



G01/D02/G

Directrices – Normalización y análisis de procesos

Modelo de Gestión de Documentos y
Administración de Archivos (MGD) para
la Red de Transparencia y Acceso a la
Información (RTA)

Versión: 1.0

Fecha: diciembre de 2014

Coordinadores

Beatriz Franco Espiño
Ricard Pérez Alcázar

Equipo

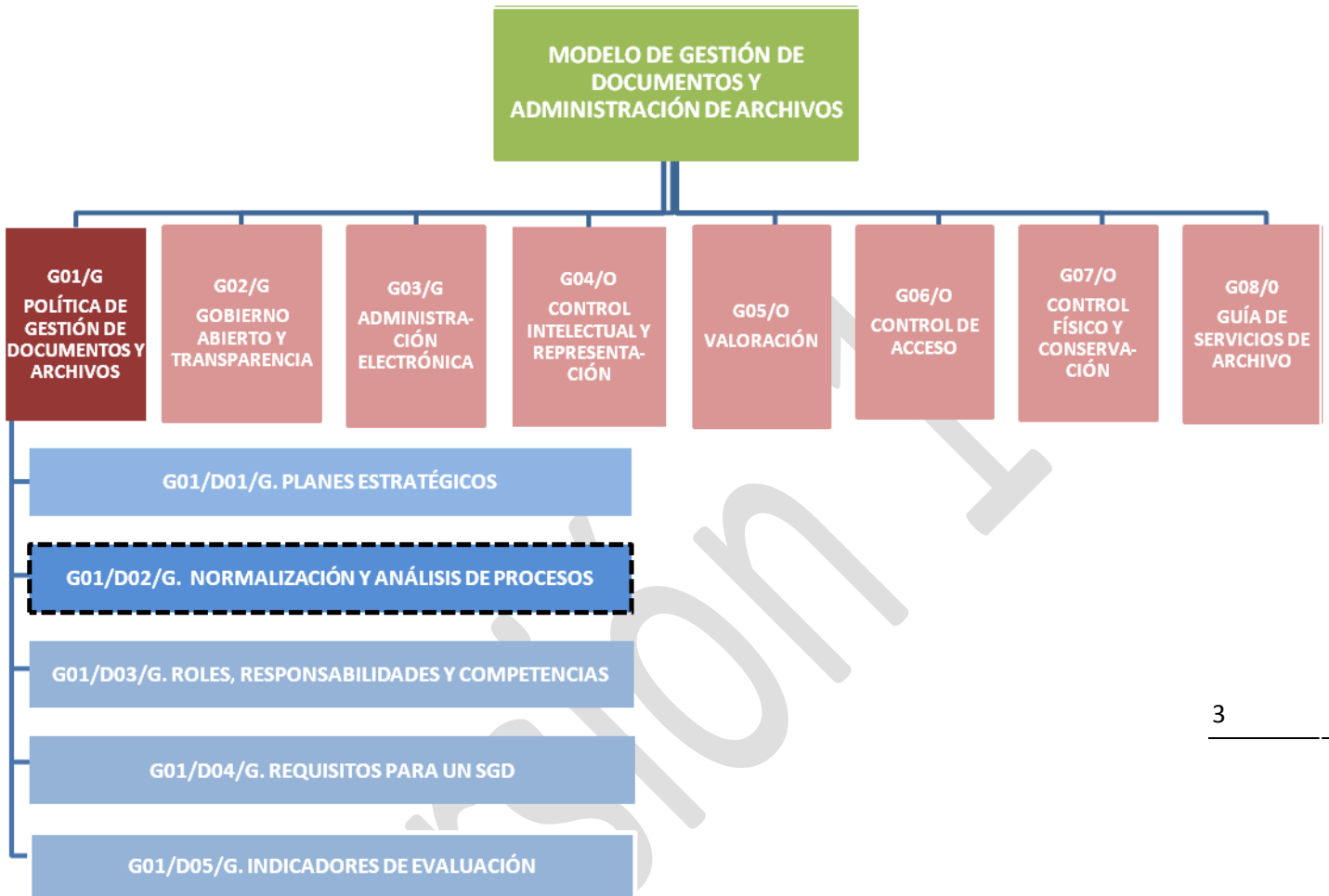
Blanca Desantes Fernández
Francisco Fernández Cuesta
Javier Requejo Zalama

