

LA SIMPLIFICACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS: EL DIAGRAMA PLANUS

003.63 : 65.011

Por FRANCISCO LACALLE

La simplificación de los procesos administrativos exige en muchos casos la racionalización de los documentos empleados en los mismos. Para hacer el análisis de los documentos de un proceso, previo a su simplificación, se emplea el «Diagrama Planus».

1. Introducción

Las actividades de un organismo de cualquier tipo originan una serie de documentos o impresos que forman la espina dorsal del procedimiento seguido.

Estos documentos nacen cuando se hace necesario plasmar materialmente alguna actividad y se van completando, modificando o ampliando a través de su paso por los distintos puestos de trabajo, hasta terminar su vida en el archivo.

Llamaremos «proceso» al conjunto de recorridos y operaciones por que atraviesan todos los documentos orientados a obtener un resultado concreto.

Para que el número de documentos utilizados en un proceso no sea excesivo y para racionalizar su contenido es conveniente hacer un análisis de los mismos encaminado a suprimir los que sean innecesarios o a modificar los defectuosos.

Este análisis ha de iniciarse reuniendo los datos necesarios sobre el proceso en cuestión. La información reunida se representa gráficamente en un diagrama del proceso.

El diagrama que representa los documentos y las operaciones realizadas es el «Diagrama Planus», que vamos a describir a continuación.

2. Diagrama Planus

El diagrama Planus relaciona los documentos con las operaciones de una manera cronológica; consta de varias columnas verticales en las que se representan, respecto a cada operación y horizontalmente, los siguientes datos:

- 1.º El departamento o puesto de trabajo.
- 2.º El número de la operación.

3.º La naturaleza de la operación.

4.º En determinados casos el impreso utilizado o el objeto de la operación.

En varias columnas verticales se representan los símbolos que esquematan los circuitos de los documentos utilizados en cada operación.

Verticalmente se representan las sucesivas operaciones en orden cronológico.

Los signos que se emplean están recogidos en el cuadro de la página siguiente.

3. Práctica del método

En el cuadro 2 mostramos un diagrama Planus. En la parte derecha del diagrama—esquema del circuito—cada documento está representado por una línea vertical que comienza al nivel de la operación que crea ese documento o en la que llega procedente de otro sitio. Los signos convencionales utilizados se sitúan en esa línea vertical al nivel de la descripción de la operación en cuestión.

Cuando los documentos siguen juntos parte del circuito, las líneas verticales se juntan, separándose en el momento en que lo hacen los documentos.

Los especialistas recomiendan este sistema para la toma de datos y añaden que para que el análisis resulte satisfactorio es conveniente no hacer más de dos horas de análisis seguidos sin poner en claro todos los datos en el diagrama antes de que los datos y circunstancias se vayan de la memoria.


4. Aplicación del diagrama Planus a un caso concreto

A continuación exponemos el análisis de un proceso efectuado en un organismo para ver las operaciones repetidas y las firmas y controles innecesarios. Se expone al final la simplificación conveniente y se aprovecha la oportunidad para normalizar los impresos.


4.1. PLANTEAMIENTO

Se trata de estudiar el proceso de los pagos que por diversos conceptos realizaba un organismo.

CREACION DE UN DOCUMENTO.

1.- DOCUMENTO NO CIRCULANTE. (ESTADOS, FICHAS, REGISTROS) _____ 

2.- DOCUMENTO CIRCULANTE. _____ 

3.- DOCUMENTO CIRCULANTE CON SUS COPIAS SIMULTANEAS. _____ 

OPERACIONES PARA COMPLETAR DOCUMENTOS.


4.- PASAR DATOS DE UN DOCUMENTO A OTRO. _____ 

5.- LLENADO SIMPLE DEL DOCUMENTO. _____ 

6.- SACAR COPIAS O MULTIPLICAR. _____ 

7.- TOTALIZAR. _____ 

CONTROLES Y FIRMAS.

8.- CONTROL POR CONFRONTACION. _____ 

9.- VERIFICACION, FIRMA O VISADO. _____ 

TRANSMISION Y ARCHIVO DE DOCUMENTOS.

