o debilidades existentes en la Organización, ya sea con respecto a asuntos que tengan que ver con los diferentes cargos existentes, la relación entre los mismos, los procedimientos a aplicarse y la manera en que los soportes no sólo humanos sino informáticos, interactúan. Lo antedicho permite lograr que se lleven a cabo las tareas diarias para el funcionamiento de la Organización.
- Colabora indirectamente en la mejora del servicio que se le brinda al cliente. Esto es así ya que está involucrado en la creación y el diseño de formularios y procesos. Los cuales impactan en ofrecer un mejor tiempo de respuesta y servicio al cliente, instrumentando el pilotaje de procesos.
- Relacionado con el punto anterior, el Departamento de Organización y Métodos interactuando con el departamento de Marketing, estudia los canales de comunicación entre la Organización y sus clientes, llámense estados de cuenta, banca electrónica en general y terminales varias, como ser cajeros automáticos.
- Asimismo, este departamento es necesario para organizar tareas donde intervienen clientes internos y proveedores de la Organización, de manera de lograr que esta relación se haga de la forma más eficiente posible.
- En estos tiempos de constantes avances tecnológicos, este departamento tiene tareas íntimamente relacionadas con el diseño de los procesos.
- Por otro lado, no debemos olvidarnos que la competencia dentro del sector financiero es cada vez mayor y este departamento se encarga muchas veces de solucionar inconvenientes que puedan tener determinadas unidades del Banco y que luego se reflejan en el servicio que se brinda al cliente. Por lo tanto, la velocidad de respuesta frente a estos problemas y la calidad de la solución resultante, hacen que el trabajo de los Analistas de Organización y Métodos sea muy valioso para la Organización en su conjunto.

6.2. Existencia y Evolución de la Unidad de Organización y Métodos

La existencia y evolución de la función de Organización y Métodos dentro de la Institución acompañó las transformaciones que se produjeron a nivel de la misma.

El Departamento de Organización y Métodos, participó activamente en todas estas transformaciones de diversas formas. En algunas ocasiones, los Analistas lideraron los equipos de trabajo encargados de implementar los cambios, mientras que en otras realizaron tareas relativas a la adecuación de los procesos.

Asimismo, a medida que la Institución incrementaba su volumen de negocios, las actividades de la función fueron aumentando. Esto hizo que fuera cada vez más relevante la documentación de los procedimientos, el diseño de nuevos formularios y el análisis de los procesos.

Por otro lado, otras actividades dejaron de ser realizadas por los Analistas. Por ejemplo, cuando la Institución fue creada, eran tareas propias de la función de Organización y Métodos la creación y el mantenimiento del organigrama general de la misma, así como el análisis y diseño de la disposición espacial. Actualmente, estas tareas son realizadas por otros departamentos tal como se comenta en el punto 6.5 de este capítulo.

La creación de nuevos servicios y el aumento continuo de las regulaciones, también provocó que las actividades de Organización y Métodos adquirieran mayor importancia. Esto hizo necesario el cambio de los formularios, el diseño de nuevos procesos, la actualización de los manuales de procedimientos y el desarrollo de nuevos sistemas informáticos aplicados a los nuevos servicios.

Como consecuencia de lo antedicho, surgió la necesidad de aumentar el personal del departamento. Al inicio, estaba integrado por tres funcionarios, mientras que en la actualidad lo integran seis.

Paralelamente a las transformaciones de la Institución, se produjeron cambios a nivel de su estructura organizativa. En sus inicios la función se denominaba Organización y Métodos y dependía de la Gerencia de Operaciones.

Luego, pasó a depender de la Gerencia de Sistemas, pasando a llamarse Mejora de Procesos y Organización⁴⁰. Este departamento se dividía en cuatro sectores claramente diferenciados en base a las tareas que desarrollaban. El cometido de este departamento era ejecutar las políticas y estrategias definidas por la Dirección y Gerencia del Área, brindando servicios de mejora y nuevos desarrollos operativos eficientes y oportunos. A su vez, lideraba la implementación y mantenimiento de la estructura organizativa del Banco.

En una siguiente etapa, Mejora de Procesos y Organización, nuevamente pasó a depender de la Gerencia de Operaciones, cambiando su nombre a Organización y Métodos.

⁴⁰ De este departamento dependían los siguientes sectores y las funciones eran las siguientes:

Aplicaciones y Procedimientos:

Diseñar e implementar nuevos productos y/o procesos aplicando la metodología para nuevos productos.

Apoyar en el rediseño de procesos y en la implementación de mejoras operativas, coordinando con otros sectores y aplicando la metodología para la administración de proyectos.

Comunicaciones y Formularios:

Emitir circulares y comunicaciones internas, actualizando el listado de circulares vigentes y anuladas, archivar y evacuar dudas sobre las mismas.

Confecionar los formularios que se solicitan, realizar su control en forma previa y posterior a su pasaje a Imprenta.

Participar en proyectos del sector.

Interface Informática:

Realizar la interface entre los sectores Mejora de Procesos y Organización y Sistemas documentando los requerimientos informáticos que se originan en los rediseños y nuevos desarrollos propuestos por el sector Mejora de Procesos y Organización.

Efectuar las pruebas de las modificaciones y desarrollos informáticos ante de su implementación

Rediseño y Reingeniería:

Rediseñar procesos e implementar mejoras operativas, coordinando con otros sectores y aplicando la metodología para la administración de proyectos.

Apoyar en el diseño e implementación de nuevos productos y/o procesos aplicando la metodología para nuevos productos

Actualmente, la unidad continúa llamándose Organización y Métodos pero no existe la división de tareas mencionada anteriormente, sino que los cuatro Analistas que la integran realizan dichas tareas dependiendo del proyecto que se les encomiende.

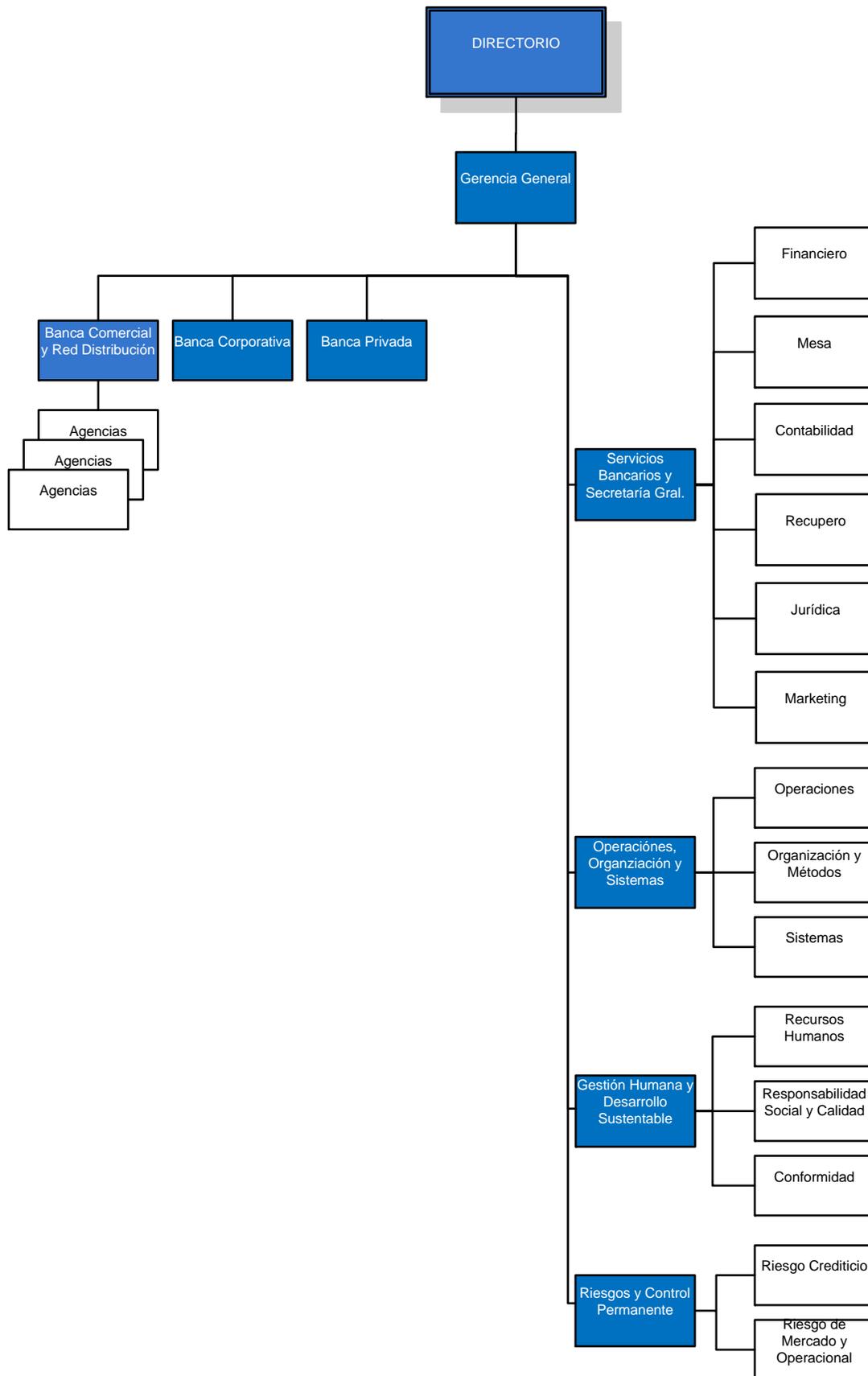
Asimismo, depende directamente de la Gerencia de Operaciones, Organización y Sistemas tal como se ve reflejado en el organigrama incluido en el siguiente punto.

6.3. Ubicación de la Unidad dentro del Banco

Las organizaciones pueden adoptar estructuras muy diferentes entre sí, algunas tienen una departamentalización funcional, otras por producto y las que están dispersas entre diferentes regiones usualmente dividen su estructura basadas en criterios geográficos.

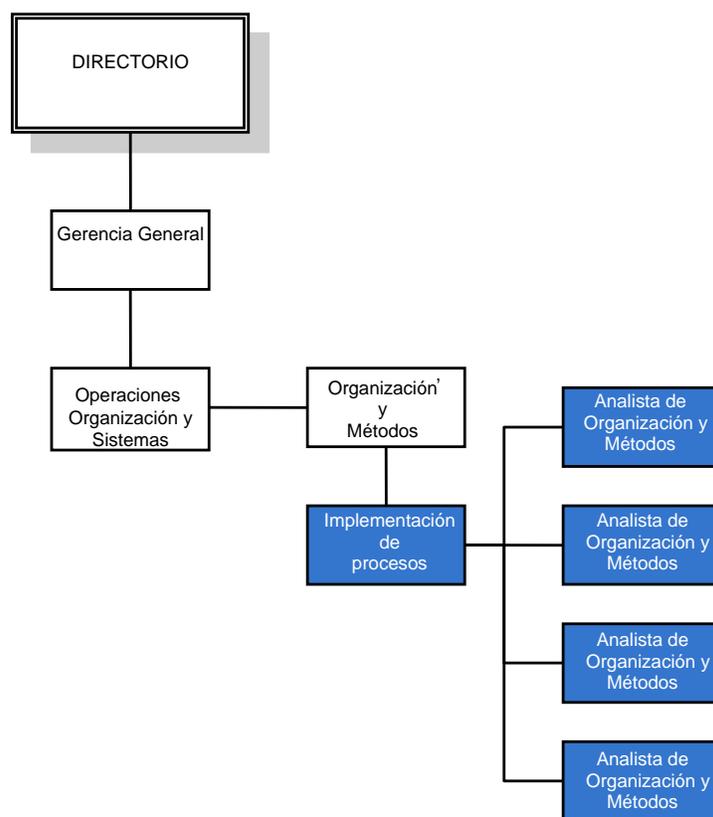
También existen casos en los cuáles dentro de una misma Organización se aplican diferentes tipos de departamentalización. El Banco objeto de esta investigación es un ejemplo de lo mencionado anteriormente ya que los departamentos operativos tienen una departamentalización funcional, mientras que los departamentos comerciales se dividen en base a las diferentes líneas de negocio que el Banco dispone, lo que se correspondería a una departamentalización por cliente (Banca Corporativa, Banca Comercial y Red de Distribución, Banca Privada). Asimismo, dentro de la Banca Comercial y Red de Distribución, existe una división geográfica, por contar con sucursales para la atención de sus clientes.

En resumen, en la Institución financiera privada objeto de estudio, la estructura organizacional es la que llamamos híbrida o mixta, ya que tiene en el mismo nivel jerárquico el tipo de departamentalización funcional, pero a su vez tiene también unidades que funcionan con el tipo de estructura por cliente y geográfica.



La unidad de Organización y Métodos, es un departamento que forma parte de la estructura lineal de la Organización. No responde a la forma tradicional de un departamento de asesoría o de línea-staff⁴¹, típico de Organización y Métodos, ubicado en la parte superior en la estructura lineal de la Organización y únicamente rindiendo cuentas al Directorio o a la Gerencia General.

En la Institución financiera privada analizada, esta unidad se encuentra ubicada en el mismo nivel jerárquico que los departamentos de Contaduría, Legales, Marketing o Servicio al Cliente. Depende de la Gerencia de Operaciones, Organización y Sistemas y sus Analistas rinden cuentas al Encargado de Implementación de Procesos el cual depende directamente del Encargado de Organización Métodos.



⁴¹ Características de la Organización de Línea-Staff: “La organización Línea-Staff reúne las características básicas de la organización lineal pero diferenciada por la existencia de órganos staff con exclusiva función de asesoría a los órganos de línea. Dichos órganos tienen como actividad el pensar, planear, recomendar, sugerir, asesorar, a los órganos de línea que son los encargados de decidir, hacer y mandar.”

Cuneo, M.; González, A., *Tipología de la Organización Formal*, Ediciones CECEA año 1991. p. 20.

La mencionada ubicación de esta unidad dentro de la Organización responde a diversos factores.

En primer lugar, es necesario tener en cuenta que estamos tratando el caso de una Institución financiera. Este negocio en particular está fuertemente regulado, ya sea por el Banco Central del Uruguay como por las normas que dicta su casa matriz. La “Organización” y los “métodos” no son arbitrarios, todo lo contrario, se debe cumplir con estricta normativa para llevar adelante esta actividad. El Departamento de Organización y Métodos es uno de los principales receptores de la misma, con la responsabilidad de capturarla, entenderla, procesarla, reorganizar el trabajo y los procesos contemplándola, así como también realizar modificaciones en su estructura. Ejemplo de esto, es la creación del departamento de Cumplimiento⁴² que previene y detecta actividades relacionadas con el lavado de activos. En este caso, los Analistas de Organización y Métodos realizaron la comunicación interna a través de la cual se notificaba la creación del nuevo sector así como la modificación y creación de los manuales afectados por los cambios.