© De los textos: sus autores

Este documento se encuentra en fase borrador. Ni la RTA ni los autores se hacen responsables de un mal uso de esta información



Estas Directrices se integran en el MGD según se especifica en el siguiente Diagrama de relaciones:





1. Presentación y objetivos
 - 1.1. Finalidad
 - 1.2. Alcance y contenido
 - 1.3. Documentos relacionados
2. Los procesos
 - 2.1. Concepto de Proceso
 - 2.2. Tipos de procesos
 - 2.3. Mapa de procesos
 - 2.4. Gestión por procesos
3. Normalización de los procesos en las organizaciones
 - 3.1. Necesidad de normalización
 - 3.2. Metodología de normalización
 - 3.3. Revisión de los procesos: Mejoras o rediseño
4. Cuadro de compromisos de cumplimiento
5. Términos y referencias
 - 5.1. Glosario
 - 5.2. Referencias y bibliografía

1. Presentación y objetivos

1.1. Finalidad

La finalidad de estas Directrices es proporcionar recomendaciones técnicas para llevar a cabo de forma adecuada la implementación de un sistema de gestión por procesos dentro de una organización, en el marco del Modelo de Gestión de Documentos y Administración de Archivos de la Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA).

1.2. Alcance y contenido

Mediante estas Directrices se proporcionan una serie de pautas para que cada organización pueda establecer un sistema normalizado de procesos, prestando especial atención a la aplicación de los procesos relacionados con la gestión de documentos.

1.3. Documentos relacionados

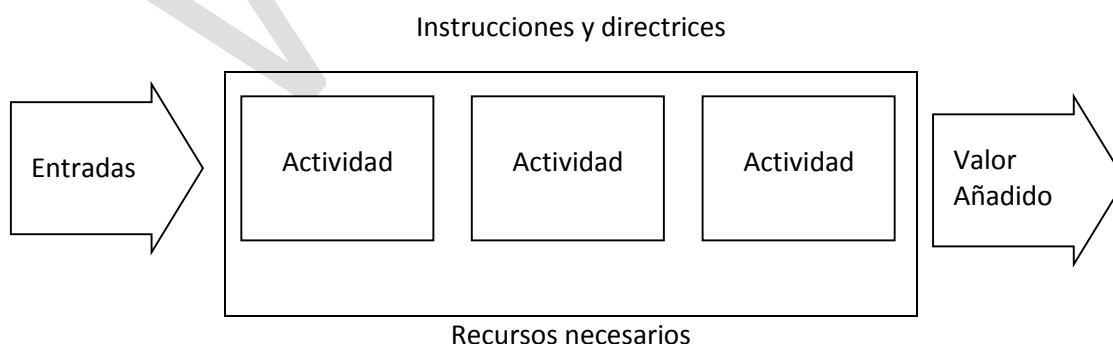
	G01/G	Política de gestión de documentos y archivos
	G01/D01/G	Planes estratégicos
	G01/D03/G	Roles, responsabilidades y competencias
	G01/D04/G	Requisitos para un Sistema de Gestión de Documentos
	G01/D05/G	Indicadores de evaluación

5

2. Los procesos

2.1. Concepto de proceso

Existen diversas formas de definir qué se entiende por proceso, pero a lo efectos de estas directrices entendemos por proceso al conjunto de actividades que interactúan de forma secuencial transformando unos objetos y recursos en resultados y generando con ello un valor añadido.



Representación gráfica de un proceso

No debemos confundir el concepto proceso con procedimiento, puesto que no son lo mismo. Por procedimiento entendemos un conjunto de directrices que determinan la forma de proceder en determinada ocasión para poder obtener un resultado previsto. Un proceso

define qué es lo que se hace, mientras que un procedimiento sirve para indicar cómo hacerlo. Además, es necesario comprender que no todos los procesos que se desarrollan en una organización necesitan disponer de un procedimiento establecido.



Todas las actividades realizadas por una organización se llevan a cabo dentro de algún proceso, pero no todas las actividades necesitan disponer de un procedimiento para llevarse a cabo.

