

EL DIAGRAMA B. G.

003.63:35

Por A. PETIT

Se han publicado en estas páginas diversos tipos de diagramas para estudio de procesos administrativos. Se expone en este tema otro tipo de diagrama, en el que, entre otras características, es esencial el análisis de los tiempos invertidos en cada operación.

I. INTRODUCCIÓN

Ya, desde las páginas de esta misma revista, se ha insistido en la conveniencia de que la toma de datos, previa a todo estudio de procesos administrativos, quede plasmada de forma gráfica con arreglo a ciertas normas. De ahí la conveniencia de llevar a cabo representaciones de los procesos en forma de diagramas. Con objeto de poder analizar los diagramas de procesos administrativos, se utilizan diversos sistemas, algunos de los cuales se han esbozado ya también desde estas mismas páginas, cual son los de tipo *UNE* de equipo, Heymans, Planus etcétera. Aun conscientes de las innegables ventajas que cada uno de ellos presenta en determinados casos, vamos a exponer a continuación cómo se confecciona un diagrama de tipo B. G., llamado así en honor de sus autores Bernatène y Grün, que cuenta entre sus características la de considerar los tiempos de cada operación.

II. CARACTERÍSTICAS

Siempre que se quiere llevar a cabo el estudio de un proceso administrativo cualquiera, estamos abocados de una forma o de otra a valorar el tiempo de cada operación, y ello tanto para orientarnos sobre qué operaciones pueden ser las más interesantes para ser sometidas a estudio como para analizar cuantitativamente las mejoras que vayamos a proponer.

En efecto, conviene tener en cuenta a la hora de estudiar un proceso cuáles son las operaciones más largas o aquellas que se repiten más, ya que precisamente en estas categorías será donde resulte más rentable llevar a cabo un análisis profundo que permita mejorar el sistema. Claro está que, si desconocemos un patrón de medida como es el tiempo, siquiera sea a título de orientación, poco se podrá hacer en definitiva. De aquí la importancia que tiene poner de manifiesto

este concepto en el momento de llevar a cabo la toma de datos, previa a la mejora de todo proceso.

Así, por ejemplo, en un Departamento que tiene que recibir el importe de una serie de exacciones, y supuesto que fuera ese mismo organismo quien tuviera que establecer los importes correspondientes, cabría estudiar si el establecimiento de los formularios correspondientes debería hacerse escribiendo a mano o a máquina. Supuesto que se hubiera realizado un análisis estadístico del número de letras que componían el promedio de los datos:

- *Sus señas.*
- *Conceptos de tributación.*
- *Tarifas.*
- *Importes.*

... se podría estudiar el tiempo necesario para establecer tales documentos a máquina y se podrían obtener resultados como los siguientes:

| | <u>Segundos</u> |
|---|-----------------|
| — Lectura previa y escritura del nombre del contribuyente | 11 |
| — Lectura previa y escritura de las señas del contribuyente | 15 |
| — Fecha y referencia | 9 |
| — Escritura del imponible | 18 |
| — Escritura del gravamen, Factura del importe del Impuesto en baremo e inscripción | 14 |
| | 67 |

Por el contrario, si se establecen a mano, se obtendrían los tiempos siguientes:

| | <u>Segundos</u> |
|---|-----------------|
| — Lectura previa y escritura del nombre del contribuyente | 8 |
| — Lectura previa y escritura de las señas del contribuyente | 10 |
| — Fecha y referencia | 6 |
| — Escritura del imponible | 12 |
| — Escritura del gravamen, Factura del importe del Impuesto en baremo e inscripción | 11 |
| | 47 |

Claro está que los tiempos a que estamos haciendo referencia son promedios de distintas medidas.

Investigando más aún, se podría observar el aumento que en cifras

relativas han alcanzado por este nuevo sistema los tiempos dedicados a calcular. Cabría entonces estudiar la rentabilidad y emplear una máquina de cálculo o unos baremos debidamente preparados.

Como se puede deducir, resulta muy interesante incluir, por tanto, los tiempos en la representación de un proceso.

El diagrama B. G. se diferencia del diagrama Heymans porque, en lugar de presentar los vaivenes de un formulario entre distintos negociados, la representación del circuito resulta totalmente lineal.

De esta forma tiene la ventaja de prestarse a una toma de datos directa, debido precisamente a que evita los dibujos en zig-zag a que se presta un diagrama de tipo Heymans, por ejemplo, y permite el desarrollo cronológico de un ciclo de operaciones desde su principio hasta el fin.