10.- A UN PUESTO O SERVICIO SIGUIENTE. _____ 


11.- A UN SERVICIO EXTRAÑO AL PROCESO. _____ 

12.- ESPERA O ARCHIVO PROVISIONAL. _____ 

13.- SALIDA DEL ARCHIVO PROVISIONAL. _____ 

14.- ARCHIVO DEFINITIVO. _____ 

15.- SELECCION DE DOCUMENTOS. _____ 

16.- REUNION DE DOCUMENTOS. _____ 

17.- DESTRUCCION DE UN DOCUMENTO. _____ 

CUADRO 1

Aunque se emplea en ocasiones la fórmula de transferencia bancaria directa sin pasar por Caja, analizamos el caso más común, teniendo en cuenta esta anomalía del proceso, en la concepción del nuevo.

Hemos de advertir que existen dos modalidades; la de pagos en firme o a justificar. Esta diferenciación introduciría una única variante en el proceso, que es la justificación posterior, por lo que analizamos el caso total reconociendo que una serie de operaciones llamadas a «justificar» podían no presentarse.

4.2. EXPOSICIÓN DEL PROCESO ACTUAL

Las operaciones que a continuación detallamos se encuentran representadas simbólicamente en el diagrama Planus del cuadro 2.

- Confeccionada la solicitud de libramiento por el interesado, a la que se unen todos aquellos documentos demostrativos de la necesidad de la inversión, pasa al visto bueno de su Jefe inmediato.
- La solicitud pasa por el Interventor—previo registro—, quien la informa y dirige a la Dirección.
- El Director del organismo visa esta petición ordenando sea transmitida a Ordenación de Pagos.
- Ordenación de Pagos registra la solicitud y confecciona la orden de pago por triplicado. Archiva la última copia y remite a Intervención el resto.
- Estos dos documentos de orden de pago a Caja, junto con la solicitud de libramiento inicial, se firman por el Interventor y posteriormente por el Director del organismo.

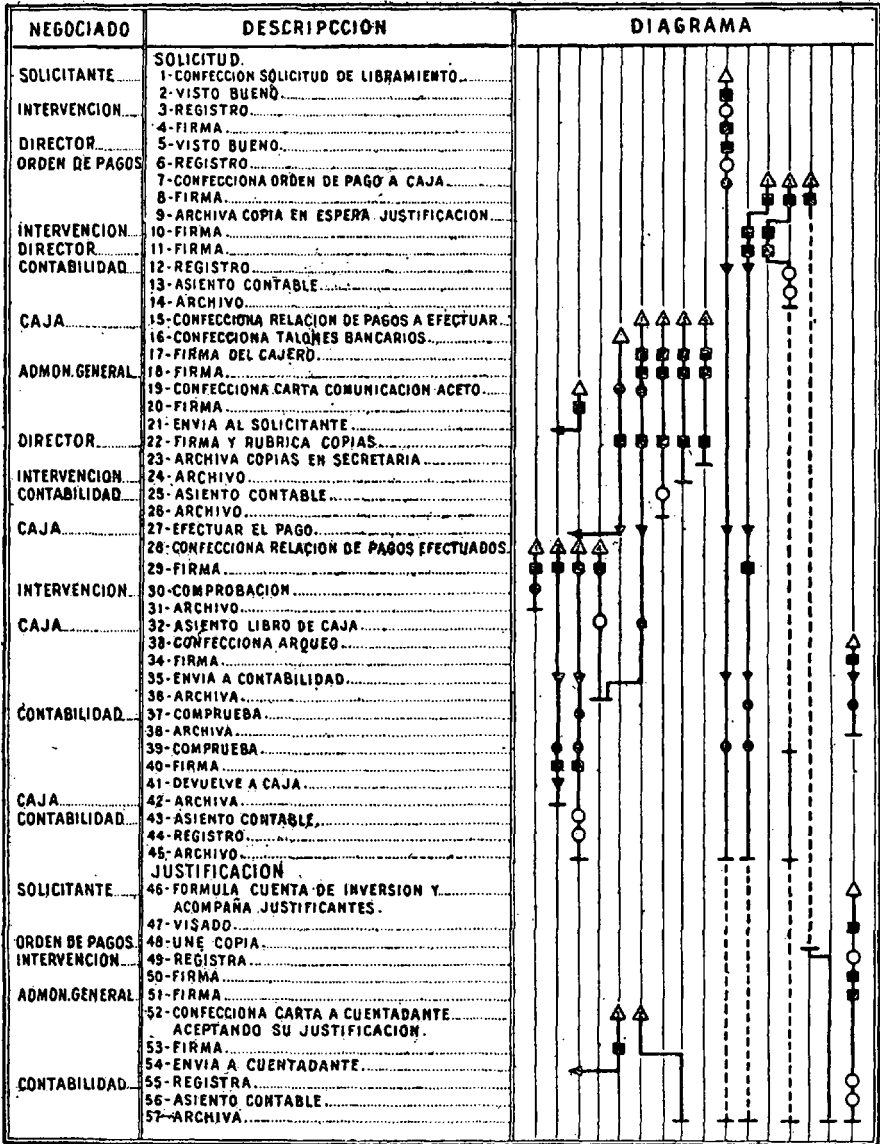
Desde allí, los documentos citados se distribuyen de la siguiente forma:

- Una copia de la orden de pago pasa a Contabilidad, donde es registrada su entrega, sentada en los libros contables y archivada.
- El original de la orden de pago, junto a la solicitud de libramiento, pasa a Caja, allí se confecciona una relación por cuadruplicado—firmada por el Cajero—de los pagos que tiene que efectuar y, junto con los talones bancarios precisos, las remite a la Administración General, la cual, después de visar las relaciones, las envía al Director, que estampa su firma en los talones bancarios rubricando las relaciones. Entre tanto, el Administrador general comunica al solicitante la aceptación de su petición.

ANALISIS DE PROCESO ACTUAL

ASUNTO: PAGOS POR CAJA

DIAGRAMA "PLANUS"



CUADRO 2

- La Secretaría de la Dirección archiva la tercera copia de la relación de pagos a efectuar y distribuye los restantes documentos como sigue:
- La segunda copia de la relación de pagos pasa a Intervención, para su archivo.
- La primera copia pasa a Contabilidad, con la que realiza el cargo a la cuenta corriente del Banco y archiva.
- Los talones, el original de la relación de pagos y la orden de pago, y solicitud de libramiento vuelven a Caja, en donde, en su día, se efectúa el pago.
- Este mismo Negociado de Caja confeccionará una nueva relación por cuadruplicado de los pagos efectuados que, firmados por el Cajero, se distribuyen de la manera siguiente:
- El original pasará a Intervención, para su comprobación y archivo.
- Una copia servirá a Caja para hacer el asiento en el libro de caja, confeccionar el arqueo, firmarlo y enviar a Contabilidad junto con las otras dos copias restantes, archivando las solicitudes y la tercera copia de relaciones de pagos efectuados.
- Contabilidad, después de la comprobación del arqueo y de la relación de pagos efectuados, archiva aquél, firma éstos remitiendo uno de ellos de nuevo a Caja como acuse de recibo, que Caja archivará, y realizando ella, con la copia restante, los asientos contables, registro y archivo correspondiente.

A continuación vemos cómo se produce la «Justificación» del gasto:

- El cuentadante formula su cuenta de inversión que, tras ser vista por su Jefe inmediato, pasa a la Ordenación de Pagos. Este Negociado saca del archivo la orden de pago que causa esta justificación y remite ambas a Intervención.
- Intervención registra e informa remitiendo ambos documentos al Administrador general, que, tras aceptar la inversión, si procede, confecciona una nota de acuse de recibo al cuentadante, que remite al interesado después de firmarla.
- La copia de esta carta, junto con la cuenta de inversión y segunda copia que incluyó Ordenación de Pagos de la orden de pago, las recibe Contabilidad, que, tras registrar y sentar en la contabilidad, archiva.

4.3. ANÁLISIS

- El número de verificaciones, firmas o visados asciende a 36.
- Los impresos que se utilizan suman 18.
- El proceso es muy lento.
- Registros que pueden sustituirse por una copia del impreso que queda archivado.
- Firmas para controlar un hecho que ya estaba aprobado (véase operaciones 5 y 11).
- Idas y vueltas de documentos (léanse verticalmente los nombres de los Negociados).
- Las relaciones de recapitulación no son más que una repetición de hechos que pueden suprimirse con una copia más, ya que la operación de sumar con la máquina no se elimina por relacionar los fallos en un mismo impreso.

Puede comprobarse que es más cómodo, y en nada perjudicaría al control, que el propio Cajero tuviera su cuenta corriente «Caja del Organismo tal», en donde se le ingresaran las cantidades solicitadas y aceptadas mediante transferencia directa. Piénsese en la autonomía del Cajero y la facilidad de pago por cheque cruzado.