Las características básicas que deben cumplir todos los procesos son las siguientes:

- Deben tener una misión u objetivo claramente definido.
- Se pueden descomponer en actividades o tareas menores.
- Poseen unas necesidades iniciales o entradas (inputs) que se utilizan para poder iniciar el proceso y unas salidas (outputs) que dan respuesta a las necesidades iniciales y ofrecen un valor añadido que anteriormente no existía.
- Poseen unos recursos para poder llevar a cabo las actividades.
- Existen proveedores que soportan, controlan o inician las actividades.
- Existe una persona o varias que se hacen responsables de la ejecución de las diversas actividades.
- Existen unas personas o entidades que se ven claramente beneficiadas con los resultados obtenidos.
- Existe un producto o servicio final, obtenido tras la ejecución de las actividades desarrolladas que responde a las necesidades iniciales.
- El desarrollo de sus actividades puede ser estabilizado según una metodología concreta.

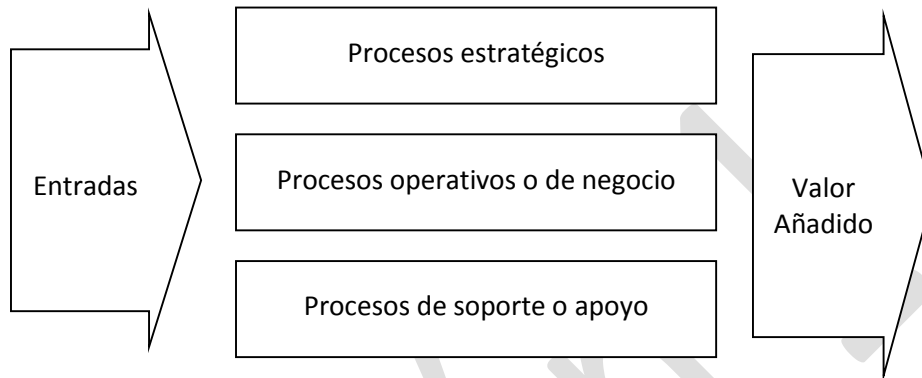
En función de todo ello, podemos entender que cualquier organización se puede apreciar como un entramado o red de procesos, compuesta por actividades interrelacionadas entre sí transformando productos, servicios o información en resultados útiles para alguien, pertenezca o no a la propia organización (Véase *G01/D01/G Planes estratégicos*).

2.2. Tipos de procesos

Por norma general, los procesos de cualquier organización se pueden dividir en tres categorías:

1. **Procesos estratégicos:** son aquellos procesos que sirven para dirigir, orientar y gestionar la organización. Definen las estrategias, la misión, los objetivos y la metodología para tomar decisiones dentro de la organización y también sirven para configurar y gestionar el resto de procesos.
2. **Procesos operativos o de negocio:** son aquellos procesos que tienen una relación directa con el usuario final y sus resultados son la esencia misma por la que se existe la organización. Generalmente, son procesos transversales cuyo desarrollo se realiza a lo largo de diversas unidades administrativas, cruzando la organización de forma horizontal.
3. **Procesos de soporte o de apoyo:** son aquellos procesos que se encargan de suministrar al resto de la organización todos los recursos necesarios para poder

generar el valor añadido esperado en los respectivos procesos. Se puede decir que sus resultados son los recursos y las entradas de los demás procesos, siendo fundamentales para el adecuado desarrollo de las actividades dentro de la organización. Por norma general, son procesos que están presentes en cualquier organización, tienden a estar muy normalizados y su ejecución se lleva en un número reducido de unidades administrativas básicas (gestión de recursos humanos, gestión económica, gestión de recursos, etc.).



Representación de los tipos de procesos

Esta es una clasificación reconocida de forma general de los procesos que se dan en las organizaciones y cualquier entidad puede verse reflejada en ellos. De todos modos, existen otros tipos de clasificaciones de procesos que también cabe destacar:

- Clasificación en función del nivel que ocupe el proceso dentro de la organización: Puede haber procesos que se encuentren a diferentes niveles dentro de la propia organización. En este sentido, distinguimos tres tipos:
 - Procesos de alto nivel o macroprocesos: se trata de grandes bloques de procesos entendidos de la forma más amplia posible, consistentes en la suma de otros procesos similares que transforman sus entradas en un valor añadido común para todos ellos
 - Procesos propiamente dichos: son los procesos ordinarios en los que se disponen de una serie de actividades o subprocesos para transformar sus entradas en resultados.
 - Subprocesos: son procesos de menor entidad que, aun consistiendo en un conjunto de actividades que generan un valor añadido, encajan perfectamente dentro de otro proceso superior y no tienen sentido si no es dentro de ese proceso superior. Son como una actividad dentro de un proceso, formada por varias actividades, cuyo resultado y valor añadido es ofrecer continuidad al proceso superior.
- Clasificación en función de la persona que se beneficia de su resultado: otra clasificación posible de los procesos de una organización puede establecerse en

función de los tipos de usuarios que van a recibir el valor añadido que se desarrollan dentro de los procesos. En este sentido, distinguimos dos tipos:

