

# Guía de Elaboración de Procedimientos



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS  
ESTADOS UNIDOS

 **CEAMSO**  
Centro de Estudios Ambientales y Sociales



# **Guía de Elaboración de Procedimientos**

La publicación fue posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/Paraguay). El contenido es responsabilidad de sus autores y no representa la posición u opinión de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS  
ESTADOS UNIDOS

 **CEAMSO**  
Centro de Estudios Ambientales y Sociales

# Contenido

¿CÓMO USAR ESTA GUÍA?	5
PROCEDIMIENTOS	6
Introducción	6
Objetivos de los Procedimientos	7
Conceptos Básicos	8
Compromisos y Responsabilidades	8
Metodología	8
Modelos de Procedimientos	8
Diseño de Procedimientos	9
Definición y Relevamiento	9
Redacción	11
Procedimiento Descriptivo	11
Situaciones Típicas	14
Diagramas de Flujo	17
Situaciones Típicas	19
Aprobación, puesta en marcha y ajustes	21
CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	22
REFERENCIAS	23
FICHA TÉCNICA	23
ANEXO1 – MODELOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO	
Diagrama de flujo vertical	24
Diagrama de flujo funcional (por cargo responsable)	25
Diagrama de flujo vertical combinado	26
Diagrama de flujo horizontal (por cargo responsable)	27
ANEXO 2 – SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMAS DE FLUJO	
Simbología ASME (simple)	28
Simbología ASME (combinado)	29
Simbología ANSI	30

## **¿CÓMO USAR ESTA GUÍA?**

La presente guía está dirigida a los Equipo Directivos y Técnicos de las Entidades Públicas del Paraguay, y tiene por objeto brindar lineamientos técnicos y facilitar la elaboración de Procedimientos, como instrumentos clave para asegurar el control de los procesos institucionales.

Con esta Guía no se pretende sustituir, sino complementar los conceptos y metodologías definidos en los Manuales de Concepto y de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay (MECIP), actualmente vigente.

Debe tenerse en cuenta que los ejemplos aquí mostrados no pretenden ser exhaustivos, ni las listas o tablas completas, sino que se presentan a modo ilustrativo para facilitar la comprensión de la metodología a aplicar.

# PROCEDIMIENTOS

## INTRODUCCIÓN

Como resultado de la Gestión por Procesos, la Administración de Riesgos y la Determinación de Controles Operacionales, las instituciones pueden requerir de la elaboración de Procedimientos documentados, como instrumento para establecer los métodos mediante los cuales deberá desarrollarse una actividad o tarea.

En general, puede decirse que una institución debe elaborar procedimientos documentados cuando su ausencia pone en riesgo su capacidad de control, afectando la eficacia y eficiencia de su gestión.

Los Procedimientos establecen los métodos o formas más eficientes y eficaces de operativizar las actividades de los Procesos/Subprocesos, permitiendo describir y comprender las relaciones entre áreas y flujos de información que se suceden en el proceso y la coordinación de las actividades asociadas. Los Procedimientos establecidos a partir de las actividades y tareas definidas para cada proceso, regulan la forma de operación de los funcionarios de la institución, facilitando el entendimiento de la dinámica organizacional que es requerida para el logro de los objetivos y la obtención efectiva de los productos o servicios del proceso.

Además, el vertiginoso contexto que envuelve a todas las instituciones públicas, la creciente complejidad en sus estructuras, la adopción de tecnología de avanzada, el alto volumen de operaciones que realizan, la variada cantidad de recursos que se les asignan y el aumento generalizado en la demanda de la ciudadanía, ha generado una nueva dimensión en las funciones directivas clásicas, asociada a lo que llamamos la administración del cambio.

La solución al problema del cambio constante, no radica en un individuo con perfil de héroe que deslumbre a todos los integrantes de la institución hasta lograr que lo secunden fielmente en su propósito. En el mundo moderno, hablar de transformación implica considerar procesos estandarizados, debidamente estructurados

y esquematizados que permitan transmitir al nuevo funcionario y a reforzar en los antiguos, la cambiante dinámica laboral en forma ágil y oportuna, y los Procedimientos constituyen un instrumento muy valioso para lograr este objetivo.

Existen diversas maneras de documentar un procedimiento: modelos descriptivos que describen actividades y tareas en forma de relato; modelos gráficos o fluojogramas, que enfocan la secuencia de actividades de forma esquemática y visual; y modelos combinados, que toman lo mejor de ambos modelos, facilitando la comprensión y el entendimiento.

En esta guía intentaremos describir los pasos básicos que deben seguirse para la elaboración de un Procedimiento, y explicaremos diversos modelos utilizados para su documentación.

## OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Al documentar sus Procedimientos, la entidad consigue:

- Hacer efectiva la base legal que rige la operación de cada uno de los procesos integrantes del Modelo de Gestión por Procesos.
- Definir los parámetros de operación de cada proceso, de sus actividades y tareas, garantizando el cumplimiento del objetivo del macroproceso/proceso al cual pertenece.
- Definir los flujos de información para dar cumplimiento a los objetivos de las actividades necesarias para la adecuada gestión u operación de la institución.
- Asignar las responsabilidades que le competen a cada funcionario para que la institución desarrolle adecuadamente su función y misión.
- Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad requeridos en la ejecución de las acciones propias a la operación de la institución.
- Canalizar los recursos y capacidades institucionales requeridos en la realización de los procesos hacia las áreas vinculadas a los mismos.

# CONCEPTOS BÁSICOS

## COMPROMISOS Y RESPONSABILIDADES

La elaboración de los Procedimientos es responsabilidad de los equipos técnicos o grupos de trabajo, bajo la supervisión de los niveles directivos, involucrados en los procesos que están siendo documentados.

En general, la elaboración de Procedimientos es un proceso interdisciplinario e interactivo, inherente a todas las áreas de la entidad, que incluye la revisión y aprobación de los documentos, de acuerdo a los niveles de aprobación definidos por cada institución.