⁴² Oficial de cumplimiento:

Art. 35.6 Régimen aplicable: “Las instituciones de intermediación financiera deberán contar con un Oficial de Cumplimiento quien será un funcionario comprendido en la categoría de personal superior a que refiere el artículo 38.11, no pudiendo desempeñar tareas en el área de Auditoría Interna de la institución.

El Directorio o autoridad jerárquica equivalente es responsable que el Oficial de Cumplimiento cuente con la capacitación, la jerarquía dentro de la organización y los recursos humanos y materiales necesarios para desempeñar su tarea en forma autónoma y eficiente.”

Art. 35.7 Del Oficial de Cumplimiento: “El Oficial de Cumplimiento será el responsable por el adecuado funcionamiento de las políticas, procedimientos y mecanismos de control implementados a efectos de identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Deberá promover la permanente actualización de las políticas y procedimientos aplicados por la institución. Además, será el funcionario que sirva de enlace con los organismos competentes.”

Circular 1987 del Banco Central del Uruguay - Resolución del 19.02.2008 - Vigencia: 01.07.2008 - Vigencia Diario Oficial del 09.04.2008 (2008/0052)

A su vez, debido a que algunas de sus funciones son la confección y emisión de los comunicados internos, creación y mantenimiento de manuales de procedimientos y formularios, análisis y rediseño de procesos, colaboración en la implementación de nuevos productos y/o sistemas informáticos; este departamento recibe solicitudes relacionadas con las tareas mencionadas anteriormente, de otros sectores del Banco. Las mismas son recibidas a través de una casilla de correo electrónico para que luego sean analizadas y priorizadas por los responsables del departamento. El proceso detallado para la ejecución de proyectos se encuentra especificado en el punto 6.6 de esta investigación “Metodología de ejecución y Administración de Proyectos”.

Por esto, tiene una estructura formal integrada en la Organización en el nivel jerárquico adecuado, con un equipo de funcionarios estable y capacitado para dichas tareas de forma de obtener buenos resultados.

La ubicación de la Unidad se debe a lo que la Institución pretende del departamento y considera que es la mejor manera de que se interrelacione con otras unidades. Ello permite establecer un sentido de igualdad jerárquica con los demás departamentos, lo que le aporta ventajas a la hora de integrar equipos interdisciplinarios, de forma de abordar los problemas en un plano de igualdad. De esta manera cada individuo o departamento aportará lo que mejor sabe hacer y enriquecerá al grupo con su experiencia en particular.

6.4. El perfil del Analista de Organización y Métodos

El Departamento cuenta con cuatro Analistas de Organización y Métodos. De acuerdo a lo mencionado en el punto anterior, éstos dependen del Encargado de Implementación de Procesos y éste del Encargado de Organización y Métodos.

Los comentarios que se detallan a continuación fueron aportados por los Analistas durante las entrevistas mantenidas con ellos y para las cuáles nos basamos en el cuestionario que figura como Anexo I de esta monografía.

6.4.1. Educación

La formación de todos los Analistas es homogénea, dado que finalizaron o se encuentran cursando carreras relacionadas a ciencias económicas. Uno es Licenciado en Administración de Empresas, otro Economista, mientras que los dos restantes se encuentran cursando la carrera de Contador Público.

Anualmente realizan diversas capacitaciones relacionadas con la gestión de proyectos y mejora de procesos. Asimismo, participan de capacitaciones solicitadas por otros sectores pero que aportan a la formación de los Analistas y les son necesarias para el desarrollo de sus tareas diarias y la implementación de cambios. A modo de ejemplo, podemos mencionar capacitaciones relacionadas con normativa emitida por el Banco Central del Uruguay y/o en materia contable. Estos cursos son necesarios debido a que los Analistas deben conocer la normativa establecida por el Banco Central así como la normativa contable de forma de considerarla en el rediseño o aplicación de nuevos procesos y/o sistemas informáticos.

Respecto a los conocimientos en idiomas, todos cuentan con un nivel adecuado de inglés, el cual les permite leer y escribir documentos en este idioma, así como comunicarse oralmente. Para mejorar estos conocimientos, realizan cursos anuales de este idioma en el mismo Banco.

Por otro lado cuentan con amplios conocimientos en programas informáticos básicos así como también en programas específicos que el Banco utiliza. Esto se debe principalmente a la vinculación con los Analistas de Sistemas y al hecho de que en determinadas oportunidades realizan pruebas de usuario de los sistemas.

6.4.2. Experiencia previa

En lo que respecta a la experiencia previa, existen algunas similitudes entre ellos. Tres trabajaron en firmas de Auditoría previamente a ingresar al Banco. Dos se desempeñaron como consultores y uno como auditor. Adicionalmente, tienen experiencia en entidades financieras, ya sea trabajando como auditores o consultores externos, mientras fueron parte de las firmas de Auditoría o como funcionarios en otra Institución de plaza.

6.4.3. Ámbitos de relacionamiento

- Externos que interactúan con el puesto: en el desempeño de las tareas diarias interactúan con proveedores externos de empresas de servicios informáticos y prestadoras de servicios de auditoría y/o consultoría.
- Clientes del puesto: los clientes del departamento son internos a la Organización y pueden pertenecer a cualquier sector de la misma. A modo de ejemplo, podemos mencionar que los principales sectores que realizan pedidos son el Departamento Comercial, el de Riegos, Contabilidad y Control de Gestión.
- Proveedores del puesto: los proveedores internos con los cuales trabajan fluidamente son los departamentos de Contabilidad, Legales, Riesgos, Recupero y principalmente Sistemas. En muchos casos los departamentos que en determinado proyecto son clientes, en otro actúan como proveedores.

6.4.4. Características genéricas

Los Analistas consideran que la característica más importante para desarrollar su tarea, es tener iniciativa, vocación de atención al cliente y el enfoque a procesos. Esto les permite realizar su trabajo de la mejor forma y satisfacer las necesidades de su cliente.

Asimismo todos coinciden en que el trabajo en equipo es primordial, ya que sin esta característica sería difícil desempeñarse en este puesto, debido a que la mayoría de los trabajos son realizados en conjunto con otros integrantes del Banco.

Respecto al enfoque en procesos, es una habilidad que se está comenzando a inculcar en el resto de la Organización.

6.4.5. Características específicas

Consideran que el pensamiento analítico es fundamental a la hora de enfrentarse a los problemas planteados por los usuarios, de forma de poder entender la causa de los mismos y recomendar y/o implementar las mejoras necesarias para solucionar las dificultades.

La capacidad de observar es una habilidad esencial para analizar los procesos y detectar problemas o mejoras a implementar.

El relacionamiento interpersonal está presente en todo momento, ya que su trabajo no es realizado de forma independiente.

También se destaca la habilidad para redactar y elaborar informes, ya que el volumen de redacción que manejan los Analistas es muy grande.

6.4.6. Principales tareas que desarrolla

En base a lo relevado, las principales tareas ejecutadas son:

- rediseñar procesos y diseñar e implementar nuevos productos, aplicando la Metodología para Administración de Proyectos.
- documentar los procedimientos, instrucciones y formularios necesarios para hacer operativos los rediseños de procesos y los nuevos productos aplicando la metodología de documentación del Departamento.

- emitir circulares informando sobre el nuevo proceso o producto, actualizando los archivos (físicos y magnéticos) de circulares vigentes y anuladas⁴³.
- evacuar dudas sobre las circulares o procedimientos emitidos.
- realizar la coordinación con los demás departamentos / sectores de Casa Central para el desarrollo de proyectos.
- confeccionar los formularios que se requieran.
- solicitar y obtener la validación de los responsables de los sectores de Compras, Legales, Marketing y Comercial, de los formularios confeccionados.
- determinar la forma de implementación de los formularios: pre-impresos o electrónicos.
- asegurar la calidad de los servicios brindados por el sector.
- colaborar en tareas relacionadas a la puesta en producción de los proyectos, como ser pruebas de usuario y capacitación.
- participar en reuniones y grupos de trabajo que requieran la integración del sector.
- realizar relevamientos en sucursales y departamentos de Casa Central para identificar oportunidades de mejoras operativas.
- participar en instancias de capacitación y fortalecimiento de conocimientos.

⁴³ Las Circulares pasan a estar anuladas cuando: finalizó su período de vigencia, han sido sustituidas por otras lo cual es especificado en las mismas, corresponden a productos discontinuados o a procedimientos que no se realizan más.

6.5. Instrumentos de Organización y Métodos utilizados y/o creados

A continuación indicamos si los instrumentos mencionados en el marco teórico de esta investigación son utilizados o no por la Institución objeto de estudio. Asimismo, comentamos la aplicación práctica de las herramientas utilizadas.

6.5.1. Representaciones gráficas

a. Organigramas:

Actualmente, esta herramienta es confeccionada y mantenida por el departamento de Recursos Humanos quienes son los responsables de que el mismo refleje la realidad de la Institución respecto al personal de la misma.

Sin embargo, los Analistas de Organización y Métodos los utilizan para consultar los puestos de los integrantes de la Institución, ya que los mismos se incluyen en los procedimientos y circulares. A su vez, pueden sugerir cambios en el organigrama al departamento de Recursos Humanos. Ver Anexo II.

b. Flujogramas:

De acuerdo a lo relevado, esta herramienta es consultada en menor proporción que otras, como por ejemplo los manuales de procedimientos. Igualmente la gran mayoría de los procedimientos cuentan con su respectiva representación gráfica. Esto se debe a que la utilización de los mismos, facilita el entendimiento y aporta una visión general de los procedimientos, principalmente en casos en que se desea obtener una imagen global y rápida de los mismos.

Las técnicas de diseño utilizadas por la Organización, están basada en la norma IRAM 34.502 comentada anteriormente en este documento.

Estos documentos son confeccionados por los Analistas de Organización y Métodos quienes son los responsables de actualizarlos en caso que los procesos sean modificados. Ver Anexo III.

No es una herramienta ampliamente difundida debido al alto costo, tiempo y dedicación que requiere su mantenimiento.

c. Mapas de procesos:

Todos los procedimientos forman parte del mapa de procesos. El mismo permite visualizar fácilmente la relación que existe entre cada uno de los procedimientos y cómo es el flujo de información entre ellos.

Estos documentos también son preparados y mantenidos por parte de los Analistas de Organización y Métodos del Banco. Ver Anexo IV.

d. Diagrama de Gantt:

Se utiliza para planificar los proyectos y poder realizar un seguimiento de los mismos determinando las desviaciones a los plazos originariamente establecidos en tiempo y forma. La Institución utiliza el programa Office Project de la empresa Microsoft. El mismo permite generar diagramas de Gantt definiendo tareas a las cuales se les indica su duración, fecha de comienzo y de finalización, como los recursos humanos involucrados, especificando la dedicación horaria de cada uno al proyecto. Asimismo, esta herramienta permite generar informes de avance, tareas críticas, riesgos y problemas del proyecto, costos del proyecto y asignación de los recursos al mismo.

La confección de estos diagramas no es exclusiva de los Analistas de Organización y Métodos, ya que los Analistas de Sistemas los utilizan habitualmente y por lo general son ellos quienes los preparan y mantienen. Ver Anexo V.

e. Workflow:

Si bien es una herramienta moderna y que tiene poca difusión en nuestro medio, la misma está siendo implementada por el Banco en los nuevos procesos que se han rediseñado. La idea del Banco es poder incorporar la misma a la mayor cantidad de procesos, dado que facilita el flujo de la información y agiliza los procesos.

Permite obtener información estadística respecto a la cantidad de procesos ejecutados, el estado de cada uno, los cuellos de botella o los pasos en los cuales las tareas han requerido más tiempo para su ejecución y el promedio de tiempo que cada paso implica. Con esta información es posible continuar analizando los procesos intentando alcanzar el tiempo óptimo de cada uno y realizando un pilotaje de los mismos apuntando a la mejora continua de éstos.

Esta herramienta es desarrollada y mantenida por los Analistas de Sistemas, pero se espera en el futuro que los Analistas de Organización y Métodos sean los encargados de diseñar los procesos en la misma y los Analistas de Sistemas los transformen en procesos electrónicos y los pongan en funcionamiento. Ver Anexo VI.

f. Cuadro de distribución del trabajo:

Esta herramienta no es utilizada por el Banco, pero se cuenta con una descripción de puestos para cada cargo, en la cual se documentan las actividades que cada puesto debe realizar. De todas formas esta herramienta no es confeccionada por los Analistas de Organización y Métodos sino que es preparada por el departamento de Recursos Humanos en conjunto con cada departamento.

g. Planos de disposición espacial:

El Banco utiliza planos de disposición espacial y cuenta con uno para cada oficina, los cuales son preparados por el departamento de Infraestructura y Seguridad.

Los Analistas de Organización y Métodos no participan de la disposición de oficinas ni realizan recomendaciones respecto a cómo deberían estar ubicadas las mismas. Esta tarea es propia del sector mencionado anteriormente.

h. Matriz de riesgos y controles:

El departamento de Organización y Métodos no cuenta con matrices de riesgos y controles. El sector de Riesgos Operativos confecciona y mantiene matrices con los riesgos del Banco y los controles de segundo grado⁴⁴ que se deben realizar.

Los controles que se realizan son establecidos en los manuales de procedimientos asociados a cada proceso. Esta tarea es responsabilidad de los Analistas de Organización y Métodos.

6.5.2. Manuales

a. Manuales administrativos:

El Banco, debido a su gran tamaño, utiliza diversos manuales entre los que se encuentran:

- manual de la Organización: establece la visión, misión y objetivos del Banco.
- manuales de Procedimientos y Políticas Aplicables.
- manuales del Empleado: llamados Manuales de descripción de puestos por el Banco.
- manual de conducta.

Respecto a los manuales de Procedimientos y Políticas Aplicables, la Organización cuenta con dichos manuales para todos los procesos más importantes. Dentro de éstos, se establecen las políticas aplicables a cada procedimiento. Los mismos son confeccionados y mantenidos por los Analistas de Organización y Métodos. Ver Anexo VII.

⁴⁴ Los controles de segundo grado son los que se realizan sobre otros controles para verificar que los segundos fueron efectivamente realizados.

Esta es una de las tareas más importantes que realizan los Analistas, ya que éstos son los encargados de documentar los procesos, velando porque los mismos reflejen la realidad y sean lo más claro posible para los usuarios.

El Manual de la Organización es preparado y mantenido por el departamento de Marketing, mientras que los Manuales de Descripción de Puestos son responsabilidad del departamento de Recursos Humanos. Ver Anexo VIII.

b. Instructivos o Manuales de aplicaciones:

La Organización cuenta con manuales de aplicación de los diferentes sistemas informáticos que utilizan. Este sistema se divide en operaciones, las cuales cumplen diferentes funciones. Por este motivo es importante contar con ellos, ya que permiten a los usuarios tener una guía para el correcto ingreso de los datos.