- Procesos internos: son aquellos procesos cuyo resultado sirve para iniciar otros procesos dentro de la propia organización, siendo los usuarios finales de dichos procesos otras personas o unidades de la organización.
- Procesos externos: son aquellos procesos cuyo resultado se entrega a personas o entidades ajenas a la organización y cuyo valor añadido sirve para satisfacer demandas externas a la organización. Generalmente, suelen ser los procesos clave o de negocio puesto que las organizaciones se crean para ofrecer un valor añadido a personas ajenas.

2.3. Mapa de procesos

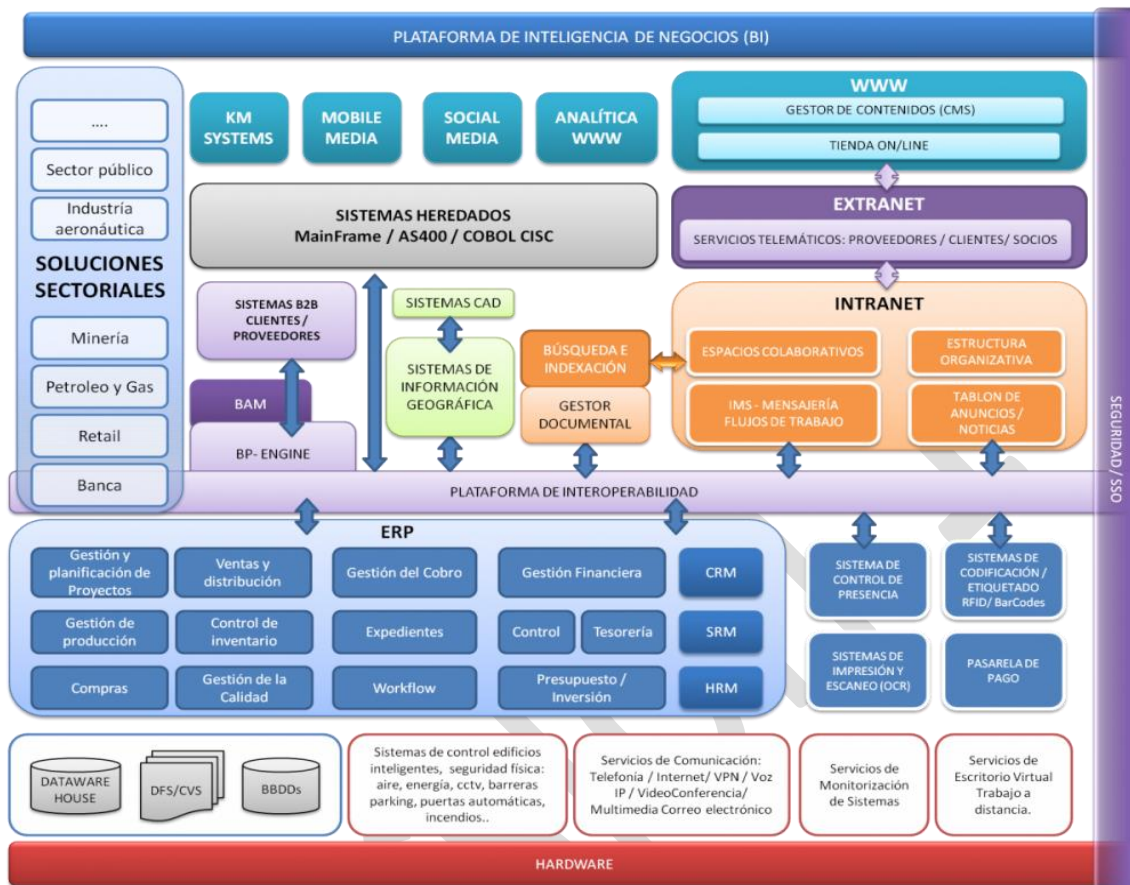
Una vez que hemos observado los diferentes tipos de proceso que pueden existir en una organización, podemos apreciar cómo estos se interrelacionan entre sí creando una compleja red de procesos, recursos y resultados. Esta red puede ser representada gráficamente a través de una herramienta de gestión conocida como Mapa de procesos.