# METODOLOGÍA

## MODELOS DE PROCEDIMIENTOS

No existe una forma correcta o incorrecta de elaborar un Procedimiento. Sin embargo, y dependiendo de la cultura organizacional y el nivel de competencias de los recursos humanos, pueden elegirse alguno de los distintos modelos o formatos que mejor se adecúen a cada organización:

- **Descriptivo:** se establece a través de un relato secuencial de las actividades y tareas que se deben realizar. Dependiendo del nivel de detalle, pueden ser documentos de considerable volumen, que requieren del usuario una lectura completa y detallada para poder identificar sus responsabilidades.
- **De Pasos:** suele aplicarse a procesos cortos, con resultados previsibles y concretos. Básicamente, se trata de un listado numerado de actividades que, dependiendo del nivel de complejidad, puede subdividirse en las tareas que las componen.
- **Flujograma o Diagrama de Flujo:** consisten en la representación gráfica de la secuencia en que se realizan las operaciones de un proceso y/o el recorrido de la información o los materiales

---

utilizados, asociadas a los sectores o funciones involucrados en cada actividad/tarea identificada. Los diagramas de flujo, presentados en forma sencilla y accesible, dan una descripción clara de las operaciones, facilitando visualmente su comprensión. Existen varios modelos de flujogramas: lineales, sectoriales o funcionales, entre otros. En esta guía se presentan algunos de los más utilizados.

---

## DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS

El diseño adecuado de un Procedimiento consta de varias fases, que podríamos resumir en: Definición y Relevamiento, Redacción, Aprobación, Puesta en Marcha y Ajuste.

### DEFINICIÓN Y RELEVAMIENTO:

Para recabar la información general del procedimiento, se entrevista a los que participan en la ejecución del mismo. Se debe solicitar al entrevistado toda la información jurídica y documental que se utiliza en el procedimiento, así como los documentos que se generan durante el flujo de las operaciones.

Los funcionarios a cargo de la elaboración de los procedimientos deben estar seguros que tienen respuestas a preguntas específicas, tales como:

1. ¿Qué es lo que se hace? ¿Qué propósito tiene este proceso?
2. ¿Cómo se hace? (siempre teniendo en cuenta la aplicación de los principios de simplificación de actividades, reducción de interfaces y optimización de recursos)
3. ¿Quién lo hace? ¿Otros podrían hacerlo mejor?
4. ¿Dónde se hace? ¿Podría hacerse en alguna otra parte en forma más eficaz o eficiente?
5. ¿Cuándo se hace? ¿Podría hacerse mejor en otro momento?
6. ¿Por qué se hace? ¿Qué podría suceder si no

---

se hiciera? ¿Son todas las partes del trabajo necesarias?

7. ¿Qué requisitos deben cumplirse? ¿Cuál es la base legal asociada?

Otras preguntas más generales son:

1. ¿Proporciona el procedimiento actual, los puntos de controles efectivos que permitan eliminar o reducir los riesgos, y obtener el máximo rendimiento al mínimo costo y esfuerzo?
2. ¿Las rutinas relevadas definen una secuencia de actividades y tareas lógica?
3. ¿El procedimiento abarca todas las funciones necesarias, incluyendo los niveles de autoridad y decisión requeridos?
4. ¿Se pueden hacer modificaciones que agilicen las actividades y logren mayor efectividad? (siempre teniendo en cuenta las restricciones legales)

La respuesta clara y concreta a estas preguntas, garantiza la seguridad de no omitir aspectos importantes en los procedimientos, además de contar con todos los elementos que se deben considerar al momento de proponer modificaciones en las rutinas de trabajo actual.

Resulta fundamental analizar la información recopilada para determinar si es conveniente que se represente en un solo procedimiento y/o diagrama de flujo, o en una serie de documentos enlazados que muestren cómo se realiza el proceso de modo integral.

Para seleccionar los ciclos lógicos no existen reglas mecánicas o únicas, la decisión debe basarse en el conocimiento, experiencia, sentido común y la comprensión de los procesos.

# REDACCIÓN:

## PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

### **¿Cuáles son los elementos básicos del formato de descripción de procedimientos?**

Para que la descripción sea simple y clara, debe incluir los siguientes elementos:

- Nombre del macroproceso/proceso al que pertenece el procedimiento;
- Nombre asignado al procedimiento;
- Alcance y propósito del procedimiento;
- Identificación del o las áreas responsables de la ejecución del procedimiento;
- Número progresivo de las actividades y tareas;
- Descripción de las actividades y tareas en forma secuencial y cronológica, incluyendo referencia a registros aplicables y a procedimientos asociados;
- Vigencia (Número de versión) y Niveles de Aprobación.

### **¿Qué reglas deben tenerse en cuenta durante la redacción de un procedimiento descriptivo?**

- Redactar el procedimiento en orden cronológico y en forma clara y sencilla, precisando en qué consiste cada actividad;
- Las actividades se deben numerar progresivamente (cada actividad puede formarse de dos o más tareas u operaciones);
- A cada actividad se le puede asociar un objetivo, que debe estar alineado con el objetivo del proceso que describen;
- Las tareas que conforman una actividad deben orientarse al cumplimiento del objetivo de la misma. Considerar tareas que apuntan a diferentes objetivos deberían asociarse a actividades distintas;
- Debe indicarse claramente el responsable que ejecuta cada actividad;

- 
- Cuando en una actividad se tenga que remitir documentos a otro sector, se debe indicar el nombre del área a la que se envía, y en la siguiente actividad el nombre del área receptora;

---

  - Considere como áreas que intervienen en un procedimiento, aquellas que realizan una actividad sustantiva dentro del procedimiento; cuando solamente se remitan documentos para conocimiento solo se mencionan en la distribución;

---

  - Cuando se envíe un documento a un área que interviene indirectamente en el procedimiento, se indicará el nombre de ésta, y se incluirá en la actividad siguiente siempre y cuando genere una respuesta del área mencionada;

**Nota:** Si como consecuencia de una alternativa o toma de decisión se tiene que regresar a una actividad anterior, se indicará la leyenda “regresa a la actividad número x”

**Nota:** Si como consecuencia de una alternativa o toma de decisión se continúa con otra actividad, saltando la inmediata posterior, se indicará la leyenda “continúa en la actividad número x”;

- 
- Las actividades/operaciones deberán ser relacionadas entre sí para que las anteriores sirvan como base a las siguientes, hasta llegar al final del procedimiento;
  - Al describir las actividades y tareas exprese las acciones en tiempo presente y en tercera persona;
  - Cuando se trate de recabar firma o distribuir documentos a través de otro órgano administrativo, éste solamente se mencionará en la descripción de la misma actividad;
  - Cuando de una actividad se deriven distintas alternativas, éstas se describirán primeramente y al finalizar la descripción de cada una de ellas se indicará los números de actividades con los que continuarán.