Los manuales contienen la siguiente información:

- a quien está dirigido
- el objetivo de la operación
- si implica registraciones contables
- las pantallas desplegadas por el sistema
- descripción de los campos a completar con el detalle de las diferentes posibilidades
- formularios involucrados
- reportes que se obtienen en base a los datos

En general estos manuales son confeccionados por las empresas encargadas de realizar el mantenimiento de los sistemas, pero es tarea de los Analistas de Organización y Métodos el verificar que los mismos fueron confeccionados correctamente, cumplen con los requisitos de formato y diseño establecidos por el Banco y son claros para los usuarios. Ver Anexo IX.

c. Circulares:

Este tipo de herramienta es utilizada en el Banco desde el inicio de sus actividades y se emiten en forma electrónica mediante archivos prediseñados y enviados vía mail a los funcionarios. En las mismas, se comunica a los empleados cambios en políticas, lanzamiento de nuevos productos, modificaciones a procesos, datos de interés y cualquier otro tipo de información que requiera ser comunicada.

Las mismas pueden estar dirigidas a todo el personal del Banco o a parte del mismo, lo cual es indicado en el encabezado del documento y se tiene en cuenta a la hora de indicar los destinatarios del correo electrónico.

El encabezado incluye además el sector que solicitó la comunicación, la fecha en que fue emitida, un número de identificación único, el tipo de circular (reglamentaria, informativa, temporal), una síntesis de su contenido, un comentario y a quien está dirigida.

Asimismo, se indica si la circular complementa una circular anterior o si anula otra. En estos casos se especifica además, el número de la circular a la cual se hace referencia.

El Banco dispone de una estricta política de firmas para autorizar la emisión de estos documentos y que sin las cuales no es posible emitirlos.

La emisión de estos documentos es una tarea diaria de los Analistas de Organización y Métodos ya que a través de éstas comunican los cambios y/o mejoras de los procedimientos, además de comunicar informaciones solicitadas por otros sectores del Banco. Ver Anexo X.

d. Walkthrough (Recorridos):

Esta herramienta no es utilizada por la Institución.

e. Lista de actividades:

Esta herramienta no es utilizada por la Institución, las actividades se encuentran especificadas en los manuales de procedimientos de cada proceso.

f. Lista de tareas:

Si bien esta herramienta tampoco es utilizada por el Banco, en los manuales de procedimientos se encuentran especificadas las tareas que se deben realizar en cada proceso, junto con la descripción del puesto y el responsable de ejecutarla.

6.5.3. Formularios

a. Formularios pre impresos:

El Banco utiliza formularios pre impresos para ciertos documentos que se entregan a clientes como lo son: contratos de condiciones generales, boletas de depósito, formularios de retiro, facturas y recibos.

La tendencia es sustituir este tipo de formularios por aquellos que se completan desde los sistemas y luego se imprimen directamente de éstos.

El diseño y mantenimiento es tarea de los Analistas de Organización y Métodos. La Institución cuenta con un inventario detallado de dichos formularios, los cuales son revisados cuando se renueva el stock, a pedido del departamento de Legales o con motivo de un nuevo desarrollo de sistemas, para realizar las modificaciones que se consideren necesarias.

Al analizar cada proceso, los Analistas deben evaluar la necesidad de crear nuevos formularios y/o modificar alguno existente, decidiendo si los mismos deben ser pre-impresos o electrónicos.

Cabe destacar que todos los formularios son validados por el departamento Legal y por el departamento de Marketing cuando los mismos son para entregar a los clientes.

b. Formularios electrónicos:

Las características y el diseño de los mismos están a cargo de los Analistas de Organización y Métodos. La validación de los mismos, es idéntica a los formularios pre impresos.

Son programados por los Analistas de Sistemas y validados y verificados por los Analistas de Organización y Métodos.

Tanto para los formularios pre impresos, como para los electrónicos, la comunicación a los usuarios de la modificación o creación de los mismos, es realizada por los Analistas de Organización y Métodos mediante una Circular (herramienta mencionada anteriormente). Ver Anexo XI.

6.6. Metodología de ejecución y administración de proyectos

La unidad de Organización y Métodos se organiza y trabaja en base a proyectos.

Esta forma de trabajo, se asimila a lo que Henry Mintzberg definió como estructuras Ad hoc⁴⁵. Ad hoc es una locución latina que significa literalmente “para esto”. Generalmente se refiere a una solución elaborada específicamente para un problema o fin preciso y, por tanto, no es generalizable ni utilizable para otros propósitos. Por lo tanto, se utiliza para referirse a algo que es adecuado sólo para un determinado fin. En sentido amplio, ad hoc puede traducirse como “específico” o “específicamente”.

Para llevar a cabo cada uno de los proyectos del Plan anual, se utiliza una metodología de ejecución y administración de proyectos.

Antes de comenzar a detallar en qué consiste dicha metodología, nos gustaría realizar algunas precisiones, como ser, la estrecha vinculación entre la unidad de Organización y Métodos y la unidad de Sistemas.

Existe una continua interacción entre dichas unidades, partiendo de la base que para llevar a cabo cada uno de los proyectos se forman grupos interdisciplinarios entre los cuales obligatoriamente integrantes de Sistemas y Organización y Métodos participan. La presencia de los demás integrantes del grupo, está sujeta a la relación que tiene el proyecto con la unidad a la que pertenece el funcionario. Esto implica que los sectores como ser Riesgos, Contabilidad, Jurídica, Recupero, Comercial, etc. serán parte, siempre que lo justifique. Sin embargo, Organización y Métodos y Sistemas son recursos imprescindibles para la mayoría de los proyectos.

⁴⁵ Mintzberg, H.; *Diseño de Organizaciones Eficientes*; Buenos Aires 1994, Editorial el Ateneo.

En consecuencia, los Analistas de Organización y Métodos y los Analistas de Sistemas se encuentran en permanente contacto. Si bien los perfiles de dichos Analistas son diferentes, ya que uno se dedica a la parte funcional y el otro a la parte técnica, se complementan entre sí. En otras palabras, uno se dedica al diseño y rediseño de procesos y productos, así como a la preparación de la documentación correspondiente y el otro es responsable de realizar el impacto en los sistemas del Banco, pero se requiere cierto conocimiento cruzado.

Es importante el conocimiento que tenga el Analista de Organización y Métodos de los sistemas, las aplicaciones en las que corren los mismos, como de la comunicación entre las distintas aplicaciones, tablas que se manejan, etc.; pues ayuda considerablemente a la hora de realizar el análisis y documentar.

Es requisito indispensable entender el idioma que habla el Analista de sistemas a efectos de optimizar el trabajo.

Prueba de la relación que existe entre unos y otros, es que la metodología de ejecución de proyectos utilizada por los Analistas de Organización y Métodos, es confeccionada en conjunto con el departamento de Sistemas.

Objetivo y beneficios de la metodología

El objetivo es dotar a la Organización de un marco común con la finalidad de definir, lanzar, conducir, ejecutar y reportar los proyectos que se generen para poder cumplir con los objetivos del Banco.

Los beneficios que se desprenden son los siguientes:

- visibilidad: para la Organización en su conjunto, de los principales planes de actividad.
- objetividad: en el diálogo entre los responsables de proyecto y la Dirección mediante reportes regulares y normados.
- recursos: establecimiento de un presupuesto global por proyecto, el cual incluye inversiones, gastos y dotación afectada a cada proyecto.

Definición del proyecto

Se define un proyecto como toda actividad no rutinaria que posea un responsable, un objetivo definido, un presupuesto asignado y un plazo comprometido, alineado con los objetivos estratégicos del Banco.

- objetivo: es la finalidad del proyecto y detalle del conjunto de resultados esperados, el alcance y las limitaciones.
- presupuesto: se refiere a los recursos que insume un proyecto, los cuales deben estar identificados en el presupuesto del Banco.
- alineación estratégica: los proyectos corresponden a la declinación de los objetivos de la estrategia.

Se categorizan los proyectos de acuerdo al costo de implementación, o sea, según la cantidad de horas-hombre estimadas:

- proyecto Chico: insume menos de 40 horas-hombre.
- proyecto Mediano: insume entre 40 y 100 horas-hombre.
- proyecto Grande: insume más de 100 horas-hombre.

Las horas-hombre se registran por fase del proceso definida en la metodología, en pro de obtener mediciones del esfuerzo real empleado en cada una y determinar las variaciones que existan con respecto a las horas-hombre estimadas. De esta forma se puede evaluar el peso relativo de cada fase en el ciclo de vida del proyecto. La carga de estas horas-hombre se realiza a través de una herramienta interna de administración de proyectos.

Roles del proceso

Líder Funcional:

El Líder Funcional es el responsable de interpretar las necesidades del cliente, entenderlas y transmitir las al Líder Técnico. Actúa como “abogado” del cliente, siendo el responsable de que el producto final sea de satisfacción del cliente.

Los objetivos principales de este rol son:

- entender claramente los requerimientos funcionales del sistema.
- planear y llevar a cabo el plan de capacitación que recibirán los usuarios finales, preparando el material necesario como ser el Manual de Usuario.
- analizar y evaluar los riesgos en las actividades que realiza.

Líder Técnico:

El líder técnico tiene la visión global del producto a construir, coordina las actividades técnicas y sus entregables a lo largo del proyecto. Es quien define la estructura general de la arquitectura junto con los Analistas de sistemas.

Los objetivos principales de este rol son:

- entender claramente los requerimientos del sistema.
- ser responsable de la creación y seguimiento del cronograma del proyecto, en coordinación con el líder funcional.
- ser responsable de elaborar el informe de avance periódicamente y de mantener actualizado el estado del proyecto.
- derivar el trabajo a los distintos equipos con los que trabaja: Analistas, especialistas técnicos, implementadores.
- mantener informado al líder funcional de cualquier tema de relevancia (por ejemplo: anticipar o detectar posibles desvíos del proyecto), en coordinación con el Jefe del Sector Proyectos.
- analizar y evaluar los riesgos en las actividades que realiza.
- supervisar el cumplimiento de la metodología en todo el ciclo de vida del proyecto.
- administrar el presupuesto del proyecto (recursos, tiempo, costos), por ejemplo controlando las horas-hombre estimadas contra las ejecutadas y velando por la correcta registración de las mismas.
- administrar el proceso de gestión de cambios de requerimientos durante el ciclo de vida del proyecto.
- coordinar las actividades relacionadas con las pruebas (del sistema y de integración), en conjunto con el ingeniero de producción y el líder funcional.

Jefe de proyecto:

El rol de jefe de proyecto puede ser cumplido tanto por el líder técnico como el líder funcional. Además de las tareas de su rol específico, tendrá a su cargo:

- trabajar en consenso con sus integrantes para ayudar a la comunicación del equipo, reunirse con los distintos grupos con los que realiza las actividades y en el momento que el diseño es pasado a los implementadores, éste debe estar bien documentado, para que sea seguido sin problemas.
- coordinar y liderar las reuniones internas.
- es la persona de referencia en el momento de tomar decisiones críticas y es el encargado de que esas decisiones se cumplan según los recursos y la agenda establecidos.
- motivar al equipo de trabajo que está a su cargo.

Analista de Sistemas:

El Analista conoce en detalle todos los requerimientos del sistema a construir, documentándolo y modelándolo en función de casos de usos. Junto con el líder técnico analizan y diseñan el sistema a construir, y definen el alcance del mismo. La principal diferencia con el líder técnico es que cada Analista profundiza en algunos casos de uso o escenarios de casos de uso los cuales analiza y diseña en detalle.

Los objetivos principales de este rol son:

- entender claramente los requerimientos del sistema.
- hacer el análisis y diseño junto al líder técnico, entrando en un mayor detalle cuando sea necesario.
- hacer la especificación de requerimientos, la cual debe ser validada con el cliente.
- ayudar al líder técnico a realizar las estimaciones de tiempo.
- analizar y evaluar los riesgos en las actividades que realiza.

Implementador:

El Implementador es quien desarrolla el sistema, siendo el rol con mayor participación en la fase de construcción del sistema.

Los objetivos principales de este rol son:

- diseñar los componentes de la arquitectura de los que es responsable.
- implementar dichos componentes.
- realizar las pruebas unitarias de los componentes desarrollados.
- ayudar al líder técnico y arquitecto a realizar la integración de sus clases y componentes.
- hacer la documentación técnica de sus componentes.
- ayudar al líder técnico a realizar las estimaciones de tiempo.
- ayudar al ingeniero de producción a definir el ambiente controlado.
- analizar y evaluar los riesgos en las actividades que realiza.

Arquitecto:

El arquitecto tiene gran conocimiento del entorno de desarrollo y de las herramientas elegidas.

Los objetivos principales de este rol son:

- elegir la herramienta de desarrollo que mejor se adecue al sistema a construir. Debe estudiar las distintas herramientas existentes en el medio y optar por una de ellas.
- definir los estándares para la documentación técnica.
- ayudar al líder técnico a realizar las estimaciones de tiempo.
- ayudar al ingeniero de producción a definir el ambiente controlado.
- ser referente para la implementación.
- estudiar o explorar en detalle las tecnologías que el jefe de proyecto considere necesarias para el diseño del Sistema.

- realizar las distintas integraciones para llegar al ejecutable resultante de cada iteración.
- analizar y evaluar los riesgos en las actividades que realiza.

Responsable de Pruebas y Certificación usuaria:

Es el responsable de la verificación de los documentos y software. Debe planificar, diseñar e implementar las pruebas y evaluar la verificación de cada iteración. Para esto debe conocer las actividades que se desarrollan en el proceso.

Los objetivos principales de este rol son:

- entender los requerimientos del sistema a construir.
- estudiar las distintas estrategias de testeo.
- realizar la agenda de verificación, la cual se ajusta en cada iteración.
- verificar los documentos definidos como principales.
- planificar y diseñar los casos y procedimientos de pruebas.
- realizar las pruebas.
- analizar y evaluar los riesgos en las actividades que realiza.

Ingeniero de Producción:

Este rol es responsable de la definición y armado de todos los escenarios necesarios para la implantación del software, a saber: desarrollo, testing y producción.

Los objetivos principales de este rol son:

- asegurar la disponibilidad del hardware y software base, necesarios para la correcta instalación del sistema.
- acondicionamiento del ambiente de producción.
- instalación, puesta en producción, soporte y monitoreo del sistema.
- analizar y evaluar los riesgos en las actividades que realiza.
- realizar un seguimiento de la metodología utilizada para el proceso de desarrollo e implantación.

Cliente:

Se denomina cliente a aquellas personas que presentan solicitudes de mejora o desarrollo de sistemas. Estos suelen tener un amplio conocimiento del negocio y esperan que las soluciones a implementar aporten beneficios al mismo.

Los objetivos principales de este rol son:

- presentar sus requerimientos al equipo de proyecto.
- aprobar los requerimientos relevados por el equipo de proyecto.
- evaluar el nivel de satisfacción con el sistema implementado.

Usuario Final:

El usuario final es el que luego de instalado el software en el ambiente de producción interactúa con el mismo.