Ejemplo de un mapa de procesos de un archivo

El mapa de procesos nos muestra la estructura funcional de la organización en la que nos encontramos, permitiendo situar todos los procesos y sus relaciones entre sí en un único entramado que facilite su comprensión y asimilación por parte de todas las personas que componen la organización.

En este sentido, un mapa de procesos suele reflejarse como un diagrama en el que se distingue de manera visual, el conjunto de procesos que se desarrollan, los recursos necesarios para llevarlos a cabo, los resultados ofrecidos y la dirección hacia la que se orientan las diversas actividades.



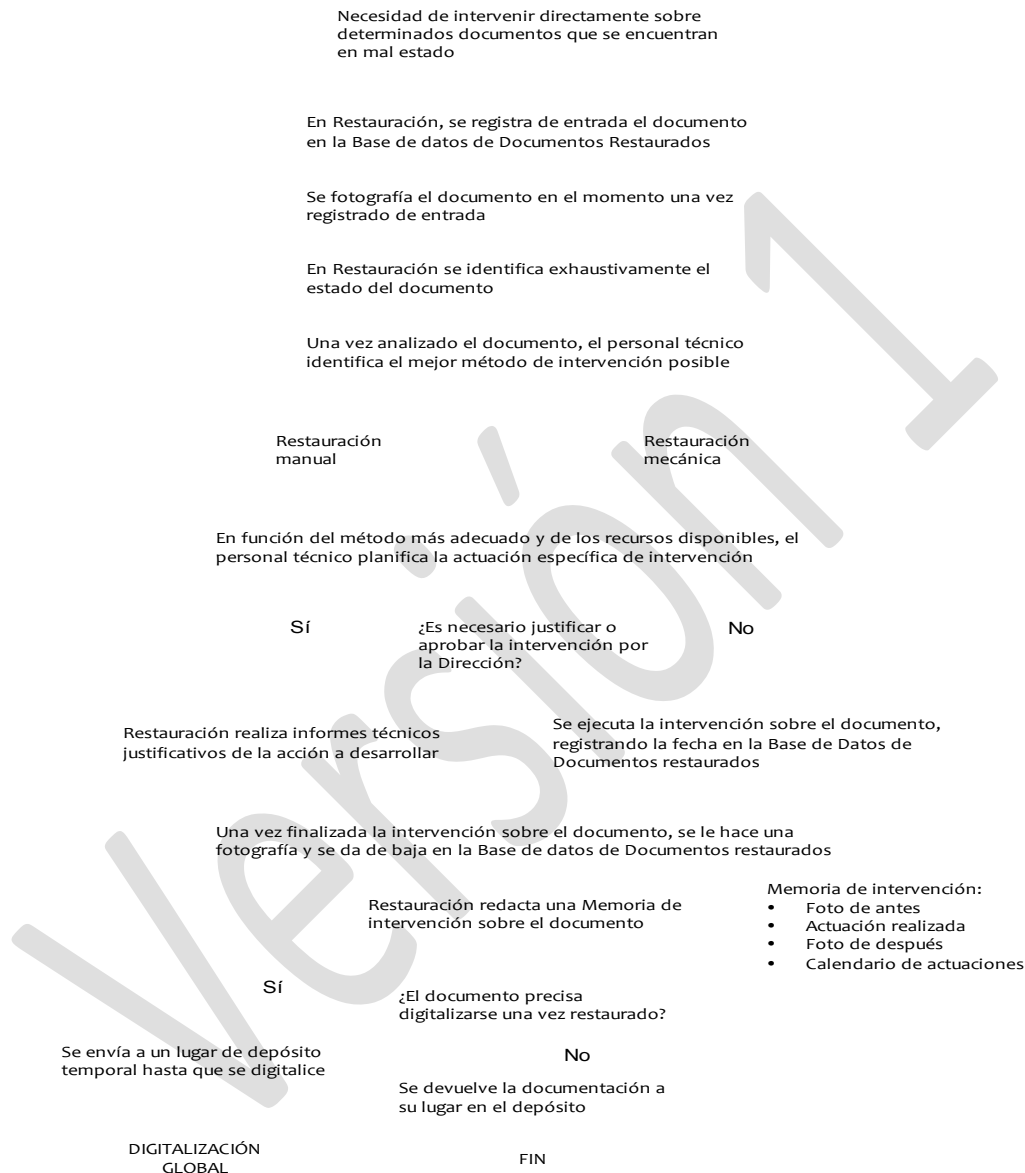
Ejemplo de un mapa de procesos en una organización privada