---

## **¿Qué aspectos deben considerarse al momento de la redacción?**

- Procure no repetir palabras en un mismo párrafo.
- Escriba alternando el uso de frases cortas con frases largas, para dar más agilidad al discurso.
- Evite los lugares comunes y las palabras rebuscadas, utilice un léxico variado pero sencillo.
- Procure no usar palabras vagas (cosa, hecho, algo) ni verbos que sirven para todo (hacer, ser, poner, decir, haber, tener). Trate de utilizar verbo activo que indique acción medible.
- Evite la cacofonía (repetición de una misma letra o sílaba) y la rima.
- Limite el uso de expresiones como "sin embargo", "por un lado", "además", "asimismo", "etcétera".
- De preferencia, no empiece ni termine dos párrafos seguidos con la misma palabra.
- Desarrolle en cada párrafo una idea. Cuide la concordancia entre el sujeto y el verbo.
- Elimine lo que no sea necesario o agregue o precise la información que ha escrito para darle mejor comprensión.
- Al terminar, lea su documento como si lo hubiera escrito alguien más: sea su crítico más duro.

La buena utilización de la gramática, ortografía y estructura mantienen viva y fuerte la lengua que hablamos. Si bien a través del tiempo va cambiando de distintas formas, (modismos, inclusión y adaptación de vocablos de otros idiomas) no se debe escribir con faltas. Por esta razón redactar sin faltas debe ocupar un lugar importante a la hora de escribir un procedimiento.

## SITUACIONES TÍPICAS

A continuación se presentan algunos ejemplos de situaciones típicas que pueden presentarse en un procedimiento, y la forma clásica de resolverlas:

¿Cómo mostrar una alternativa dentro del procedimiento?

Dentro de un procedimiento descriptivo se puede presentar una alternativa o decisión mostrando diferentes caminos alternos; según se indica en el ejemplo (ver tarea 1.3):

→ Procedimiento: Recepción de Quejas y Reclamos

Actividad	Tarea	Cargo/Sector responsable
1. Recepción de la queja o reclamo	<p>1.1. Atiende al usuario y requiere formulario de denuncia (F.216)</p> <p>1.2. Verifica datos de la denuncia: ¿Se realizó en el formulario correspondiente? ¿Está completa?</p> <p>1.3 <b>NO – Comunica al usuario la necesidad de documentar la denuncia en el formulario F.216, de forma clara y completa</b> Sí – Ingresa denuncia en Sistema Informático de Denuncias (SID)</p> <p>1.4. Imprime y Entrega comprobante de ingreso de denuncia al usuario</p> <p>1.5. Indica al usuario que puede realizar el seguimiento del expediente a través del sitio web y con el número de denuncia indicado en el comprobante</p>	Administrativo de Mesa de Entrada
2. Digitalización de la denuncia	<p>2.1. Escanea formulario F.216, y toda otra documentación entregada por el usuario, en el SID</p> <p>2.2. Remite documentación original al Analista de Denuncias</p>	Administrativo de Mesa de Entrada

## ¿Cómo presentar un retroceso?

Al realizar la descripción de un procedimiento se puede llegar a un paso en que la acción regresa al paso anterior, y se presenta con la siguiente leyenda: Regresa a Actividad Número X (ver ejemplo: tarea 2.2):

- Procedimiento: Hospitalización de pacientes programados

Actividad	Tarea	Cargo/Sector responsable
1. <b>Ingreso del paciente</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.1. Recibe al paciente con la siguiente documentación:<ul style="list-style-type: none"><li>• Orden de Internación para hospitalización.</li><li>• Autorización, solicitud y registro de intervención quirúrgica (cuando corresponda).</li><li>• Solicitud al servicio de transfusión sanguínea (cuando corresponda).</li></ul></li><li>1.2. Revisa los espacios hospitalarios y quirúrgicos (en caso de intervención).</li><li>1.3. Programa la fecha de atención en el sistema informático y proporciona al paciente la hoja de recomendaciones para hospitalización.</li><li>1.4. Emite la planilla de Pacientes Programados para el día siguiente y envía al área de Asistencia al Paciente y al área de Archivo Clínico, para la localización y envío de expedientes médicos al sector de Asistencia al Paciente.</li></ol>	Jefe de Hospitalización
2. <b>Control de Internación</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>2.1. 2.1. Recibe al paciente el día programado para su hospitalización y le solicita la Orden de Internación correspondiente.</li><li>2.2. Verifica contra relación de Pacientes Programados: ¿Está programada la atención?<ol style="list-style-type: none"><li>a) NO, regresa paciente a la Jefatura de Hospitalización para programar hospitalización y/o cirugía. <b>Regresa a Actividad 1.3</b></li><li>b) Sí, solicita credencial de afiliación y verifica la vigencia. Continúa con el siguiente paso.</li></ol></li></ol>	Responsable de Asistencia al Paciente

## **¿Qué hacer cuando las actividades de un procedimiento se relacionen con las de otro procedimiento?**

En caso de que una actividad tenga relación con las actividades de otro procedimiento, se deberá anotar la leyenda siguiente: Ver Procedimiento: "Nombre/Código del Procedimiento"

Otra opción es indicar el nombre/código procedimiento relacionado en un campo/columna específica del formato utilizado, que puede denominarse Procedimiento Asociado, como puede verse en el siguiente ejemplo:

→ Procedimiento: Recepción de Quejas y Reclamos

Actividad	Tarea	Procedimiento Asociado	Cargo/Sector responsable
3. <b>Recepción de la queja o reclamo</b>	<p>3.1. Atiende al usuario y requiere formulario de denuncia (F.216)</p> <p>3.2. Verifica datos de la denuncia: ¿Se realizó en el formulario correspondiente? ¿Está completa?</p> <p>3.3. NO – Comunica al usuario la necesidad de documentar la denuncia en el formulario F.216, de forma clara y completa</p> <p>Sí – Ingresa denuncia en Sistema Informático de Denuncias (SID)</p> <p>3.4. Imprime y Entrega comprobante de ingreso de denuncia al usuario</p> <p>3.5. Indica al usuario que puede realizar el seguimiento del expediente a través del sitio web y con el número de denuncia indicado en el comprobante</p>	TIC-012 Operación del SID	Administrativo de Mesa de Entrada

# DIAGRAMAS DE FLUJO

Para elaborar un diagrama primero deberá seleccionarse el formato más adecuado a la cultura organizacional y también definirse la simbología a aplicar (ver Anexos 1y 2).

¿Qué reglas deben tenerse en cuenta durante la redacción de un diagrama de flujo?