Los objetivos principales de este rol son:

- aportar al proyecto el conocimiento práctico que deriva de sus tareas habituales.
- realizar las pruebas del sistema.
- participar en las actividades de capacitación.
- evaluar el nivel de satisfacción con el sistema implementado.

Referente Organización y Métodos:

El Referente de Organización y Métodos es el responsable de asegurar la integridad del proceso en el que se encuentra inserto el desarrollo y de proporcionar el marco normativo (interno y externo) vigente en el que necesariamente se deberá encontrar el producto final.

Los objetivos principales de este rol son:

- asegurar la integridad del proceso involucrado y su relación con el resto de los procesos del Banco.
- asegurar la eficiencia del proceso en todas sus etapas (control de tiempos, identificación de “cuellos de botella”).
- asegurar la existencia de los elementos necesarios para poder realizar el seguimiento del proceso (listados de gestión, volúmenes de negocio).
- asegurar la instrumentación de los controles necesarios en coordinación con el departamento de Riesgos Operativos
- asegurar el cumplimiento de la normativa interna y externa vigente.
- documentar las instrucciones necesarias para hacer operativos los proyectos.

Combinación de Roles

Se determina la siguiente combinación de roles, distinguiendo entre proyectos internos a sistemas y externos a sistemas (existe cliente):

Para Proyectos Internos:

- Líder técnico combinado con Analista, implementador y arquitecto.
- Responsable de pruebas y certificación usuaria.
- Ingeniero de producción.
- Cliente y usuario final podrían combinarse con cualquiera de los 3 roles mínimos.

Para Proyectos Externos:

- Líder técnico combinado con Analista, implementador y arquitecto.
- Líder funcional combinado con cliente y usuario final.
- Responsable de pruebas y certificación usuaria.
- Ingeniero de producción.

Para proyectos internos deberán participar por los menos 3 personas cumpliendo los roles de líder técnico, ingeniero de producción y responsable de pruebas y certificación usuaria.

Para proyectos externos (existe cliente) deberán participar por lo menos 4 personas cumpliendo los roles de líder técnico, ingeniero de producción, responsable de pruebas y certificación usuaria y líder funcional.

Roles del Analista de Organización y Métodos

El Analista de Organización y Métodos tendrá el rol de líder funcional o el de referente de Organización y Métodos, dependiendo del proyecto de que se trate.

Fases del proyecto

La metodología consiste en un proceso que está dividido en fases; cada fase consta de una serie de actividades y cada actividad será llevada a cabo por determinados roles.

Las fases definidas que deben cumplirse en todo proyecto, desde su comienzo hasta su finalización son:

1. Inicio de proyecto
2. Análisis Primario
3. Análisis Detallado
4. Construcción del Sistema
5. Prueba de Usuario
6. Puesta en Producción
7. Seguimiento
8. Cierre de Proyecto

Las actividades son el conjunto de tareas definidas para cada fase. La mayoría de las actividades definidas presentan una salida o entregable, alguno de los cuales serán el elemento de entrada para actividades posteriores.

Cada actividad será llevada a cabo por uno o más roles, pero sólo uno de ellos será el rol principal, quien será el responsable de que la actividad se cumpla y de que existan los entregables.

Un participante del equipo del proyecto, puede cumplir más de un rol simultáneamente, pero existen roles que por los riesgos que pueden acarrear es preferible que no se combinen, por ejemplo: implementador, responsable de pruebas y certificación usuaria. Asimismo un mismo rol puede ser cumplido por más de un participante; Ej. implementador.

Una fase se da por finalizada cuando se cumplen cada una de las actividades previstas en la misma y se presentan los entregables.

6.6.1. Inicio del Proyecto

La etapa de inicio del proyecto consta de 5 actividades, las cuales se detallan a continuación:

Análisis de la solicitud:

El punto de partida de todo proyecto es la solicitud de Mejora o Desarrollo. El interesado es quien debe confeccionar y enviar a la Encargada de Organización y Métodos dicha solicitud, a efectos de poner la misma en consideración.

Existen básicamente tres tipos de solicitudes: las solicitudes reglamentarias, las solicitudes comerciales y las solicitudes de mejora de procesos.

Cuando hablamos de solicitudes reglamentarias, los interesados son los sectores de Contabilidad, Riesgos, Auditoría, Cumplimiento y/o Jurídica. Dichas solicitudes tienen origen en una Circular o Comunicación del Banco Central del Uruguay, en una disposición del Grupo al cual pertenece el Banco o en una norma nacional o internacional.

Por otro lado, las solicitudes comerciales, se originan como consecuencia del lanzamiento de un producto nuevo al mercado o de la mejora de un producto existente. El interesado en este caso, es el Área Comercial.

En el caso de las solicitudes de mejoras de procesos, las mismas surgen del sector Organización y Métodos como consecuencia del análisis y revisión de los procesos existentes en el Banco.

Para confeccionar la solicitud, se debe completar un formulario preestablecido y posteriormente enviarlo por correo electrónico a la casilla “Solicitud Mejora o Desarrollo” del departamento de Organización y Métodos. Ver Anexo XII.

El objetivo de esta actividad, es evaluar si una solicitud se torna en proyecto.

Cada formulario de solicitud, será analizado por un comité formado por representantes de Organización y Métodos, las Gerencias de Sistemas y Operaciones. Dichos representantes serán los encargados de elevar la propuesta al Comité de Gerencia General, a efectos de la aceptación o rechazo de la solicitud como proyecto.

En caso de que se acepte la solicitud, serán identificados el jefe de proyecto y líder funcional del proyecto.

Con apoyo de integrantes de los sectores de cada área involucrada, se realizará una estimación primaria de la cantidad de horas-hombre para llevar a cabo la solicitud.

Reunión interna de lanzamiento de proyecto:

En esta reunión se fijan las estrategias generales para la gestión del proyecto. Se verifica que por parte del área se cuenta con los recursos como para llevarlo adelante antes de hacer un planteo formal al cliente sobre su comienzo.

El líder técnico y el líder funcional serán los encargados de coordinar en esta etapa la definición del equipo del proyecto. Las personas involucradas y roles que se le asignarán van a depender de la magnitud del proyecto y de la disponibilidad de recursos existentes.

Reunión con el cliente de lanzamiento de proyecto:

En esta reunión se da por iniciado el proyecto. Se deberá obtener un compromiso del cliente para dedicarle el tiempo que sea necesario al proyecto para llevarlo a un final exitoso. El proyecto puede quedar en estado detenido en caso de no contar con el apoyo suficiente por parte del cliente.

Analizar y documentar el Plan de Adaptación de la Metodología:

Dicho documento tiene como finalidad, definir el criterio que se utilizará para adaptar la metodología al proyecto. Se indicará en el mismo toda la información posible para determinar:

- modelo de desarrollo.
- excepciones a la metodología (actividades que no se van a realizar o roles que no van a participar en algunas actividades).
- modificaciones a la metodología estándar:

Indica cómo definir la especificación:

- Especificación técnica (quien la realiza y por qué).
- Especificación funcional:
 - Documento centralizado
 - Documentos por requerimiento
 - Documentos por proveedor
 - Documentos por área
- Decisión sobre uso de tabla Excel y/o Gantt para seguimiento del proyecto.

El líder técnico elaborará el plan de adaptación que será validado por el ingeniero de producción. El plan será comunicado a todas las áreas involucradas en el proyecto de forma que todos los actores tengan claro cómo será su participación en el mismo.

6.6.2. Análisis Primario

Organización y Métodos, Sistemas y el usuario (en caso de ser necesario) se reunirán quincenalmente con el objetivo de lograr una estimación primaria de horas de trabajo para las nuevas solicitudes de los sectores involucrados, aplicaciones involucradas, análisis funcional, horas-hombre para cada sector y categoría del proyecto.

Dicho análisis se reflejará en el formulario “Análisis Primario”. Ver Anexo XIII.

Las solicitudes aprobadas en el análisis primario se darán de alta como proyecto en la herramienta interna completando:

- Solicitante
- Descripción: título del pedido del formulario de “Solicitud de Mejora o Desarrollo”.
- Prioridad: prioridad sugerida en el análisis primario que será confirmada o modificada en el Comité de Funcionamiento y Coordinación.
- Estado: Ingreso
- Líder: dependiendo del proyecto se asignará al encargado de Organización y Métodos o al encargado de Sistemas.
- Tipo: se debe seleccionar el tipo al que mejor se adapte el proyecto en cuestión: mejora, nuevos productos, rediseño, reglamentario o sin categorizar.
- Grupo: Comité de Funcionamiento y Coordinación.
- Solicitado: fecha pedido del formulario de “Solicitud de Mejora o Desarrollo”.
- Requerido: fecha requerida del formulario de “Solicitud de Mejora o Desarrollo”.
- Participantes: de Organización y Métodos y Sistemas involucrados en el desarrollo.

En la herramienta interna, en la carpeta del proyecto, se guarda la solicitud, el análisis primario y toda la información relacionada a la misma en una subcarpeta llamada “Solicitud”.

Luego el Encargado de Organización y Métodos o de Sistemas según el tipo de proyecto, dan de alta en la herramienta interna, una tarea por cada sector involucrado en el proyecto, a efectos de realizar la carga de las horas-hombre estimadas.

Una vez culminada esta tarea, se da inicio a la etapa de Análisis Primario, la cual consta de distintas actividades que se detallan a continuación:

Asistir a las reuniones de requerimientos

Las reuniones de requerimientos tienen como objetivo obtener información sobre el sistema a desarrollar, tomar decisiones estratégicas, tácticas u operativas, transmitir ideas sobre un determinado tema, analizar nuevas necesidades, así como comunicar los resultados obtenidos como consecuencia de un estudio. Las directrices básicas de la reunión son:

- preparar y convocar la reunión (orden del día).
- realizar la reunión.
- consolidar el resultado de la reunión.
- elaborar el resumen de la reunión.

El responsable de tomar las notas en la reunión, al finalizar la misma, hace el resumen y lo remite a los asistentes. Es importante que este resumen sea realizado inmediatamente después de la reunión, debido a que el paso del tiempo hace que los detalles de los temas tratados sean olvidados. Es recomendable grabar las reuniones.

Si es un proyecto muy grande y se tienen muchos Analistas asignados, entonces se pueden delegar algunas tareas de análisis de requerimiento a las personas que estén cumpliendo este rol. No obstante esto, es el líder funcional el responsable del resultado de la actividad.

Es durante esta fase donde se tienen la mayor cantidad de reuniones de requerimientos.

Listar los requerimientos candidatos

En base a los requerimientos planteados, los diferentes integrantes del equipo tendrán una variedad de ideas que podrían transformarse en requerimientos reales. Esta lista de ideas se mantiene como un conjunto de requerimientos candidatos que podrían ser elegidos para implementarse. Los requerimientos deben ser categorizados en imprescindibles, necesarios y deseables. Los líderes técnico y funcional serán los encargados de listar los requerimientos con la colaboración del Analista, arquitecto y responsable de pruebas y certificación usuaria.

El líder funcional es el responsable de la elaboración del documento de Especificación Funcional.

Analizar los requerimientos candidatos

Para capturar los requerimientos correctos y construir el sistema correcto, se necesita entender los requerimientos expresados por el usuario en las reuniones de requerimientos. El objetivo es describir los procesos existentes o percibidos para entender su funcionamiento, estableciendo las competencias requeridas por cada proceso: los usuarios, los sistemas ya existentes, sus responsabilidades y las operaciones que harán sobre el sistema.

Capturar los requerimientos no funcionales

Los requerimientos no funcionales, especifican propiedades del sistema como restricciones de ambiente y desarrollo, performance, dependencias de plataformas, mantenibilidad y confiabilidad. Los requerimientos de performance imponen condiciones sobre los requerimientos funcionales como velocidad, tiempo de respuesta y uso de disco y memoria.

El ingeniero de producción analizará y documentará los requerimientos para monitoreo de las aplicaciones.

Validación de requerimientos

En esta actividad se busca que todos los requerimientos sean consistentes (sin contradicciones), no ambiguos y que exista una trazabilidad con los documentos generados en las etapas anteriores. El responsable de pruebas y certificación usuaria, es responsable de indicar en el Plan de adaptación de la metodología, el método de certificación a utilizar para el proyecto en cuestión.

Los entregables de esta fase son el documento de Especificación Funcional y el Plan de Adaptación de la Metodología. Ver Anexo XIV y XV.

Instancia de validación con el cliente de las funcionalidades del sistema

Esta actividad tiene como objetivo que el cliente revise la consistencia de los requerimientos funcionales que se han identificado en las actividades anteriores asegurándose que reflejan y contemplan sus necesidades. El cliente dejará plasmada su conformidad ya sea firmando el documento de Especificación Funcional o enviando un mail de aprobación al mismo.

El cliente en este caso no solo es el destinatario de las nuevas funcionalidades a desarrollar, sino que se amplía para incluir aquellos usuarios dueños de la información que será modificada. Un ejemplo de este punto sería: en caso que se requieran movimientos contables, validar los mismos con Contabilidad, o si existen formularios, validarlos con Jurídica. Como consecuencia de esta validación pueden surgir nuevos requerimientos contables o legales.

Evaluar impacto en las distintas aplicaciones/procesos/recursos existentes

En esta actividad se analiza si el desarrollo del proyecto tendrá algún tipo de impacto sobre algún otro sistema existente en el Banco. Esto incluye posibles impactos sobre bases de datos, conceptos de información, procesos, recursos y otras aplicaciones. En el caso de detectar un impacto se deberá analizar junto con el responsable del sistema impactado, las modificaciones que deberán realizarse para contemplar los cambios surgidos por el desarrollo del nuevo proyecto.

El análisis de impacto debe ser validado en conjunto con los requerimientos. El Referente Organización y Métodos es el encargado de actualizar el mapa de procesos.

Como consecuencia de este análisis pueden ser modificados algunos de los requerimientos existentes o surgir nuevos requerimientos.

El entregable de esta actividad es el Mapa de Procesos actualizado. Ver Anexo IV.

Evaluación de riesgos del proyecto y análisis DICP

En esta actividad el líder técnico trata de identificar y gestionar los riesgos del proyecto, así como también realizar el análisis DICP.

Evaluación de riesgos del proyecto:

En esta evaluación se analizan los riesgos asociados al proyecto, riesgos que de materializarse podrían demorar el final del proyecto o ponerlo en peligro de su finalización.

Se identifican los riesgos, analizando la probabilidad de que ocurran y su impacto, tratando de anticiparse a los mismos con una forma de mitigación para reducir su impacto o eliminarlos cuando sea posible. Para el caso de que el riesgo ocurra, se debe crear un plan de contingencia para cada uno de los riesgos identificados.

Una vez identificados los riesgos se realiza un seguimiento de los mismos, actualizando la documentación, monitoreando los riesgos residuales, identificando nuevos riesgos y evaluando los planes de mitigación y contingencia.