Así, por ejemplo, para la contestación de un oficio se abarcarán las siguientes operaciones:

- Registro.
- Entrega al funcionario correspondiente.
- Reunión por éste de antecedentes.
- Proyecto de contestación elaborado por el funcionario.
- Espera para despacho con el Jefe de Sección.
- Decisión de éste.
- Confección del oficio definitivo.
- Firma por el Jefe.
- Registro.

III. DISPOSICIÓN

El diagrama B. G. ofrece la particularidad de poner de manifiesto, por un lado, los tiempos transcurridos, tanto en la ejecución de operaciones como entre dos de ellas consecutivas, y por otro, el recorrido del proceso, indicando sucesivamente los puestos de trabajo que intervienen en el mismo y describiendo, finalmente, de una forma muy somera cada operación, que se representa a la derecha en un diagrama, en el que los distintos impresos corresponden a líneas verticales diferentes y en el que se indican por medio de signos las distintas operaciones a que hay lugar. Eventualmente, se puede incluir también una columna para indicar el precio aproximado de cada operación, que es función del tiempo que se emplea y de la retribución del funcionario que la ejecuta.

Es muy fácil con su ayuda poner de manifiesto los tiempos «perdidos», en los que no se lleva a cabo ninguna operación «substantiva» del proceso.

a) *Tiempo*

Para esto, la columna de tiempos se divide en una subcolumna en la que se inscriben los tiempos de circulación y otra en la que se inscriben los tiempos de ejecución propiamente dichos.

En el espacio dedicado a los tiempos de circulación se inscriben aquellos que transcurren entre las distintas operaciones elementales.

b) *Puestos de trabajo*

En la zona de las columnas de los puestos de trabajo se prevén en principio unas 15 columnillas verticales, en cada una de las cuales se inscriben los datos siguientes:

- El número del puesto de trabajo dentro del circuito.
- El costo de cada minuto de trabajo en ese puesto.
- La denominación del puesto de trabajo considerado.

c) *Operaciones*

En la zona central del impreso destinada a las operaciones elementales se inscribe, en primer lugar, el número correspondiente a la misma. Para cada puesto de trabajo se da un número a las operaciones según la secuencia de su ejecución, por medio de una cifra que empieza por el guarismo que corresponde al citado puesto de trabajo; si en cada uno de éstos no se llevan a cabo más de diez operaciones, bastan con dos cifras; pero si hubiera más de diez, habría que tomar tres, ya que la primera de la izquierda queda reservada a los distintos puestos de trabajo.

A continuación se inscribe la designación concisa y específica de cada una de las operaciones.

d) *Circulación y relaciones*

Finalmente, en la parte derecha del impreso, se prevén unas 25 ó 30 columnillas, que se reservan todos y cada uno de los distintos impresos, materiales, etc., que intervienen en el circuito.

Los signos que se utilizan son los que a continuación se indican:

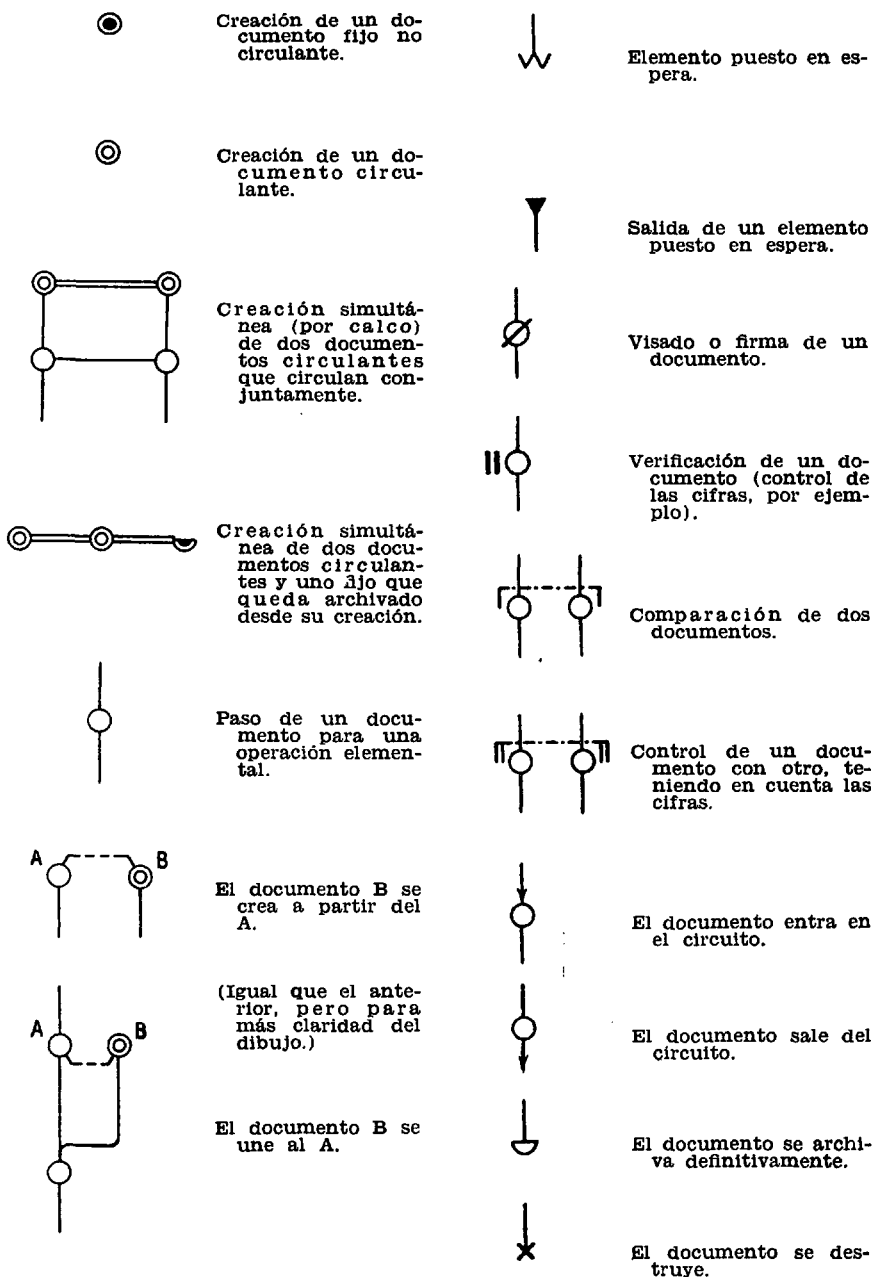


Fig. 1

V. EJEMPLO

A continuación aparece la representación en forma de diagrama B. G., del proceso que corresponde a los pagos efectuados en un determinado Departamento, y que se inicia en una Sección, mediante el establecimiento de una solicitud de Libramiento, a la que se acompañan los certificados que justifican el pago. Tras de ser firmada la solicitud en cuestión, acompañada de los certificados, pasa al negociado de Intervención, donde se confecciona el informe correspondiente para pasar a la firma, y una vez que este requisito está cumplido se establece la carta de transferencia correspondiente en dos ejemplares, que son firmados por el Director general

A continuación pasan al Registro de Intervención, y de allí a la Sección de Contabilidad, para su asiento en el Diario y archivo provisional, ya que la copia de la carta de transferencia va hacia el Banco. Cuando viene el acuse de recibo del Banco se registra el original de la carta de transferencia, que es visado después de verificado, y se archiva el certificado, la carta de transferencia y la carta del Banco, mientras que se destruye la solicitud de Libramiento.

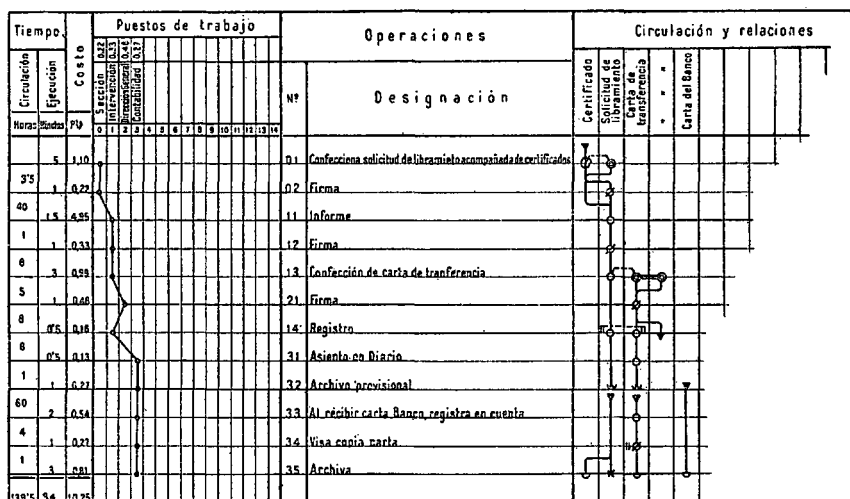


Fig. 3

El diagrama que sobre este proceso acabamos de representar permitirá al lector familiarizarse con la utilización del diagrama B. G.