- Analice la información recopilada, para determinar si es conveniente que la represente en un solo diagrama, o en una serie de diagramas enlazados que muestren cómo se realiza el procedimiento integral.
- Para seleccionar los ciclos lógicos no existen reglas establecidas, debe basarse en los conocimientos, experiencia, sentido común y la comprensión de los procesos; se debe definir qué tantas actividades dentro de un proceso formarán parte de un mismo "paquete" lógico.
- Para la elaboración de los diagramas de flujo, aplique las siguientes reglas:
  - a) Seleccione el tipo de diagrama de flujo. El diagrama funcional suele ser una buena alternativa, en el cual el flujo o secuencia de las actividades va de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, y en el que cada actividad se ubica en la columna (si es un diagrama vertical) o fila (si es horizontal) asignada al sector o cargo responsable de su ejecución (ver Anexo 1);
  - b) Para el Diagrama Funcional Vertical, anote de izquierda a derecha, el nombre de los sectores/cargos responsables, conforme al orden de participación en el procedimiento, sin importar el nivel jerárquico y respetando al diagramar, la columna correspondiente;
  - c) Utilice el símbolo "Inicio/Fin" al principio y al final del flujograma;
  - d) Después del símbolo "Inicio/Fin" debe ir siempre el símbolo de "Operación", a excepción de la finalización del flujograma;

- 
- e) Si decide describir la actividad dentro del símbolo, la redacción debe ser breve y en tiempo presente;

---

  - f) Las uniones entre los símbolos se deben presentar mediante flechas lineales o de ángulos rectos, llamados “conectores”;

---

  - g) No debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos;

---

  - h) No señalar en el mismo lado del símbolo varias líneas de entrada o salida;

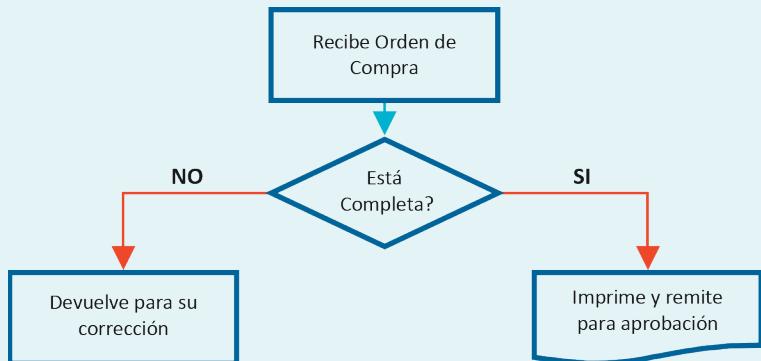
---

  - i) El símbolo de “Decisión” (rombo) es el único que puede tener hasta tres líneas de salida
- Una vez elaborado el diagrama verifique que no hayan pasos en los que falte información, de ser así, obtenga la información faltante con el personal correspondiente y represéntela en el diagrama.
- Asegure que el diagrama sea “equilibrado”, ni tan detallado que sea difícil de seguir, ni tan simplificado como para que al lector le sea difícil interpretar qué se debe hacer.
- Cuando sea necesario, combine la simbología con breves descripciones que permitan identificar las tareas que forman parte de una actividad (puede ser en el mismo diagrama o en un procedimiento descriptivo asociado).
- Presente el diagrama a las personas que están involucradas en el procedimiento para que lo validen.
- Realice las modificaciones al diagrama de acuerdo a las observaciones de las personas involucradas o bien, presente el nuevo procedimiento a nivel de propuesta para mejorar el sistema y obtenga la validación.

## SITUACIONES TÍPICAS

De igual manera que en los procedimientos descriptivos, en los diagramas de flujo habitualmente se presentan situaciones que pueden resolverse gráficamente:

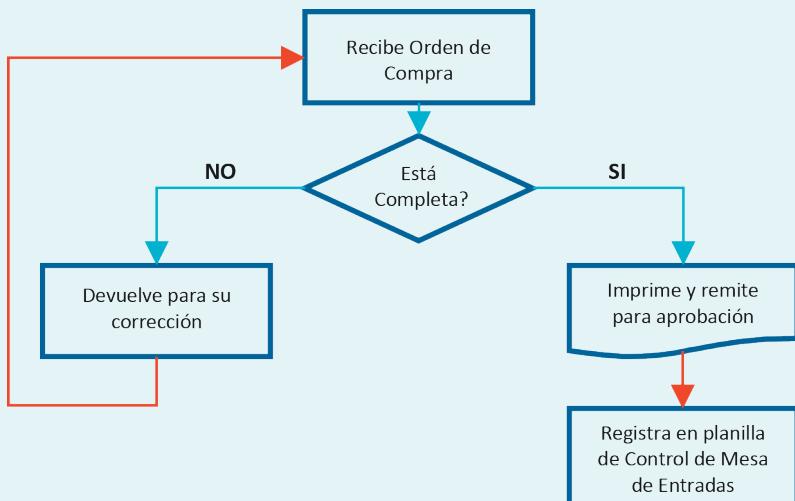
### ¿Cómo mostrar una alternativa dentro del flujograma?



### ¿Cómo representar un retroceso (ciclo de control) y la continuidad del procedimiento en otro paso de la misma página, o en otra página?

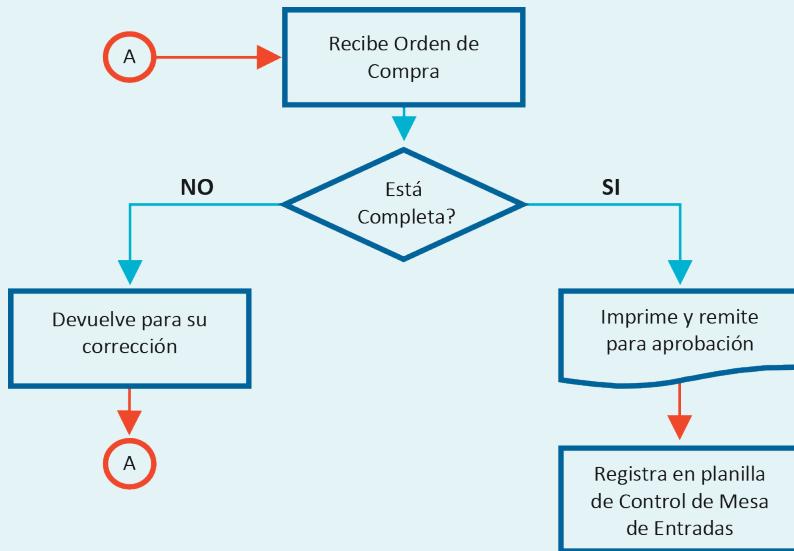
Opción 1:

Se utilizan conectores lineales. Es aplicable para conexiones dentro de la misma página