La evaluación de los riesgos se utiliza como base para la planificación de las pruebas. Permite tomar decisiones sobre que funcionalidades probar más profundamente.

Análisis DICP:

Para aquellos proyectos que sean de más de 50 horas-hombre, es obligatoria la realización del Análisis DICP. En caso de proyectos de menor porte queda a criterio del líder técnico la elaboración del mismo o no.

Se realiza el análisis de Disponibilidad, Integridad, Confidencialidad y Prueba del sistema a desarrollar, integrando estos cuatro conceptos:

Confidencialidad: asegurarse que la información es accesible solo por los usuarios para los cuales se les ha autorizado el acceso.

Integridad: asegurarse que la información es exacta y completa así como también sus métodos de procesamiento.

Disponibilidad: asegurarse que los usuarios autorizados tienen acceso a la información cuando ésta es requerida.

Prueba: garantía que todo usuario es efectivamente la persona que pretende ser, garantía de poder asociar una acción a su autor, garantía del registro de informaciones suficientes para permitir determinar posteriormente si ha habido violación de la seguridad y qué objetos han sido comprometidos.

El análisis se realiza respecto de las funcionalidades esperadas y para aquellas que impacten en los cuatro conceptos anteriores se deberán tomar medidas dependiendo del impacto y la probabilidad de que ocurran.

Definir el alcance del proyecto incluyendo estimación de tiempos y recursos

En las reuniones de requerimientos mantenidas con el cliente, éste ha expuesto el producto final que desea obtener, y a partir de ese planteo se debe decidir cuánto de lo pedido por el cliente es viable hacer en el proyecto, teniendo en cuenta los recursos disponibles (tiempo, personas, etc.).

El alcance del proyecto es definido por sus requerimientos, se usan las priorizaciones, el esfuerzo y los riesgos como base para incluir ó no un requerimiento al alcance del mismo.

La idea de esta actividad es conseguir un equilibrio entre las prioridades del cliente y las posibilidades del proyecto.

Se deben marcar las fechas tentativas de liberación a pre-producción para poder prever los ciclos de prueba y corrección.

Validación con cliente – alcance del sistema

Luego de definido el alcance del sistema, es necesario obtener la aceptación del cliente y dejar constancia de su aprobación.

Una vez finalizada esta actividad, se prepararan las pruebas de integración.

Elaboración de la presentación para el Comité de Gerencia General

Como cierre de esta etapa se elabora una presentación donde se resume la información recabada en las distintas actividades, para su presentación ante el Comité de Gerencia General. El líder técnico es el encargado de elaborar dicha presentación.

6.6.3. Análisis Detallado

Se procede a realizar un análisis exhaustivo de lo que el proyecto implica, tomando como base:

- formulario “Solicitud de Mejora o Desarrollo”.
- formulario de Análisis Primario.
- normativa interna anterior (circulares, comunicaciones internas, correos, procedimientos).
- guía de control interno (confeccionada y actualizada por Auditoría Interna).
- recomendaciones de Auditorías Externas e Inspecciones.

Asimismo se considerarán los siguientes aspectos:

- rentabilidad por cliente.
- disponibilización en todas las aplicaciones que corresponda (internet, posición totalizada, etc.).
- canales en los que quedará disponible el desarrollo.
- controles de primer y segundo nivel: en todos los desarrollos hay que prever los controles que realizará la unidad operativa que ejecutará la tarea y los controles que realizará Casa Central, a los efectos de determinar los datos e informes que se requerirán.
- discriminación de impuestos y comisiones en las cuentas de los clientes: deberán quedar detallados los movimientos individualmente, no se deben realizar neteos en las cuentas de los clientes.
- información de gestión: se preverá en todos los casos la generación de informes de gestión, que permitan realizar seguimiento de los productos y servicios. Para esto se propondrá la información a generar al sector Control de Gestión.
- formularios y comprobantes: el orden de preferencia es el siguiente: emitidos por la aplicación, electrónicos, pre impresos.
En todos los casos deberán ser validados por los sectores de Jurídica y Marketing.
- emisión de listados: se evalúa para cada caso, la mejor alternativa. Se minimiza en todos los casos, el envío de archivos vía mail y más aún la emisión de listados impresos.
Se analiza el impacto de las modificaciones en otras aplicaciones y procesos. Es decir, se verifica si el desarrollo en cuestión, altera alguno de los listados que se emiten actualmente.

- buscar soluciones generales en cuanto a: a. moneda: los desarrollos deben contemplar todas las monedas más allá que se restrinjan algunas de ellas para el producto que se esté desarrollando, b. clientes: ser parametrizable para todo tipo de clientes c. tarifas, comisiones e impuestos: ser de fácil actualización (no estar dentro de programas), prever exoneraciones por cliente con fecha de vencimiento, permitir ingresar importes y porcentajes, permitir fijar mínimos y máximos, prever devoluciones, brindar información sobre lo que se cobra y lo que se deja de cobrar, las exoneraciones totales y las que van a vencer.

Una vez finalizado el análisis detallado, se procede al ingreso en la herramienta interna; el responsable de cada sector interviniente carga las tareas que se requieren para implementar el proyecto y las nuevas horas-hombre estimadas para cada una de ellas. Las tareas son las siguientes: análisis detallado, documentación, seguimiento y cierre del proyecto.

Una vez cargadas todas las tareas, se actualiza diariamente la tarea de análisis detallado, ingresando las horas dedicadas a la tarea.

El entregable que surge de esta fase es el documento de especificación funcional afinado. Este documento, no es más, que el entregable de la fase análisis primario, pero con los agregados o el detalle que surgió del profundo análisis de la fase de análisis detallado.

6.6.4. Construcción del Sistema

En el comienzo de esta fase se definen las herramientas de implementación que serán utilizadas para la construcción del sistema. Los especialistas técnicos a partir del conocimiento de los requerimientos planteados y las cualidades del software que deberá presentar el sistema (portabilidad, robustez, performance, amigabilidad al usuario, etc.) investigan y evalúan las distintas herramientas de desarrollo disponibles.

Los requerimientos expresados por el cliente condicionan la elección de las herramientas de desarrollo, por lo que se evaluará cuales son las que proveen los más importantes y la mayor cantidad de estos, teniendo en cuenta también las posibilidades del equipo del proyecto en cuanto a disponibilidad de la misma, instalación, requerimientos de funcionamiento, etc.

Luego, los implementadores proceden a la construcción del sistema propiamente dicho.

Una vez construido el mismo, el responsable de certificación y pruebas realiza las pruebas de sistemas. El objetivo de las mismas, es mejorar la calidad de los productos que se ponen en producción.

Posteriormente revisan y documentan el fin del desarrollo, controlando que se hayan desarrollado todos los componentes del sistema, se haya seguido la metodología, el sistema se encuentre en condiciones de ser probado por el cliente, que la muestra de datos de prueba fue representativa y analizar los desvíos.

6.6.5. Prueba de Usuario

El usuario final, es el encargado de realizar pruebas de certificación basadas en su conocimiento del negocio.

Una vez que las pruebas resulten exitosas, es decir, no se encuentren más errores y/o se acepten errores existentes, el usuario final deberá presentar la aceptación o conformidad con el sistema.

Habiéndose presentado la conformidad con el sistema, se puede comenzar la etapa de Puesta en Producción.

El referente de Organización y Métodos actualizará la siguiente documentación según corresponda:

- Mapa de procesos y subprocesos: implica agregar el nuevo proceso o subproceso en el mapa del Banco. El mismo se codifica según el proceso al que pertenece. Ver Anexo IV.
- Procedimientos: si se trata de una modificación de una operativa que ya existía, se debe actualizar el procedimiento. Si estamos frente a una nueva operativa, debemos escribir el procedimiento desde el inicio. Ver Anexo VII.
- Formularios: implica diseñar o modificar los formularios existentes según lo requiera el proceso (electrónicos o pre impresos). Ver Anexo XI.
- Circulares: a través de este medio, se comunica a toda la red del Banco las características de la nueva operativa o las modificaciones a una existente. Se indica la fecha a través de la cual comienza a regir la misma y los documentos relacionados (procedimientos y formularios relacionados). Ver Anexo X.

Una vez actualizados estos documentos, se publican en el sitio web del Banco, de manera que puedan ser consultados en cualquier momento y por todos los funcionarios.

6.6.6. Puesta en Producción

En este punto del proyecto, el ingeniero de producción se encuentra en condiciones de crear y/o acondicionar el ambiente de producción donde se instalará la aplicación.

El líder técnico, brinda al ingeniero de producción las instrucciones necesarias para instalar y verificar el correcto funcionamiento de la aplicación, transmitiéndole los conocimientos necesarios para una correcta puesta en producción y su soporte posterior.

Es ahora el momento, en que el ingeniero de producción se encarga de hacer instalar el sistema.

6.6.7. Seguimiento

Esta actividad está a cargo del líder funcional y consiste en reuniones periódicas con el usuario final (o representante del cliente) para evaluar el comportamiento del sistema de acuerdo al alcance del sistema que se le dio en la etapa de Análisis Primario.

Por otro lado, el ingeniero de producción realiza un seguimiento del Log del sistema (cuando corresponda) para verificar su correcto funcionamiento e identificar desviaciones cuando existan.

Si existen desviaciones, deberá notificar como una incidencia, al líder técnico, para que este proceda a analizar la misma y realice la corrección.

6.6.8. Cierre de Proyecto

El jefe de proyecto realiza la actividad análisis de Post-Mortem. Consiste en un procedimiento donde se resume la historia del proyecto y se analizan sus aspectos positivos y negativos. La meta es arrojar conclusiones significativas para ayudar a aprender de los últimos éxitos y fracasos, alimentando una base de conocimiento que sirva de guía y referencia para futuros proyectos.

Se recomienda realizar esta actividad dos semanas después de que el sistema fue puesto en producción. Esto permite que se recupere la objetividad sin olvidarse de los detalles.

7. COMPARACIÓN DEL MARCO TEÓRICO CON EL CASO DE ESTUDIO

Ubicación de la unidad dentro de la Organización

Al observar el organigrama del Banco, la función de Organización y Métodos no está representada con líneas punteadas horizontales, ni se encuentra inmediatamente por debajo del directorio o la gerencia general, que sería la representación del departamento como de línea-staff. En nuestro caso práctico el departamento de Organización y Métodos le rinde cuentas directamente al departamento de Operaciones, Organización y Sistemas, ubicado en un nivel inferior dentro de la estructura jerárquica.

La función de Organización y Métodos en el Banco, al no ser un departamento de línea-staff no asesora ni al Directorio ni al Gerente General. Se trata de una unidad funcional más dentro de la Organización.

El perfil del Analista de Organización y Métodos

En lo que respecta a este punto, la teoría está estrechamente alineada con la práctica del Banco.

Por un lado, en lo que refiere a los requisitos del puesto, los mismos han sido tomados en cuenta a la hora de contratar a los Analistas y están presentes en los currículums de los funcionarios contratados.

Por otro lado, las competencias, tanto genéricas como específicas técnicas, también están contempladas, ya sea formando parte de la personalidad del Analista, o adoptándose como manera de trabajar de la persona que ocupa dicho puesto.

Instrumentos de Organización y Métodos

Los instrumentos contemplados por la Cátedra ordenados por categoría son:

- Herramientas gráficas:
 - Organigramas
 - Flujogramas
 - Mapas de procesos
 - Diagrama de GANTT
 - Workflow
 - Cuadro de distribución del trabajo
 - Planos de disposición espacial
 - Matriz de riesgos y controles

- Manuales
 - Manual de la Organización
 - Manuales de Procedimientos y Políticas Aplicables
 - Manuales de descripción de puestos
 - Manual de conducta
 - Instructivos o manuales de aplicaciones
 - Circulares
 - Walkthrough (Recorridos)
 - Lista de actividades
 - Lista de tareas

- Formularios
 - Formularios preimpresos
 - Formularios electrónicos

Los instrumentos no utilizados por los Analistas en la Institución son:

- Herramientas gráficas:
 - Cuadro de distribución del trabajo
 - Planos de disposición espacial
 - Matriz de riesgos y controles

- Manuales
 - Walkthrough (Recorridos)
 - Lista de actividades
 - Lista de tareas

8. CONCLUSIONES

Importancia de la función en la Organización

El departamento de Organización y Métodos posee características que lo hacen ser diferente al resto de la Organización. Los demás, lo ven como un departamento que brinda soluciones, o sea, un lugar donde poder recurrir cuando surgen dudas de cualquier índole. Porque aunque Organización y Métodos no tenga la respuesta a la inquietud, seguramente tenga claro a quién deberán dirigirse, ya que ellos se relacionan con todo el Banco.

El concepto sobre el departamento es muy bueno y son muy valorados los recursos que lo integran, ya que el tipo de trabajo que realizan requiere el conocer cómo funcionan todos los procesos del Banco. Esto se traduce en que los Analistas son personas con las que cualquier otra área del Banco quisiera contar.

La importancia de la función queda demostrada por el hecho de que es imprescindible la participación de los Analistas en todos los proyectos de la Institución.

Evolución de la función en el tiempo

La función de Organización y Métodos de la Institución sufrió importantes transformaciones con el transcurso del tiempo, respecto a las tareas desarrolladas y a la gerencia de la cual dependen.

Al inicio, la función cumplía tareas que el marco teórico establece como propias de este departamento. Como hemos señalado anteriormente, los Analistas se encargaban de confeccionar y mantener el organigrama de la Institución, tarea que en el presente es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos. Por otro lado, la disposición de oficinas era exclusividad de los Analistas, pero en la actualidad, esto corresponde al departamento de Infraestructura y Seguridad del Banco.

Respecto a la dependencia funcional, el departamento también atravesó importantes cambios, dependiendo durante determinados momentos del departamento de Operaciones y en otros, del departamento de Sistemas. Actualmente, no depende de ninguno de éstos, sino que se encuentran al mismo nivel jerárquico, dependiendo los tres de la Gerencia de Operaciones, Organización y Sistemas.

El enfoque de las tareas de la función también ha evolucionado tendiendo cada vez más al enfoque de procesos.

Ubicación de la función en la Organización

Con respecto a la ubicación del departamento dentro de la Organización, es notoria la diferencia que existe en comparación con la teoría. Ésta, lo ubica como un departamento de línea-staff, asesorando directamente a la Gerencia General. Sin embargo, en la práctica nos enfrentamos a un departamento de tipo funcional.

El ser un departamento funcional, lo ubica al mismo nivel que otros como Contabilidad, Riesgos o Legales. Sus aportes no tienen el mismo impacto en la estructura lineal, que si se ubicara en un nivel de asesor de la gerencia general. Con esta afirmación nos referimos a que sus opiniones no están respaldadas por el apoyo directo y explícito del gerente general, por tanto resulta más complicado que los demás funcionarios del Banco las adopten y obedezcan sin cuestionamientos. Además deben pasar por instancias, muchas veces de largas horas de discusión e intercambio de ideas con funcionarios de otros departamentos y literalmente los deben convencer, utilizando su habilidad para vender ideas, para que luego se aprecie la ventaja en la utilización de tal o cual procedimiento.