Además, gracias al mapa de procesos, se ofrece un mensaje que se perdía en el organigrama tradicional de la organización. En una estructura organizativa tradicional, basada en unidades administrativas funcionales separadas y sometidas a una relación jerárquica hacia los responsables de dichos departamentos, no se puede reflejar la concepción de unos procesos interfuncionales que cruzan transversalmente a lo largo de varias unidades administrativas.

Con esta representación, se logra reflejar en un mismo gráfico todos los procesos de la organización, con mayor o menor nivel de detalles, en función de las capacidades que existan para identificar procesos, subprocesos, actividades o tareas. En función del grado de detalle, podemos distinguir dos tipos de mapa de procesos:

- **Mapa de procesos de alto nivel:** se centra en representar los procesos junto con la información de sus proveedores, sus relaciones con otros procesos dentro de la organización y sus resultados con el valor añadido que ofrecen.
- **Diagramas de flujo:** cuando un mapa de procesos llega a descender a un nivel de detalle suficiente como para representar las diversas actividades y tareas que se

desarrollan a lo largo de un proceso, este recibe el nombre de Diagrama de flujo. Generalmente, ya no tiene una estructura basada en un gráfico sencillo tradicional, puesto que la información resulta tan compleja y detallada que se requiere mucho más espacio para ofrecer esa información. Por este motivo, los diagramas de flujo de los procesos suelen presentarse en formato de fichas, una por cada proceso identificado dentro de la organización.



Ejemplo de diagrama de flujo de un proceso de restauración de documentos

2.4. La Gestión por procesos

La Gestión por procesos en una organización es una filosofía de administración que aporta una visión distinta de la forma tradicional de concebir la gestión en las organizaciones. Además, ofrece una serie de herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar los flujos de trabajo dentro de la misma con el objetivo de hacer la organización más eficiente y adaptable a las exigencias de sus usuarios y grupos de interés.



Es necesario relacionar los procesos normalizados y sus actividades con la asignación de competencias y responsabilidades entre el personal implicado en la gestión de documentos y archivos.

La Gestión por procesos se basa en los siguientes elementos:

- La estructura jerárquica de la organización ya no es relevante para gestionar la organización, por lo que tiende a pasarse de una estructura vertical jerarquizada a una estructura horizontal.
- Los procesos orientados a los usuarios finales son los que van a configurar la nueva estructura de la organización.
- Las personas de la organización se preocupan más por responder las necesidades de los usuarios y grupos de interés.
- Las unidades funcionales pierden razón de ser y surgen grupos multidisciplinares que trabajan en el mismo proceso.
- La tecnología y los recursos disponibles se utilizan para eliminar aquellas actividades o tareas que no aumenten el valor añadido.

Para poder implementar esta nueva visión de la organización, basada en la gestión por procesos, debido a que se trata de una modificación sustancial en la metodología de gestión y dirección de la organización, es necesario disponer de un cierto apoyo logístico que permita reorientar la organización, a través del estudio del flujo de materiales e información asociado, desde los proveedores hasta los usuarios finales. Además, es necesario procurar la normalización de todos los procesos identificados dentro de la organización con el objetivo de simplificar su funcionamiento al mismo tiempo que se ajusta su eficacia.

3. Normalización de los procesos en las organizaciones

A los efectos de estas directrices, entendemos normalización como el proceso consistente en elaborar, emplear y optimizar las reglas y procedimientos aplicables a las distintas actividades desarrolladas en un proceso con la finalidad de concretarlas y mejorarlas.

La normalización es un mecanismo de coordinación que sirve para proyectar una mayor eficacia y una mejor gestión de los recursos en la realización de una actividad. También facilita las comunicaciones entre unidades o personas y posibilita el uso de indicadores homogéneos para comparar la ejecución y el desarrollo de las mismas actividades en diversos ámbitos geográficos o temporales.