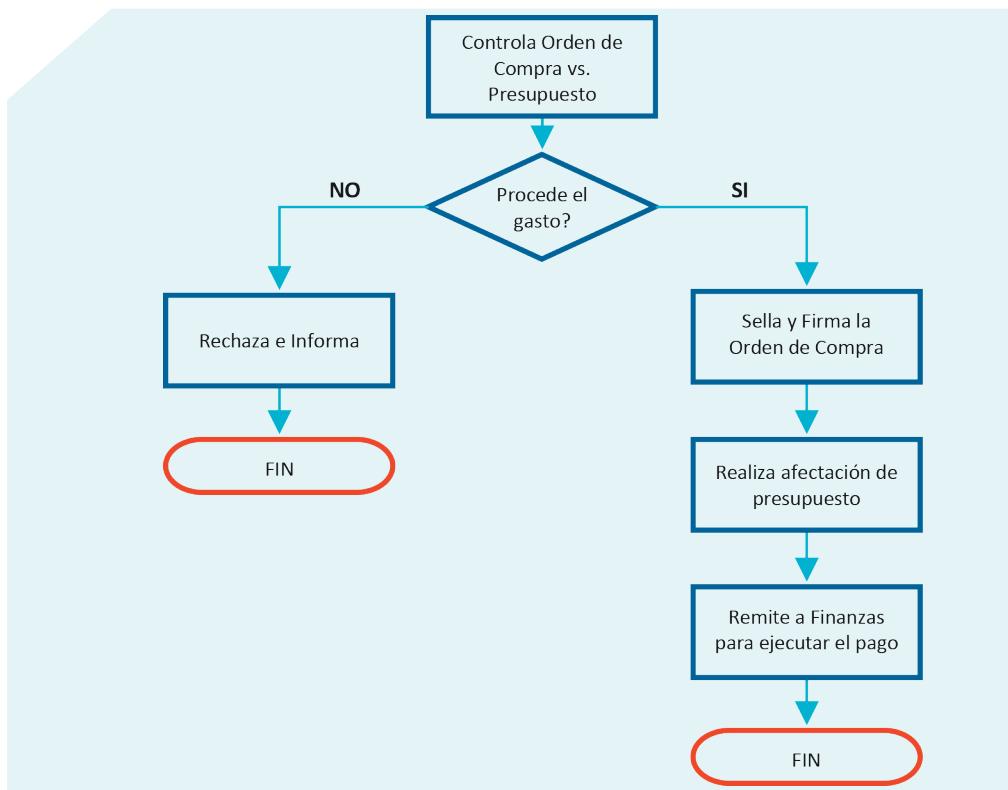
### Opción 2:

Se utilizan conectores de texto. Se aplica en diagramas complejos, para evitar cruces entre conexiones, o para indicar saltos entre distintas páginas



### ¿Cómo indicar finales múltiples?

Cuando al final de una secuencia de actividades en un diagrama, el flujo sigue más de una dirección diferente, se describen las operaciones y en seguida se concluye con el símbolo "fin" cuantas veces sea necesario.



## APROBACIÓN, PUESTA EN MARCHA Y AJUSTE:

Al igual que con el resto de los documentos institucionales, la entidad debe definir los criterios y niveles de autoridad asociados a la aprobación de los Procedimientos previo a su publicación.

Habitualmente, los esquemas de aprobación de procedimientos constan de tres niveles: el de la Elaboración, que permite identificar al o los responsables por su confección; el de la Revisión, que evidencia que el procedimiento ha sido técnicamente controlado (en general este rol se asigna al responsable máximo del proceso involucrado); y el de la Aprobación, que implica que el documento se encuentra liberado para ser implementado, además de otorgarle carácter institucional (usualmente realizado por la máxima autoridad del área involucrada).

Cuando el Procedimiento ha sido aprobado, el mismo ya se encuentra habilitado para su puesta en marcha, lo que podría incluir actividades de capacitación y socialización entre los funcionarios involucrados en el mismo.

En esta etapa los elaboradores del procedimiento deberán realizar un seguimiento detallado del grado de adecuación práctica y de la efectividad de los resultados obtenidos y, luego de un tiempo prudencial, proceder a realizar los ajustes que resulten convenientes en el documento, a fin de actualizar el número de versión.

---

La vigencia de la nueva versión, así como los cambios realizados, deberán identificarse claramente en el procedimiento, que deberá ser sometido nuevamente al esquema de aprobación establecido previo a su publicación e implementación.

## CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Como fuera expresado anteriormente, la confección de Procedimientos implica una serie de actividades que requieren un importante conocimiento de los aspectos intervinientes en los distintos procesos de la gestión organizacional.

En este sentido, es fundamental la conformación de Equipos de Trabajo especializados que garanticen la efectividad del proceso.

Es clave, entonces, que estos equipos cuenten con un adecuado nivel de competencia técnica y de conocimiento práctico, basados en su formación, experiencia e idoneidad en el trabajo.

Asimismo, resultará absolutamente necesario asegurar un alto compromiso del Nivel Directivo, que garantice un apoyo irrestricto a los Equipos de Trabajo, incluyendo la selección de los mejores talentos disponibles.