En nuestra opinión, ser un departamento funcional representa una ventaja debido a que permite que el mismo sea visto como uno más dentro de la Organización, estableciendo un sentido de igualdad jerárquica con los demás. El diálogo es muy cordial y fluido entre los miembros de los equipos, y los funcionarios que no pertenecen a Organización y Métodos valoran el hecho de que no están respaldados por el gerente general y deben esgrimir sus convicciones al mismo nivel que el resto. Esto repercute a la hora de poner en práctica las recomendaciones de los Analistas. De tratarse de un departamento de línea-staff, el contar con la aprobación del Gerente General es suficiente para que la ejecución de las propuestas de Organización y Métodos sean implementadas de forma inmediata. A su vez, genera una mayor resistencia al cambio, ya que no hubo instancia para intercambiar opiniones y sentirse contemplados en la decisión tomada.

La ubicación de la función a este nivel, favorece el involucramiento que el departamento tiene con la operativa diaria de la Organización. Dicha operativa se traduce en un trabajo de campo que implica desde tareas simples, como lo son la confección de un formulario, hasta el rediseño de un complejo proceso. Asimismo, se requiere trabajar al mismo nivel y en conjunto con los Analistas de Sistemas, debido a que en la actualidad la mayoría de los procesos están informatizados. Es difícil imaginarse realizar este tipo de trabajo desde una jerarquía tan alta de la Organización como es la de línea-staff, ya que se perdería ese contacto tan estrecho con los demás departamentos.

Es importante destacar que dicho departamento no ha dejado de tener una visión globalizadora de la Organización, por ubicarse dependiendo de un órgano de nivel medio.

El perfil de los Analistas de Organización y Métodos

En lo que refiere al Analista de Organización y Métodos, dicho puesto dentro del Banco es ocupado por personas que cumplen con todos los requisitos que el Departamento de Recursos Humanos considera necesario para trabajar dentro de la Institución y para desempeñarse de la forma que la Organización considera que es la más adecuada.

No existen diferencias en los perfiles, en cuanto a que la realidad se condice con la teoría. Esto es interesante desde el punto de vista de que no cualquier persona puede llegar a ser un Analista de Organización y Métodos, se requieren determinados requisitos, competencias y son los que determinan el éxito en el trabajo. El ocupar dicho puesto, implica tener determinada personalidad.

Un hecho a resaltar, es que todos los Analistas son profesionales, por lo que el Banco valora y tiene en cuenta la formación universitaria a la hora de reclutar y seleccionar su personal. Esto lleva a que la función se profesionalice cada vez más y que se vea enriquecida por la experiencia de personal joven y capacitado.

Instrumentos utilizados

Respecto a los instrumentos, podemos concluir que no todos los considerados por la Cátedra son utilizados por los Analistas de Organización y Métodos en el Banco.

Tanto el Cuadro de distribución del trabajo, como el Walkthrough (Recorridos), la Lista de actividades y la Lista de tareas, son instrumentos que la Institución no utiliza.

A su vez, existen instrumentos cuya creación y mantenimiento en el Banco, no corresponde a los Analistas de Organización y Métodos, pero igualmente se utilizan. En estos casos las tareas son desarrolladas por otros departamentos específicos, que cumplen las funciones que en la teoría son presentadas como de los Analistas de Organización y Métodos.

Finalmente, hay un conjunto de instrumentos que se mantienen vigentes, continúan siendo la base de las tareas diarias de los Analistas y a su vez están incluidos en la teoría.

Nos gustaría hacer especial hincapié en los siguientes instrumentos, ya que gracias a los avances tecnológicos, están marcando una nueva tendencia en la forma de trabajo:

La implementación de Workflow ha sido una herramienta muy bien aceptada, ya que ciertos procesos se ordenaron y permite hacer un seguimiento de los cuellos de botella o puntos críticos, de manera de impulsar cambios en esos tramos del proceso. La tendencia es a la utilización del mismo por parte de toda la Institución y el pasaje del diseño del proceso a la órbita de responsabilidad de los Analistas de Organización y Métodos.

Por otra parte el diagrama de GANTT electrónico constituye una de las herramientas indispensables para trabajar en proyectos. Dicho instrumento se utiliza desde que se inician las conversaciones con los demás miembros del equipo hasta que se cierra el proyecto, ya que establece pautas, como ser el tiempo que debe llevar tal actividad y si se puede realizar o no al mismo tiempo que otra, o sea superponerse sin interferencias.

Por último, la tarea de confección de Organigramas y Flujogramas ha pasado a ser muy rápida y sencilla, gracias a programas informáticos como ser Microsoft "VISIO", el cual facilita su confección y mantenimiento.

Metodología de trabajo

Queremos destacar también, que con la metodología de ejecución de proyectos, el departamento de Organización y Métodos ha tenido un antes y un después. Al principio se pensó que podría ser muy burocrática debido a todos los pasos y especificaciones que plantea, aunque dicho departamento está acostumbrado a probar nuevos instrumentos, pero los resultados fueron mejores de lo previsto. No nos fue posible medir la eficiencia de dicho instrumento, en comparación a cómo se trabajaba antes, pero la opinión de consenso es que es un buen vehículo para organizar el trabajo y lo que es de vital importancia, permite el involucramiento activo del resto de los integrantes que no pertenecen a Organización y Métodos. Desde este punto de vista el compromiso que se logró de todo el equipo fue un avance percibido por todos los Analistas. Si bien esto no determina una mayor rapidez con respecto al análisis de los procesos, permite un cambio de actitud y estimula la posterior puesta en práctica, ya que todos se esfuerzan y permiten que el proyecto llegue a un destino convenido y aprobado por todos.

La metodología de trabajo y las tareas que realizan los Analistas de Organización y Métodos prueban la estrecha relación que existe entre éstos y los Analistas de Sistemas. Los Analistas de Organización y Métodos son el vínculo entre los Analistas de Sistemas y el resto de los integrantes de la Organización, ya que deben interpretar sus requerimientos para luego transmitírselos a los Analistas de Sistemas.

Comentario final

Finalmente, consideramos que hemos logrado nuestro objetivo de contrastar el marco teórico relativo a la función de Organización y Métodos con el caso práctico de una aplicación real en una Institución financiera privada de nuestro país. A partir de esta comparación concluimos que existen diferencias entre la teoría y la realidad y que el presente trabajo de investigación podría ser de utilidad para actualizar el material teórico existente.

9. BIBLIOGRAFÍA

Textos y Publicaciones:

- Cheres, A.; Valente, M.; Monografía: *Tecnología de workflow aplicada a procesos industriales*, junio 2005.
- Cuneo, M.; González, A.; *Tipología de la Organización Formal*, Oficina de apuntes del CECEA; Ed. 1991.
- Dovey, H.O.; *Manual de sistemas de Organización y de métodos*; Nueva York 1955.
- Lardent, A.; Gómez Echarren, M., Loro, A.; *Técnicas de Organización, Sistemas y Métodos*; Buenos Aires 1992, Club de Estudio; 2ª Ed.
- Metodología de la Investigación, Oficina de Apuntes del CECEA, Ed. 2008.
- Mintzberg, H.; *Diseño de Organizaciones Eficientes*; Buenos Aires 1994, Editorial el Ateneo.
- Penengo, M.; *Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo*; Oficina de Apuntes del CECEA; Ed. Revisada 2007
- Pintos, G.; Acevedo, M.; *Las unidades de Organización y Métodos en la Administración Central del Uruguay*, Documento de Investigación, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Montevideo 1994.
- Palarmachuk, A.; *Cuadro Distribución del Trabajo*; Oficina de Apuntes del CECEA; Ed. revisada 2008
- Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D.; *Administración*; Méjico 1996, Prentice Hall, Inc.; 6a. Ed.

Otros:

- Material de Metodología de la investigación año 2008, catedrático Daniel Ginesta.
- Material proporcionado por la Institución durante una capacitación realizada en el año 2007 sobre nuevas herramientas para la administración de proyectos.

Páginas Web:

- <http://scholargoogle.com>, Google Académico
- <http://hbr.harvardbusiness.org/>
- <http://www.onsc.gub.uy/>

Bases de datos:

- EBSCO HOST, Universidad Católica del Uruguay
- JSTOR, Universidad Católica del Uruguay
- PROQUEST, Universidad Católica del Uruguay

10. ANEXOS

Anexo I – Cuestionario guía para la realización de las entrevistas a los Analistas de Organización y Métodos

1 – Datos de identificación

Nombre de la persona entrevistada

Edad

Cargo que ocupa

Antigüedad en el cargo

Evolución dentro del Banco

2 – Perfil del Analista de Organización y Métodos

Educación:

Nivel de educación: Primaria Secundaria Terciaria

En caso de nivel terciario especificar:

Carrera

Universidad

En curso Finalizada

Título obtenido

Idiomas

Otros estudios realizados asociados al cargo que desempeña

Estudios relativos a sistemas

Experiencia previa:

Posee experiencia de trabajo previa al Banco

En caso de responder afirmativamente, qué tipo de experiencia:

Bancaria

Auditoría de bancos: Interna Externa

Otra actividad relacionada con bancos
Otra actividad no relacionada con bancos
Años de experiencia previa

Consultas relativas al puesto de Analista de Organización y Métodos:

Principales actividades que desarrolla

Toma de decisiones:

- No toma decisiones
Toma decisiones en asuntos de rutina
Toma de decisiones limitada
Parcial Autonomía
Total Autonomía

Externos con los que interactúa:

Listar las entidades, empresas, y/o personas externas a la Organización que tienen algún tipo de interacción significativa con el puesto

Internos con los que interactúa:

Clientes:
Proveedores:

Estructura jerárquica:

De quien depende
Tiene personal a cargo

Perfil de competencias del puesto de acuerdo al entrevistado:

Escala de nivel de competencia:

0	No aplica, no es requerida por el puesto
1	Mínimo
2	Elemental

3	Básico
4	Alto
5	Experto/ Referente

Competencias genéricas:

Orientación al Cliente

Iniciativa

Profesionalismo

Trabajo en Equipo

Enfoque a procesos

Liderazgo

Competencias específicas / técnicas:

Pensamiento analítico

Capacidad de observar

Relacionamiento interpersonal

Habilidad para redactar y elaborar informes

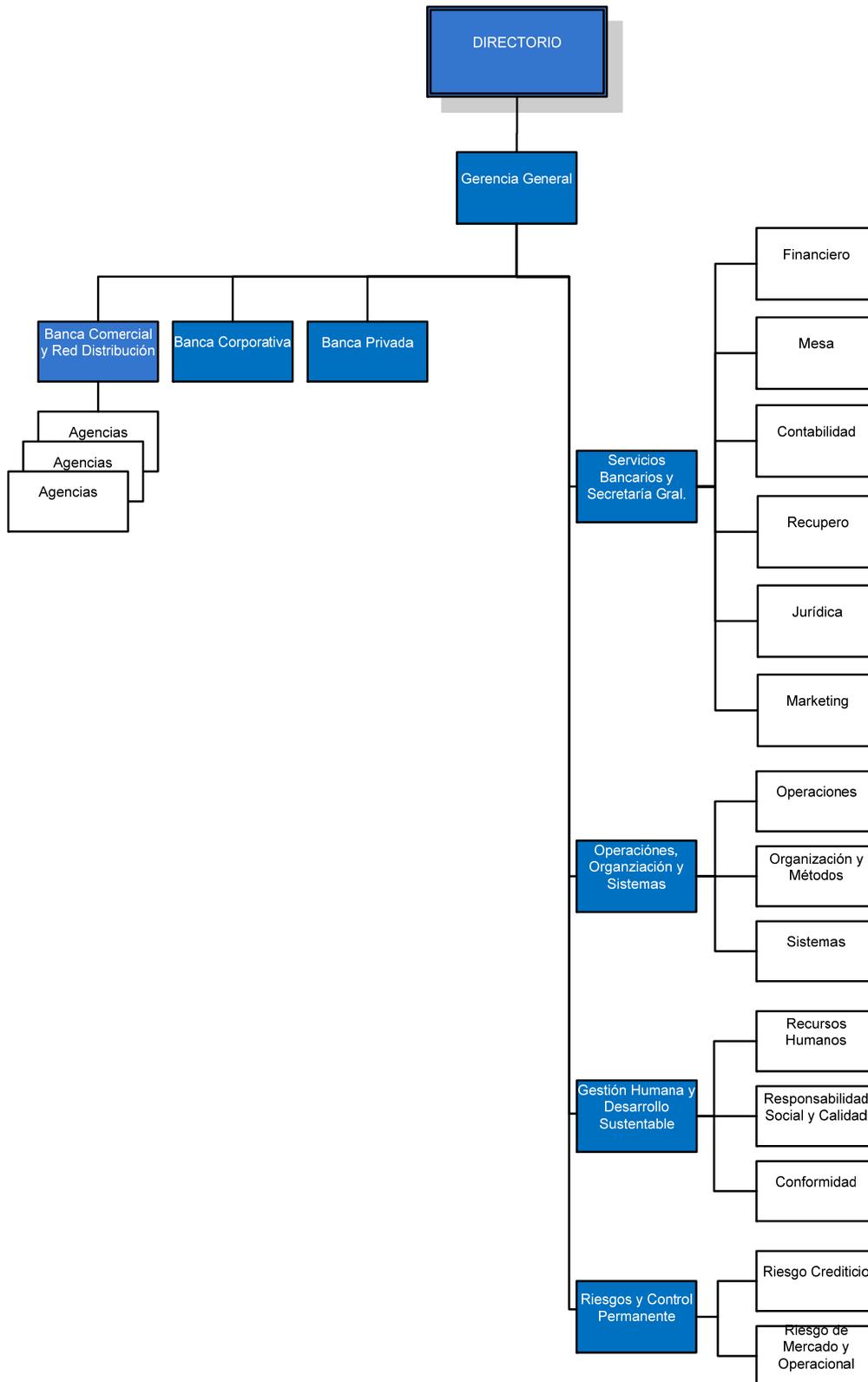
Comunicación

3 – Instrumentos utilizados o creados en el desempeño de sus tareas

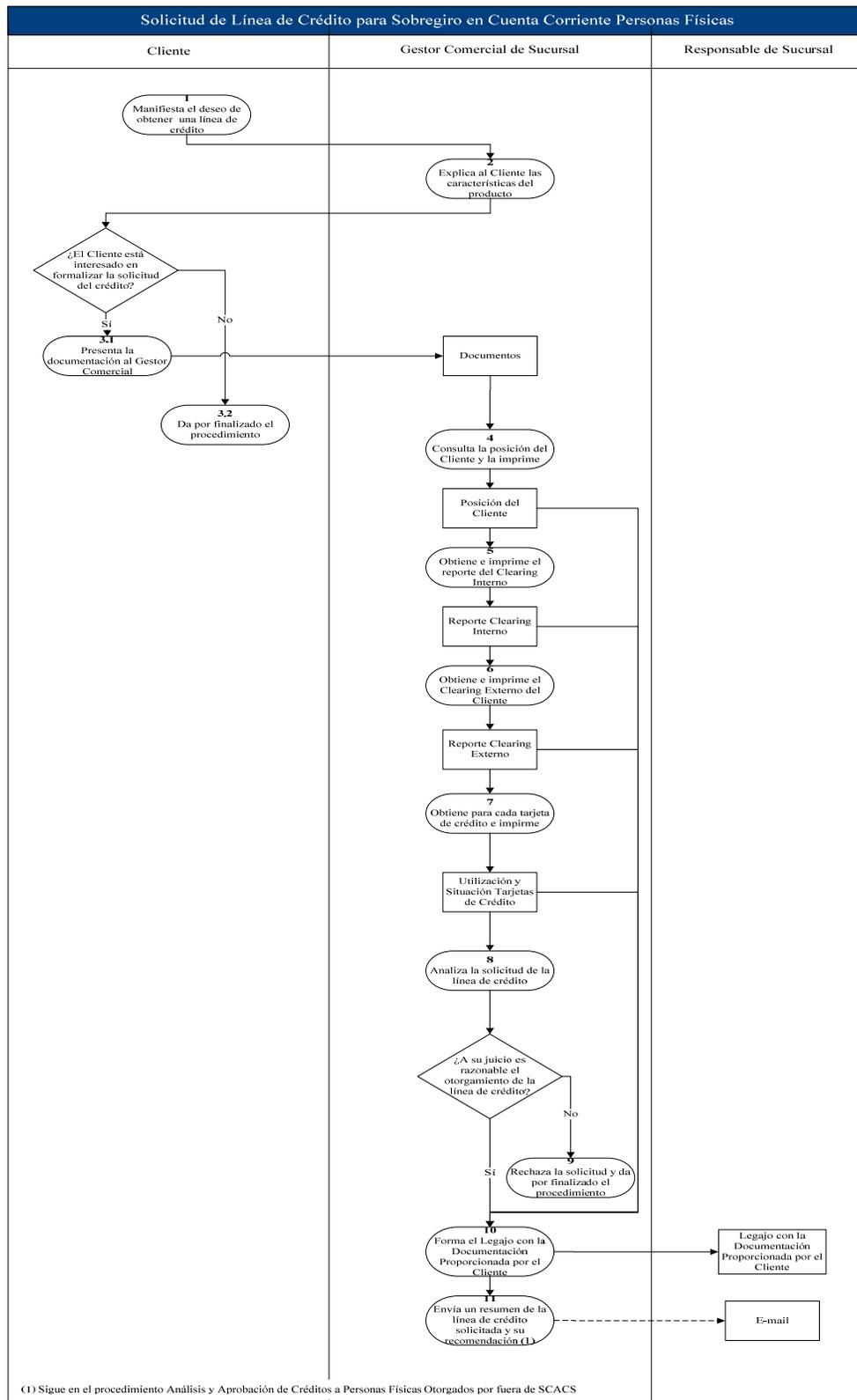
Nombre del instrumento	Lo utiliza?	Lo crea?
Organigrama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flujograma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mapa de procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diagrama de Gantt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Workflow	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuadro de distribución del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planos de disposición espacial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matriz de riesgos y controles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual de Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual de políticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Manual de procedimientos y políticas aplicables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manuales específicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual multipropósito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual del empleado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instructivos o Manuales de aplicaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Circulares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Walkthrough (Recorridos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lista de actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lista de tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formularios pre impresos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formularios electrónicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

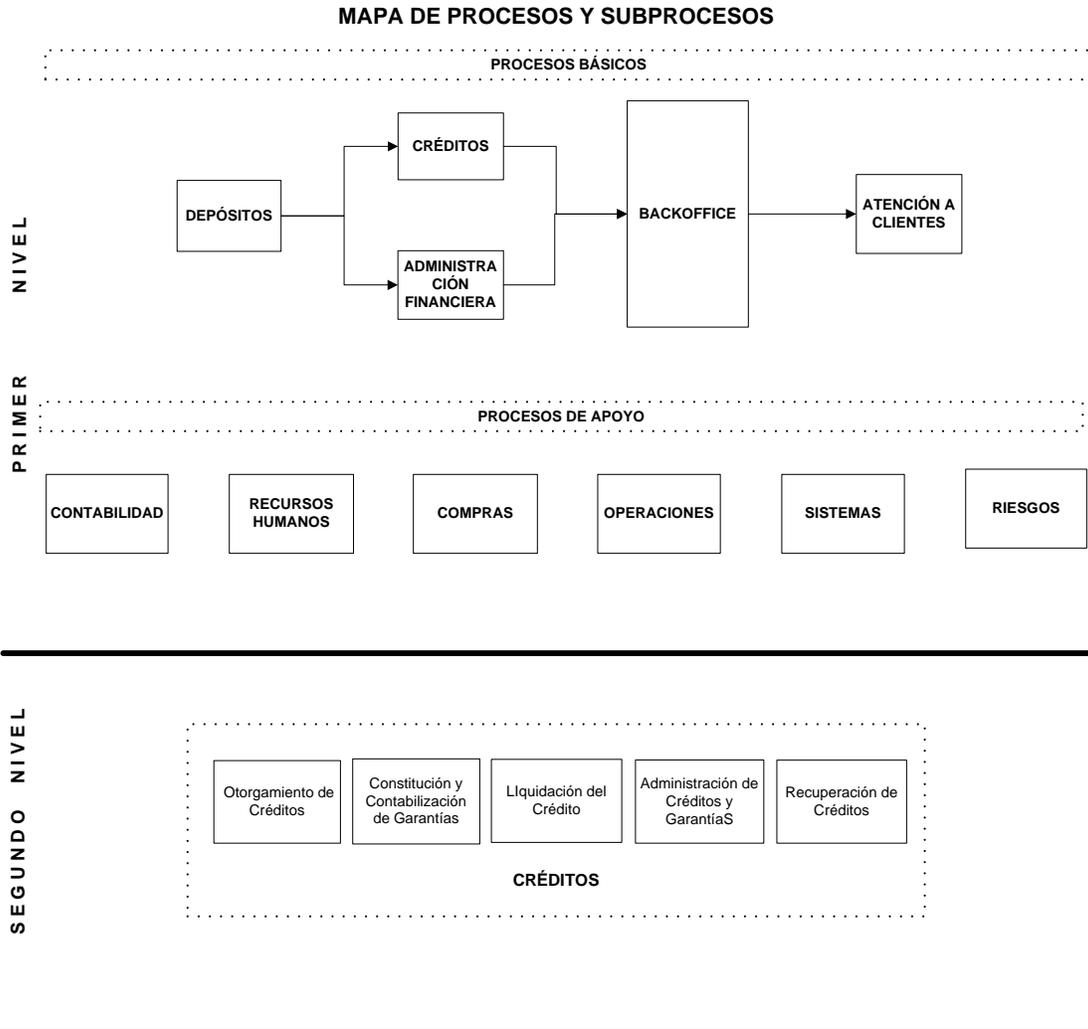
Anexo II – Ejemplo de Organigrama



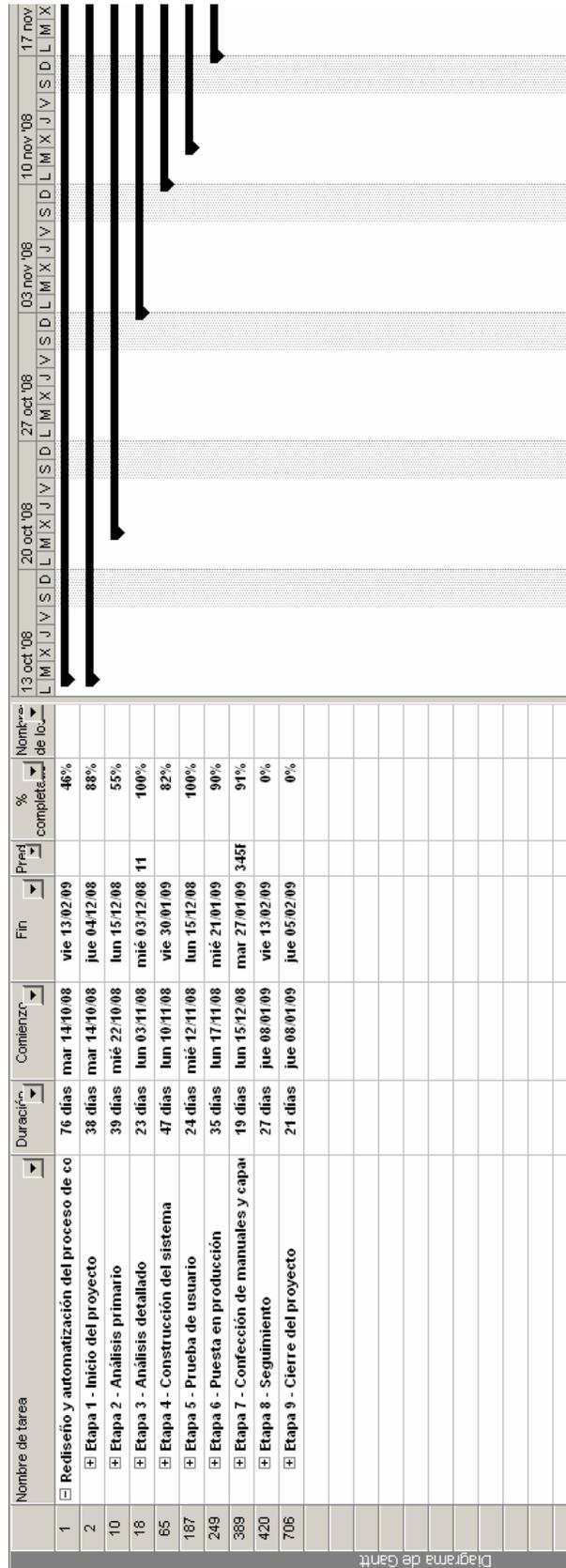
Anexo III – Ejemplo de Flujoograma



Anexo IV – Ejemplo de Mapa de Procesos

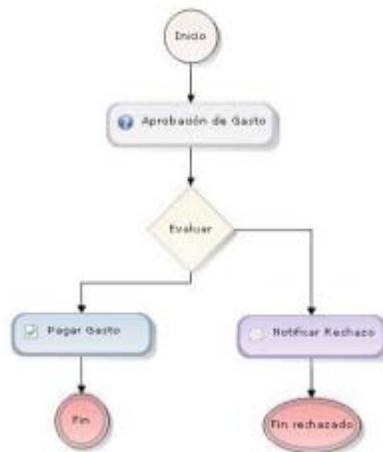


Anexo V – Ejemplo de Diagrama de GANTT

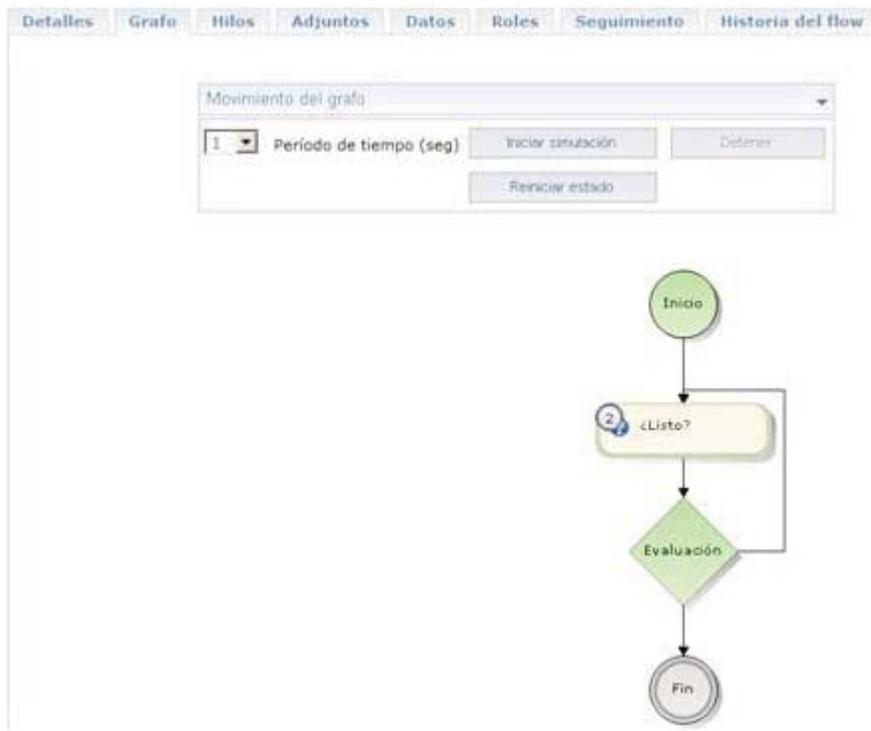


Anexo VI – Ejemplo de Workflow

Diseño y visualización del proceso:



Detalles y visualización por parte de los usuarios:



Anexo VII – Ejemplo de Manual de Procedimientos y Políticas Aplicables

Versión: 00	<i>Nombre del Procedimiento</i>		Código Procedimiento
			<i>Servicio:</i>
<i>Sectores Involucrados:</i>			<i>Actualización:</i>
Preparado		Revisado	Aprobado
<i>Firma:</i>		<i>Firma:</i>	<i>Firma:</i>
<i>Cargo:</i>		<i>Cargo:</i>	<i>Cargo:</i>
<i>Fecha:</i>		<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

1 Objetivo

El objetivo del procedimiento es .

2 Alcance

El presente procedimiento comienza cuando y culmina cuando .

3 Responsables

El responsable por

4 Políticas aplicables

5 Descripción Literal

Procedimiento de		
<i>Responsable</i>		<i>Actividades</i>
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

Procedimiento de		
<i>Responsable</i>		<i>Actividades</i>
	6	
	7	

6 Links a Documentación Relacionada

6.1 Circular

6.2 Formularios

6.3 Procedimientos

7 Cursograma

Ver cursograma adjunto.