El hecho de aplicar mecanismos de normalización a los procesos es una consecuencia básica de desarrollar la filosofía básica de la Gestión por procesos en una organización puesto que, con ello, se permite estructurar las diversas actividades y tareas a desarrollar en un proceso de la forma más eficaz posible.

Cuando hablamos de normalizar los procesos, nos estamos refiriendo a establecer la forma más adecuada de realizar las cosas dentro de una organización con el objetivo de obtener el mejor valor añadido posible reduciendo las alteraciones y el gasto innecesario de recursos.

3.1. Necesidad de normalización

Las decisiones que se toman en las organizaciones tienen cada vez más importancia en un contexto general que resulta diariamente más competitivo, incierto, globalizado y sometido a controles externos. Por este motivo, han pasado a ser objetivos estratégicos de las organizaciones propuestas tales como *“Mejora de la eficiencia o Aumento de la reputación”*. Por ese motivo, con la finalidad de lograr cumplir estos objetivos estratégicos, es necesario acudir a la normalización de los procesos.

La normalización es un mecanismo de coordinación de actuaciones que proyecta sus principales beneficios cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- Cuando una actividad tiene un carácter muy repetitivo dentro de una organización
- Cuando el entorno sobre el que se desarrolla es muy predecible y resulta fácil de planificar
- Cuando las actividades a desarrollar son simples y comprensibles por cualquier persona que las vaya a ejecutar.

Si analizamos estas condiciones siguiendo la visión por procesos, podemos darnos cuenta de que las tres condiciones se cumplen a la perfección en cada uno de los procesos que se lleven a cabo dentro de una organización, puesto que un proceso siempre será repetitivo, predecible y comprensible.



La normalización de procesos se entiende como un proceso dinámico por el cual se documentan todas las tareas a realizar y los recursos a utilizar en los procesos de una organización, proporcionando una mejora continua para lograr objetivos eficientes.

La normalización de los procesos en una organización debe ser considerada como una necesidad fundamental puesto que busca mantener la consecución de los mismos objetivos pero mejorando su ejecución.

Las principales ventajas que ofrece la aplicación de la normalización a los procesos de una organización son las siguientes:

- Se puede predecir el resultado de los trabajos
- Se puede garantizar que la gestión se realice de forma homogénea en cualquier parte de la organización, sin importar la unidad que lo lleve a cabo
- Facilita el aprendizaje de las personas implicadas permitiendo la difusión del conocimiento
- Potencia las posibilidades de medir, comparar y mejorar el desempeño de las actividades en la organización, gracias al establecimiento de indicadores normalizados
- Facilita la asignación de responsabilidades en las diversas actividades

- Facilita la comunicación, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo en pos de cumplir un objetivo común
- Mejora la eficacia global de la organización
- Facilitar el control y la toma de decisiones a nivel estratégico
- Posibilita el crecimiento de la organización
- Mejora la reputación de la organización.

La normalización de los procesos de negocio permite preparar la información como maniobra de acción, posibilitando la interconexión entre los procesos y estableciendo indicadores comunes. Además, en un entorno cada más interconectado, las organizaciones pueden estandarizar procesos comunes, uniformizar sus ámbitos de actuación y mejorar tanto su relación como sus resultados.

Por otro lado, la normalización de los procesos internos tiende a concretarse en una serie de buenas prácticas o recomendaciones seleccionadas por los directivos de la organización, que se utilizan como plantillas sobre las que acomodar las actividades de la organización, pero siendo adaptadas a las necesidades específicas de cada organización.

En definitiva, la normalización de los procesos tiene como objetivo principal desarrollar una base teórica y práctica que sirva para entender los procesos de una organización, desembocando en una mejora de los resultados obtenidos. En cierta medida, lo que se pretende con ello es:

- Diseccionar la organización al completo
- Identificar todos sus elementos fundamentales, sistematizarlos y clasificarlos
- Estructurar lógicamente los elementos fundamentales que tiene la organización
- Establecer las condiciones necesarias para utilizar cada uno de esos elementos.