## REFERENCIAS

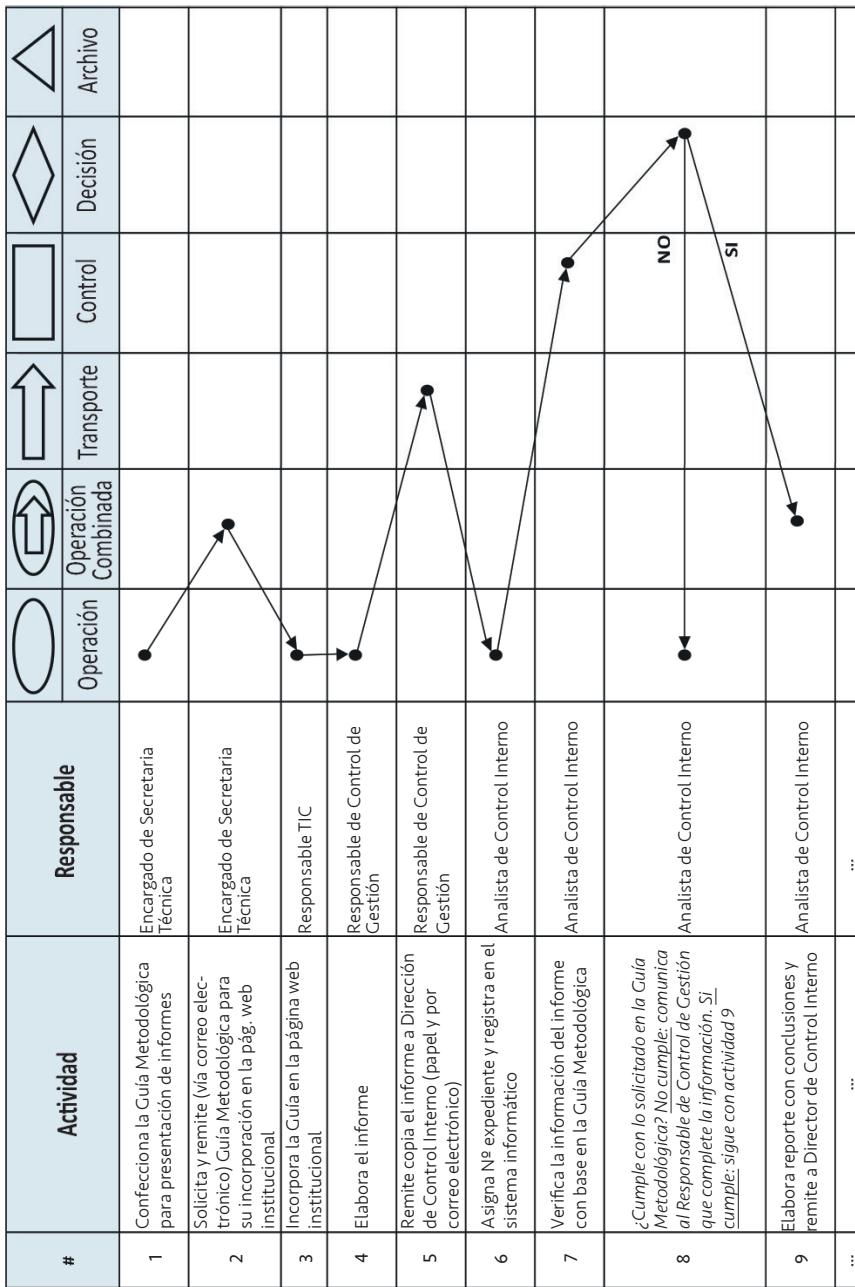
- Manual Conceptual MECIP, v.1, Paraguay
- Manual de Implementación MECIP, v.1, Paraguay
- Guía de elaboración de Diagramas de Flujo, 2009, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Costa Rica
- Guía para formular y diagramar procedimientos administrativos, 2011, ISSTECH, Chiapas, México

## FICHA TÉCNICA

Esta guía práctica de gestión por procesos fue elaborada en el marco del Programa de Democracia y Gobernabilidad de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/Paraguay), implementado por el Centro de Estudios Ambientales y Sociales (CEAMSO)  
Autoría, adaptación y compilación: Ing. Fabio Szlaifsztein  
Coordinación y revisión: Lic. César Pastore  
Asunción, Octubre del 2015

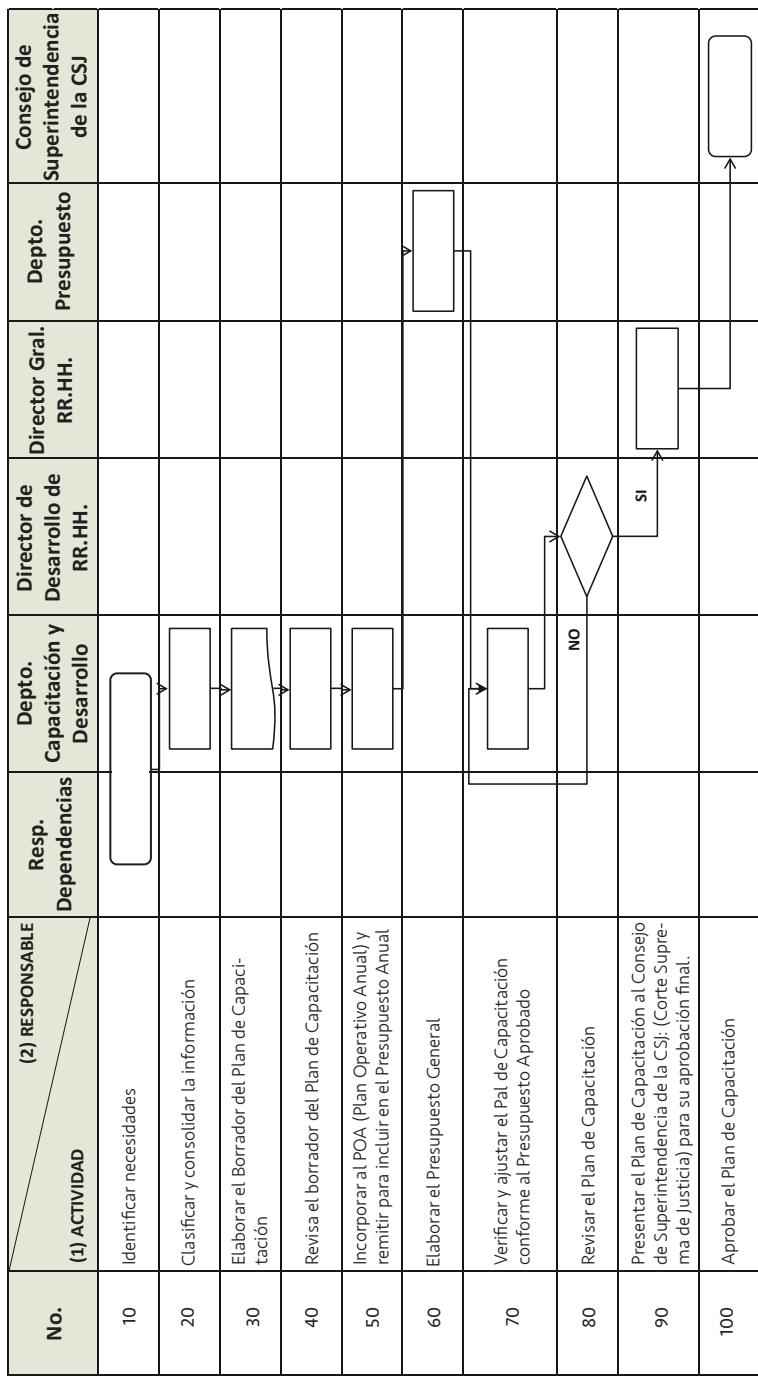
## ANEXO1 - MODELOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Diagrama de flujo vertical



## ANEXO1 – MODELOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Diagrama de flujo funcional (por cargo responsable)