8 Registro de Modificaciones

Fecha	Número de Versión

Anexo VIII – Ejemplo de Manual de Descripción de Puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

1. Nombre del Puesto: ASISTENTE COMERCIAL	
2. Puesto inmediato superior: Encargado Comercial 3. Dependencia a que pertenece: Comercial Puestos que le reportan directamente: 0	
4. Síntesis del Puesto: Atender el front office de la sucursal.	5. Ubicación en el Organigrama:

Orden de Import	6. Tareas Diarias (se realizan entre períodos inferiores a una semana)	Horas por Semana
1	Atender al público, evacuar consultas sobre operaciones realizadas, procurar nuevos clientes o negocios y colocar productos de la carpeta comercial.	
2	Promover nuevos servicios a los clientes actuales y potenciales.	
3	Asesorar internamente respecto a los servicios de la carpeta comercial.	
4	Solicitar, recepcionar, confeccionar, preparar y elevar la documentación necesaria para tramitar el o los servicios vendidos y hacer el seguimiento hasta su resolución.	
5	Efectuar contabilización de vales y descuentos de documentos, realizando el control de firmas, endosos, redacción, fallas técnicas, etc.	
6		
7	Gestionar el seguimiento de Mora Temprana.	
8	Contabilizar giros, traspasos entre cuentas, operaciones de compra/venta, plazos fijos, cuentas corrientes y cajas de ahorro.	
9	Liquidar pagos y adelantos de comercios a empresas.	
10	Entregar libretas de cheques y tarjetas de débito y crédito (si existiese retención).	
11	Cobrar cuotas de vales amortizables.	
12	Administrar la operativa de cofres (acceso de clientes con autorización,	
13	Entregar documentación para apertura de cuentas y líneas de crédito.	
14	Colaborar en las tareas de archivo del sector.	

Organización y Métodos y su aplicación en una Institución Financiera Privada

15	Solicitar y controlar reclamos de clientes en tarjetas de débito y crédito.	
----	---	--

Orden de Import	7. Tareas Periódicas (se realizan con intervalos superiores a una semana)	Horas Promedio Mensual
1	Confeccionar carpetas de clientes	
2	Leer circulares y mantener información sobre productos actualizada (Circulares).	
3	Controlar y gestionar estados de cuenta devueltos.	
4	Hacer solicitud de plásticos reclamados por el cliente. Hacer seguimiento.	
5	Cumplir con la guía de control interno.	

Orden de Import	8. Tareas Ocasionales (se realizan situaciones especiales, sin periodicidad determinada)	Horas Promedio Mensual
1	Enviar y seguir telegramas para pasaje a Jurídica	
2	Sacar estados de cuentas a los clientes.	
3	Detectar necesidades del cliente que lleven a sugerir modificaciones de los servicios ya existentes.	
4	Detectar el accionar de la competencia e informar a su superior inmediato.	
5	Colaborar con el sector operativo (dif. Cajas, pasar clearing, etc.).	
6	Sugerir acciones de mejora en la calidad de atención a los clientes.	

9. Observaciones:

10. Tareas básicas:

Cumplir con las medidas correctivas asignadas.

Ingresar en el sistema la documentación básica de apertura de cuenta (carta de conocimiento, condiciones generales, constancia de domicilio y cédula de identidad). En caso de Empresas incluir BPS, DGI y Carta Vigencia de autoridades.

Proponer mensualmente un potencial cliente o proponer una acción comercial para la sucursal.

Anexo IX – Ejemplo de Instructivo o Manual de Aplicación

Fecha Actualización

BLOQUE	
OPERACIÓN	
DESCRIPCION	
Anula	

PERFIL

RUBROS OPERATIVOS Y CONTABLES

DATOS A INGRESAR

FORMULARIOS

LISTADOS

Anexo X – Ejemplo de Circular

Circular tipo	Número Sector emisor
Síntesis Código	Fecha de emisión
De interés para: Gerentes <input type="checkbox"/> Encargados operativos <input type="checkbox"/> Encargados comerciales <input type="checkbox"/> General <input type="checkbox"/>	
Circular que anula Circular que complementa	
Detalle: <hr/>	

Anexo XI – Ejemplo de Formulario Electrónico

Montevideo,

Sr. Gerente

Presente

Ref. Crédito documentario N°

De nuestra consideración:

Presentamos a Uds. original de Conocimiento de Embarque N° del vapor/avión consignado a ustedes, relativo a embarque de mercadería cuyo pago se canaliza bajo el crédito documentario de referencia.

En consideración de que aún no se han recibido los documentos en la forma solicitada para la utilización del crédito documentario y a que el vapor/ avión ha arribado a puerto, a efectos de poder retirar la mercadería de Aduana, solicitamos quieran endosar dicho documento a nuestra orden.

Declaramos bajo juramento que el valor de la mercadería en cuestión a despachar asciende a USD , que tratase de la misma que se describe en el crédito documentario y que aceptamos expresamente desde ya la documentación que se presente en utilización del crédito documentario tal como ella sea presentada, cualquiera sean las discrepancias que presenten y cualquiera sean los términos y condiciones que no se hubieren cumplido y aún cuando el plazo de validez del crédito hubiera expirado; a cuyo efecto exoneramos de toda responsabilidad a vuestro Banco.

Sin otro particular, saludamos a Uds. muy atte.

Anexo XII – Solicitud de Mejora o Desarrollo

SOLICITUD DE MEJORA O DESARROLLO							
Nro.de Proyecto	<i>De uso interno de Organización y métodos y Sistemas</i>						
Prioridad Sugerida (1 a n)	<i>Prioridad sugerida por el referente del Comité de Funcionamiento y Coordinación teniendo en cuenta todos los proyectos del Área.</i>						
Título del Pedido	<i>Nombre del proyecto</i>						
Area y Sector solicitante	<i>Siglas del Área y Sector / Depto. que solicita el proyecto</i>						
Responsable del proyecto	<i>Nombre de la persona que promueve la solicitud del proyecto</i>						
Usuario Lider (Cliente)	<i>Nombre de la persona que participará activamente durante todas las etapas del proyecto en coordinación con los líderes funcional y técnico.</i>						
Gte.de Área que prueba	<i>Nombre del Gerente de Área que aprueba la solicitud del proyecto</i>						
Fecha de la solicitud	<i>Fecha en que se está realizando el pedido</i>						
Fecha Requerida	<i>Fecha en la cual se necesita tener disponible la presente solicitud</i>						
Tipo de proyecto	Mejora		Rediseño		Producto		Reglamentario
Síntesis del proyecto: <i>Breve descripción del requerimiento solicitado</i>							
DETALLE DE LA SOLICITUD							
1) Situación Actual							
2) Definición / Descripción / Condiciones Generales / Usuarios							
3) Justificación Estratégica / Motivo del Requerimiento							
4) Destino – Mercado Objetivo / Estrategia de Venta							
5) Análisis de Costo / Beneficio							

1) Situación Actual

Detalle de la situación vigente a la fecha de la solicitud.

2) Definición / Descripción / Condiciones Generales / Usuarios

Detalle exhaustivo del requerimiento que contenga las condiciones generales (monto, tasas, plazos, garantías, ingresos, gastos y comisiones, análisis, resolución, reportes, etc.) así como también los usuarios internos que se verán afectados.

3) Justificación Estratégica / Motivo del Requerimiento

Establecer a qué objetivo estratégico se vincula este proyecto y establecer si la necesidad surge como una acción ofensiva o defensiva frente al mercado.

4) Destino – Mercado Objetivo / Estrategia de Venta

Indicar el destino del producto o servicio y la estrategia de venta que se aplicará (tipo de clientes, plazo, canales, etc.).

5) Análisis de Costo / Beneficio

Detallar el análisis realizado en el momento que se evaluó la necesidad del producto o servicio.

Anexo XIII – Documento de Análisis Primario

Argumentación del Sistema

<Descripción de la solicitud del sistema.>

SOLICITUD DE MEJORA O DESARROLLO			
Título del pedido		Nro. Proyecto	
Área y Sector solicitante			
Responsable del proyecto		Prioridad Sugerida (1 a n)	
Usuario Líder (Cliente)		Fecha pedido	
Gte. de Área que aprueba		Fecha Requerida	
Situación Actual			
Definición / Descripción / Condiciones Generales / Usuarios			
Justificación Estratégica / Motivo del requerimiento			
Destino – Mercado Objetivo / Estrategia de Venta			
Análisis de Costo / Beneficio			

Requerimientos Funcionales

<Lista con los requerimientos funcionales priorizados.>

Requerimientos No Funcionales

<Lista con los requerimientos NO funcionales.>

Estimación de Costos y Tiempo

<Presentar la estimación del tiempo que insumirá el desarrollo del sistema planteado.>

Detalle de Estimación Total

Req.	Tipo	Descripción	Tiempo	Proveedor	Estado

Estimación por Proveedor

<Presentar estimación por proveedor.>

Evaluación de Riesgos

<Descripción de los riesgos a considerar para el sistema a desarrollar.>

Prio.	Riesgo	Prob.	Imp.	Mitigación	Costo Mitigación	Contingencia

Nota:

Campo Prioridad: Probabilidad * Impacto. Una vez encontrada la prioridad ordenar de forma descendente por este campo.

Campo Probabilidad: Numeración del 1 al 10.

Campo Impacto: Numeración del 1 al 10.

Campo Mitigación: Acciones para mitigar el riesgo (se anticipa al riesgo).

Campo Contingencia: Acciones a realizar en caso de que el riesgo ocurra (se corrige el error, o se disminuye su impacto, si el riesgo ocurre).

Impacto en las distintas Aplicaciones

<Descripción del impacto del nuevo sistema sobre las aplicaciones ya existentes.>

<Hacer la evaluación correspondiente de la relación que puede o no tener el sistema planteado con el resto de los sistemas existentes. Evaluar los impactos en las bases de datos, tales como, nuevas tablas, modificación de tablas, etc.>

Organización y Métodos y su aplicación en una Institución Financiera Privada

Cuando se cuente con la base de datos de Listados y Sistemas, ésta constituirá una herramienta importante para dicha evaluación.>

Sistema Impactado	Concepto en que Impacta	Descripción	Acciones Para Adaptación	Costo Adaptación

Nota:

Costo Adaptación: Análisis de tiempo (en horas-hombre), recursos y costos para impactar cambios en las aplicaciones relacionadas.

Conformidad del Cliente

Este punto presenta la conformidad del cliente con el alcance del sistema y con los tiempos planteados para el desarrollo del mismo.

<Se considerará válida la confirmación vía email o quedará aceptado luego de 2 días de enviado.>

Fecha:

Cliente:

Firma:

Anexo XIV – Documento de Especificación Funcional

Requerimientos Funcionales

<Los requerimientos funcionales definen las funciones que el sistema será capaz de realizar.

Presentar los requerimientos funcionales del sistema priorizados en imprescindibles, necesarios y deseables. >

Requerimientos Imprescindibles

Requerimientos Necesarios

Requerimientos Deseables

Requerimientos No Funcionales

<Los requerimientos no funcionales del sistema especifican propiedades del sistema como restricciones de ambiente y desarrollo, performance, dependencia de plataformas, mantenibilidad y confiabilidad.

Presentar una lista de los requerimientos no funcionales a implementar.>

Conformidad del Cliente

Este punto presenta la conformidad del cliente con las funcionalidades a desarrollar dentro del proyecto.

Fecha:

Cliente:

Firma:

Anexo XV – Plan de Adaptación de la Metodología

Introducción

<Incluye la declaración breve del alcance del proyecto, así como la argumentación breve de los desvíos que se aplicarán a la metodología.>

Versión de la metodología

<Explicita sobre que versión de la metodología se aplica la adaptación, y por ende, por la cual será realizado el seguimiento.>

Excepciones a la metodología

<Aquí se declaran las actividades que no se van a realizar o roles que no van a participar en algunas actividades. >

Modificaciones a la metodología estándar

<Aquí se declaran las modificaciones que se van a realizar en detalle>

Indicará como definir la especificación

Especificación técnica

<Quien la realiza y porque. >

Especificación funcional

<Se debe elegir entre uno de los siguientes modelos y especificar su uso

- Documento centralizado
- Documentos por requerimiento
- Documentos por proveedor>

Uso de tabla Excel para seguimiento

<Se debe argumentar el uso o no de la tabla Excel para el seguimiento del proyecto.>

Modelo de desarrollo

<Describe el modelo de desarrollo seleccionado para el proyecto. Entre ellos se puede seleccionar:

- Cascada
- Iterativo con una única implantación
- Iterativo con varias implantaciones

También se debe indicar, de la funcionalidad, que módulos se implementaran en cada iteración si fuese el caso.>

Entregables del proyecto

Fase	Entregable	Resp.	Valida	Aplica (S/N)	Observaciones
Inicio de Proyecto					
Análisis Primario					
Análisis Detallado					
Construcción del Sistema					
Pruebas de Usuario					
Puesta en Producción					
Seguimiento					
Cierre del Proyecto					

Pruebas

<Define el modo en que el proyecto organizará las pruebas de usuario en la etapa de Pruebas de usuario.>

Particularidades

<Describe las particularidades para el proyecto.>

Anexo XVI – Objetivos Estratégicos de la Oficina Nacional del Servicio Civil⁴⁶

- Desarrollar una estructura ocupacional articulada con una escala salarial que incentive la eficiencia y la calidad en el servicio, implicando la descripción y evaluación de ocupaciones, el análisis retributivo y la implantación del Sistema Integral de Retribuciones y Ocupaciones.
- Desarrollar e implantar en los organismos de la Administración Central un modelo de Gestión Humana y un Sistema de información que permita una mejor toma de decisiones implicando el desarrollo e implantación del nuevo Modelo de Gestión y su correspondiente sistema informático.
- Proponer la reforma del sistema normativo del Servicio Civil, adecuándolo al proceso de Transformación del Estado previsto en la Ley Presupuestal, basada en los principios constitucionales, fundamentalmente, en los de respeto a la carrera administrativa, eficiencia y calidad en el servicio.
- Reformular la estructura de la Oficina Nacional del Servicio Civil, fortaleciendo la capacidad de gestión y cumplimiento de las responsabilidades transversales que le corresponden en la Administración Central.
- Diseñar, implementar y coordinar el Sistema Nacional e Integral de Formación, Capacitación de los Funcionarios Públicos. Consolidar, ampliar y coordinar la Red Nacional de Capacitación y Formación de los Funcionarios Públicos, ejerciendo la Secretaría.
- Asesorar al Sector Público en la instrumentación y aplicación del marco normativo vigente en materia de Gestión Humana y funcionamiento de las organizaciones públicas, promoviendo relaciones inter-orgánicas e interdisciplinarias a los efectos de alcanzar los compromisos que supone la transformación del Estado.
- Establecer relaciones de Asesoramiento y Cooperación Técnica con Instituciones públicas y privadas para contribuir a la mejora de gestión.
- Establecer y desarrollar un ámbito de relacionamiento permanente con las organizaciones gremiales representativas de los trabajadores (del Estado), con el fin de intercambiar opiniones, generar propuestas y negociar, para optimizar y

⁴⁶ Extraído de la página web de la Oficina Nacional del Servicio Civil www.onsc.gub.uy el 05/012009.

mejorar las condiciones de los trabajadores, contribuyendo al mejor desempeño del Estado.

- Desarrollar y mantener relaciones de cooperación con Instituciones similares o con aquéllas que tengan los mismos propósitos, ya sea de países con los que se tiene relaciones como con organizaciones internacionales de las cuales el país es miembro.