Naturalmente, puede utilizarse el calco y superposición adoptando impresos múltiples como sigue:

4.4. PROCESO PROPUESTO

Las operaciones que se reflejan esquemáticamente en el cuadro 3 son las siguientes:

El interesado confecciona la solicitud de libramiento, cuyo duplicado es un impreso de contestación. Firma su Jefe inmediato y remite a Intervención.

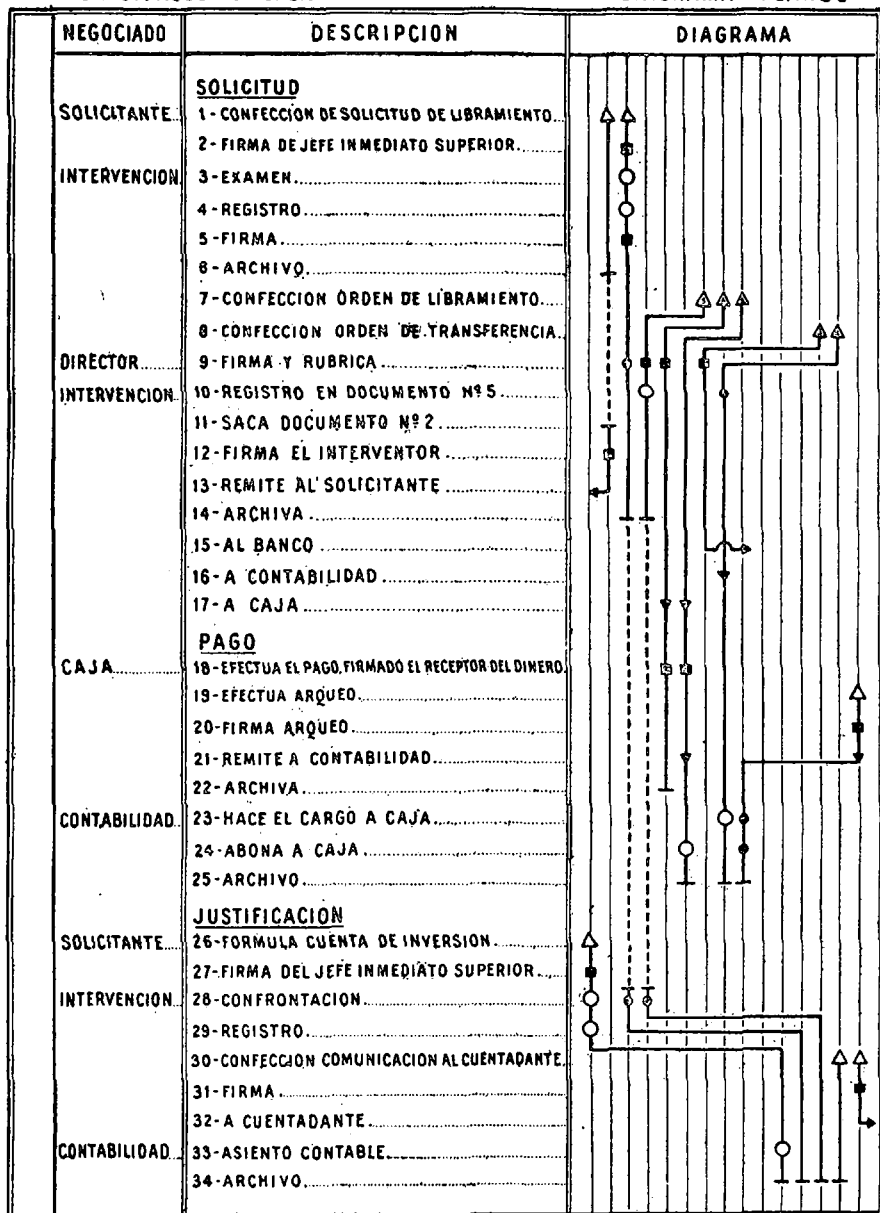
Intervención examina, numera, registra y pasa a la firma e informe del Interventor general; a su vez archiva el duplicado de la solicitud de libramiento, que ya hemos dicho que es una carta de contestación.

Intervención confecciona la orden de libramiento y por calco la

ANALISIS DE PROCESO PROPUESTO

ASUNTO: PAGOS POR CAJA

DIAGRAMA "PLANUS"



orden a Caja y recibo (documentos 6, 7 y 8) y la orden de transferencia por duplicado (documentos 4 y 5).

El Director firma en los documentos 4, 6 y 7 y rubrica el 5, que le presentan junto a la solicitud de libramiento.