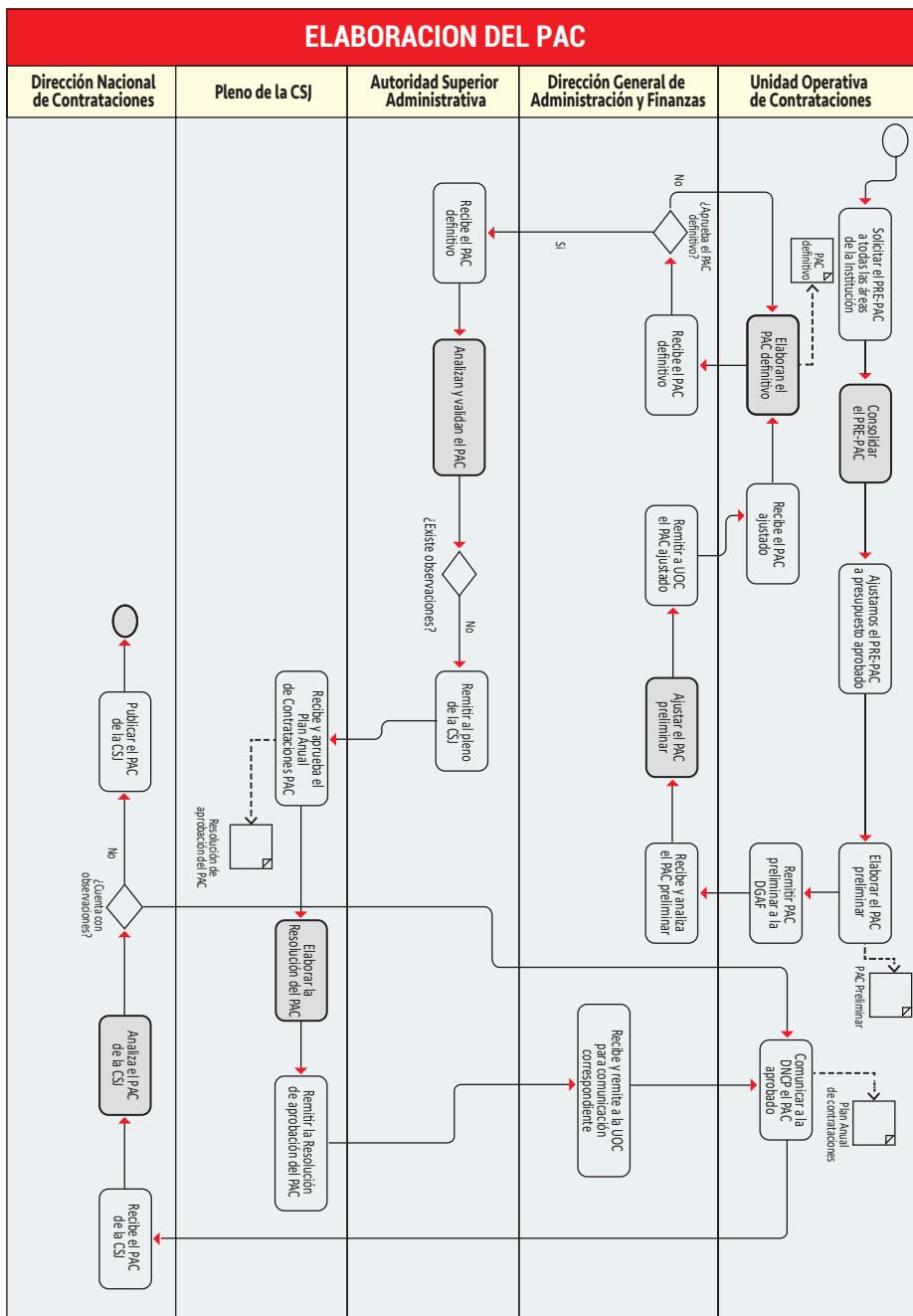
## ANEXO1 – MODELOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO

### Diagrama de flujo vertical combinado

Fase	Actividad	Descripción	Resp.	Registro Asociado	Observaciones
10	Elaboración de Perfiles de Puestos	El RSC, con el apoyo de los distintos responsables de área define el perfil del puesto para cada posición con actividades asignadas dentro del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).	RSG	FO-6.2-01	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los perfiles definirán los requisitos mínimos e indispensables necesarios para asegurar competencia en las tareas asignadas a cada función dentro de la organización.</li> <li>- La aprobación final de los Perfiles de Puestos será responsabilidad del DIR y, una vez aprobados, serán archivados por RRH.</li> </ul>
20	Confección de Legajos	El RRH mantiene un Legajo del Personal, con la información administrativa y legal correspondiente, y desarrolla un Perfil del Empleado donde se documentará su experiencia e idoneidad.	RRH	FO-6.2-02 FO-6.2-03	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal que ejecuta procesos especiales debe estar calificado sobre la base de entrenamiento referido a la actividad a llevar a cabo.</li> <li>El personal Nuevo será sometido a un Plan de Inducción. (Ver FO-6.2-03)</li> </ul>
30	Detección de Necesidades	Los distintos Responsables de Área, identifican las necesidades de formación del personal a su cargo, y lo comunican vía mail al RRH para su consolidación.	RAR	Mail	
40	Programación Anual	De acuerdo a las necesidades detectadas, y al análisis de las diferencias entre los Perfiles del Puesto y el Perfil del Empleado, el RRG generará un Programa Anual de Capacitación, que debe ser aprobado por el DIR.	DIR RRH	FO-6.2-04	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serán consideradas las actividades de formación pendientes del periodo anterior (ausencias, suspensión de cursos, etc.).</li> <li>En el campo "Observaciones" se indicará qué metodología se aplicara para evaluar la Efectividad de las Actividades de Capacitación.</li> </ul>
50	Ejecución y Registros	El RRH mantendrá actualizados los Perfiles del Empleado. Además, una copia de los Registros de Asistencia y/o Certificados de Cursos serán incorporados al Legajo del Personal.	RRH	Fo-6.2-05	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las capacitaciones podrán ser Internas o Externas.</li> <li>Para las Internas se mantiene un Registro de Asistencia.</li> <li>Para las Externas Los Certificados emitidos por la Entidad Capacitadora constituyen evidencia suficiente.</li> </ul>
60	Evaluación de Efectividad	De acuerdo a lo planificado, el RAR (según área de responsabilidad) evalúa la Efectividad de las Actividades del Capcitación ejecutadas, e informa al RRG, para su registro.	RAR		<ul style="list-style-type: none"> <li>La Evaluación de Eficacia puede realizarse en diversos medio: seguimiento de indicadores, evaluación del desempeño, resultado de proyectos, etc. (ver lo indicado en el campo "Observaciones" del Programa Anual de Capacitación).</li> </ul>
70	Registro de Efectividad	El resultado de esta evaluación deberá registrarse en la columna "Evaluación" del Programa Anual de capacitación, indicando entre paréntesis las iniciales del responsable de la evaluación.	RRH	FO-6.2-04	
80	Seguimiento	El RRH mantendrá el control sobre la ejecución del Programa Anual de Capacitación, identificando/resaltando las actividades ejecutadas.	RRH	FO-6.2-04	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se realicen actividades no programadas, las mismas deben incorporarse al Programa Anual de Capacitación.</li> </ul>
90	Fin				