Intervención, al retirar la firma del Director, registra en el número 6 la orden de transferencia efectuada a la cuenta corriente de la Caja; saca el duplicado de la solicitud, firma el Interventor y lo envía al interesado; archiva la solicitud de libramiento y la orden de pago, en espera de la justificación y remite:

- Al Banco, la transferencia.
- A Contabilidad, la copia de la transferencia para que haga su cargo a la Caja y abono al Banco.
- A Caja, los documentos 7 y 8.

Caja, al abonar el libramiento, guarda el documento 6 y remite junto con su arqueo los documentos 7 y 8 para que le hagan el abono correspondiente.

La cuenta de inversión, al pasar por Intervención, es informada a la vista de la solicitud y de la orden de pago. Si es de conformidad la remitirá junto con los citados documentos a Contabilidad, quien, después de hacer sus asientos contables, archivará. Posteriormente remitirá al interesado comunicación aceptando su participación.

Como ya decíamos antes, en el caso de utilizarse la transferencia directa, el proceso es en todo idéntico, salvo que por no intervenir Caja no se emplean los impresos 7 y 8.

5. Balance

De la comparación de uno y otro proceso salta a la vista el ahorro obtenido tanto en operaciones —23 equivalentes a casi un 50 por 100— como de impresos —de 18 a 11—.

La supresión de los negociados de Administración general y Ordenación de Pagos se realizará, por un lado, a la vista de su necesidad y la función que desempeñaban, y por otro, al considerar que el primero realiza una labor de Contabilidad, mientras que el otro podía ser asignado a la Intervención. Como fórmula de impresos se incluyen a con-

tinuación las figuras 4 y 5, y las 6, 7 y 8 para dar una idea de lo que puede obtenerse por calco siendo los textos distintos.

Se observará que en algunos de ellos se sitúan unos recuadros de firmas, que han de rellenar los empleados, haciéndoles de esta forma más responsables de su labor.

Con la solución propuesta se le proporciona a Caja un documento que contiene para garantía de su gestión:

- La firma del Director que ordena el pago.
- El recibi de la cantidad por el interesado

(Membrete)	Nombre del Organismo
Banco Madrid.	
<p><i>Muy señores nuestros: Rogamos a ustedes transfieran de nuestra cuenta corriente a la abierta en ese establecimiento a nombre de don, con domicilio en, la cantidad de pesetas (.....).</i></p> <p><i>Agradeciéndoles nos comuniquen el cumplimiento de lo indicado, les saludamos atentamente.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Madrid, a de de 19.....</i></p> <p style="text-align: right;">EL DIRECTOR,</p>	
Libramiento n.º 	4

(Membrete)

Nombre del Organismo

Banco

Madrid.

Muy señores nuestros: Rogamos a ustedes transfieran de nuestra cuenta corriente a la abierta en ese establecimiento a nombre de don, con domicilio en, la cantidad de pesetas (.....).

Agradeciéndoles nos comuniquen el cumplimiento de lo indicado, les saludamos atentamente.

Madrid, a de de 19.....

EL DIRECTOR,

1. Tomé razón Diario		2. Tomé razón Banco		3. Visé Jefe de Contabilidad	
Día	Mes	Día	Mes	Día	Mes

Libramiento n.º

Documento 5

(Membrete)

ORDEN DE PAGO A CAJA

Libramiento número

Epígrafe

Páguese a don, en concepto de, la cantidad de pesetas (.....)

(cifra)

.....
(letra)

que invertirá en (talón número o metálico)

tirá en

Madrid, a de de 19.....

EL DIRECTOR,

1. Registré transferencia	
Día	Mes

6

Documento 6

(Membrete)

ORDEN DE PAGO A CAJA

Libramiento número

Epigrafe

CAJA

Páguese a don, en
concepto de, la cantidad
de pesetas (.....
(cifra)

.....)
(letra)

....., que inver-
(talón número o metálico)
tirá en

Madrid, a de de 19.....

EL DIRECTOR,

RECIBÍ,

7

Documento 7

(Membrete)

RECIBO DE CAJA

Libramiento número

Epigrafe

Don, en
concepto de, ha recibi-
do pesetas (.....
(cifra)

.....)
(letra)

....., que inver-
(talón número o metálico)
tirá en

Madrid, a de de 19.....

RECIBÍ,

1. Registré		2. Tomé razón	
Día	Mes	Día	Mes

8

Documento 8