## ANEXO1 – MODELOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO

## Diagrama de flujo horizontal (por cargo responsable)



## ANEXO 2 – SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMAS DE FLUJO

### Simbología ASME

SIMPLES	
	REPRESENTA
	<b>Operación.</b> Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	<b>Inspección.</b> Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	<b>Desplazamiento o transporte.</b> Indica el movimiento de los empleados, materiales y equipo de un a otro.
	<b>Depósito provisional o espera.</b> Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	<b>Almacenamiento permanente.</b> Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo o de un objeto cualquiera en un almacén.

## ANEXO 2 – SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMAS DE FLUJO

### Simbología ASME

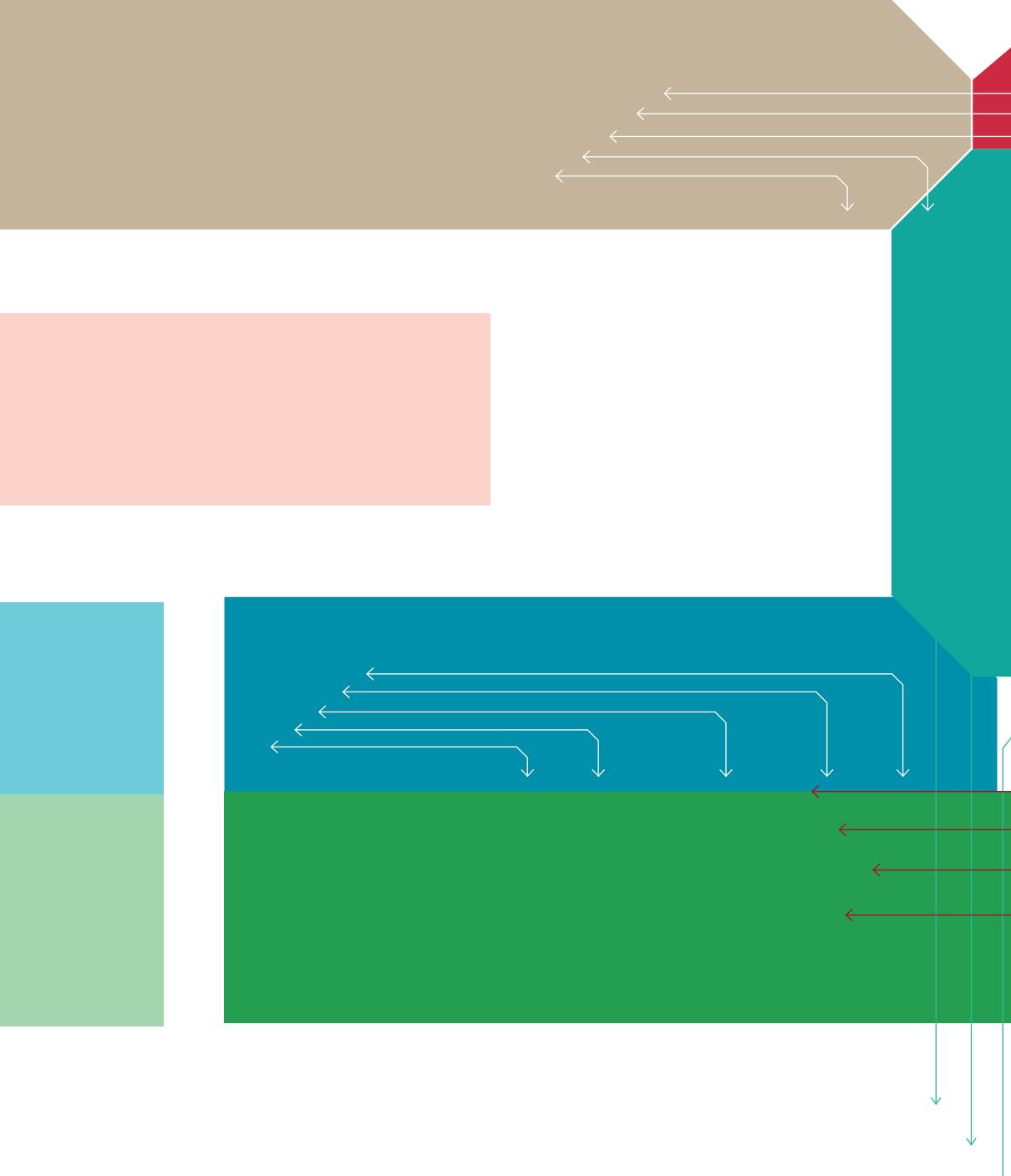
COMBINADOS	
	REPRESENTA
	<b>Origen de una forma o documento.</b> Indica el hecho de formular una forma o producir un informe.
	<b>Decisión o automatización de un documento.</b> Representa un acto de tomar una decisión o bien de efectuar una autorización.
	<b>Entrevistas.</b> Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	<b>Destrucción de un documento.</b> Indica el hecho de destruir un documento o tanto de él o bien la existencia de un archivo muerto.

## ANEXO 2 – SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMAS DE FLUJO

### Simbología ANSI

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Terminal.</b> Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		<b>Documento.</b> Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Disparador.</b> Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		<b>Activo.</b> Representa un archivo común y corriente de oficina.
	<b>Operación.</b> Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en el que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Nota aclaratoria.</b> No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		<b>Línea de comunicación.</b> Proporciona la transmisión de informar de un lugar a otro mediante?
SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	* <b>Operación con teclado.</b> Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.		<b>Dirección de flujo o línea de unión.</b> Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	* <b>Tarjeta perforadora.</b> Representa cualquier tipo de tarjeta perforadora que se utilice en el procedimiento.		* <b>Cinta magnética.</b> Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	* <b>Cinta perforadora.</b> Representa cualquier tipo de cinta perforadora que se utilice en el procedimiento.		* <b>Teclado en linea.</b> Representa el uso de un dispositivo en línea para promocionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ello.
<b>NOTA:</b> Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual intervienen algún equipo de procesamiento electrónico.			





**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS  
ESTADOS UNIDOS



**CEAMSO**  
Centro de Estudios Ambientales y Sociales