3.2. Metodología para la normalización de los procesos

La normalización de los procesos puede ser desarrollada en una organización a lo largo de tres niveles de aplicación diferentes:

1. **Normalizar el flujo de actividades de un proceso.** Esta forma de normalización es la más básica, consiste en establecer criterios o instrucciones normalizadas para poder ejecutar los flujos de tareas que se realizan a lo largo de uno o varios procesos y disponer siempre del mismo resultado previsto.
2. **Normalizar el desempeño de un proceso.** Una vez que se ha normalizado el flujo de actividades, el siguiente paso lógico en la organización es normalizar el grado de desempeño de las diversas actividades o tareas mediante el establecimiento de mediciones normalizadas o indicadores de gestión en diversos puntos del proceso para comprobar su evolución.
3. **Normalizar la propia gestión del proceso.** Cuando ya se ha procedido a normalizar las actividades de un proceso y se dispone de un sistema de indicadores

estandarizado, es preciso abordar el último nivel de la normalización, consistente en homogeneizar la gestión de los procesos de una organización con el objetivo de simplificar el funcionamiento de la misma y facilitar las mediciones y comparativas entre sus procesos.

Implementar un sistema de gestión por procesos normalizado en una organización significa construir una estructura nueva con una nueva cultura, basada en la filosofía de la Gestión por procesos, y con unos conocimientos propios de la organización que generarán un entorno de participación y confianza entre las personas que la componen.

Vamos a tratar de explicar algunos de los puntos o etapas que deben llevarse a cabo a la hora de poner en funcionamiento un proyecto de normalización de procesos en una organización:

1. **Definir la misión general de la organización:** antes de plantearse ninguna actuación, es preciso tener correctamente identificada la misión de la organización y los objetivos fundamentales que se deben cumplir dentro de ella. Si no se dispone de una misión clarificada y asumida de la misma forma por todos los miembros de la organización, cualquier trabajo posterior no servirá de nada.
2. **Definir los macroprocesos:** una vez definida la misión de la organización, es preciso distinguir los grandes bloques de actuaciones en las que se pueden agrupar las operaciones que se realizan a lo largo de la organización.
3. **Identificar los procesos:** dentro de cada macroproceso, se puede iniciar la definición de los respectivos procesos implicados, teniendo en cuenta que cada proceso debe estar compuesto de una entrada y un conjunto de actividades encadenadas para disponer de un resultado que se convierte en una salida. La identificación adecuada de los procesos nos posibilitará descubrir cuáles son los procesos clave en la obtención de resultados encaminados al cumplimiento de la misión general de la organización, los cuales deberán ser objeto principal de la normalización.
4. **Definir los posibles subprocesos:** los procesos pueden contener subprocesos o conjuntos de actividades que pueden ser identificadas de forma independiente. En numerosas ocasiones, estos subprocesos pueden distinguirse por el hecho de que aparecen presentes en varios procesos independientes. Su correcta identificación también resulta de suma importancia puesto que pueden ser objeto de normalización al simplificar al mismo tiempo las actuaciones de aquellos procesos en los que aparecen implicados.
5. **Diseñar el mapa de procesos:** una vez identificados todos los macroprocesos, procesos y subprocesos de la organización, es preciso representarlos gráficamente en una misma estructura. Utilizando un sistema combinado de símbolos, formas, diagramas de flujo y textos se deberá definir dicha estructura, reflejando en todo momento al menos los procesos clave de la organización. Este mapa de procesos debe ser comprendido por todas las personas de la organización, y debería ser fácilmente aplicable en cada proceso reflejado.

6. **Documentar los procesos:** una vez que tenemos definidos todos los procesos y reflejados en su correspondiente mapa, es necesario definir un paquete de documentación básico que recoja los procedimientos generales de actuación ante los diversos procesos y que sirva como referencia permanente para implantar y llevar a cabo los diversos procesos en la organización. La documentación que se genere debe aportar siempre un valor añadido de por sí al proceso, puesto que se convierte en un recurso fundamental para facilitar su ejecución, como herramienta de apoyo y análisis continuo. Debe ser una documentación sencilla y comprensible pero al mismo tiempo detallada y actualizada ante cualquier cambio o modificación sufrida en los procesos.
7. **Formalizar los procesos:** todo documento que refleje la forma de proceder ante determinados procesos debe estar autorizado y aprobado por la propia organización, debiendo ser el área de mayor responsabilidad de cada proceso la encargada de dar el visto bueno a dicho documento. Además, cualquier cambio sustancial en los procesos, así como la creación de procesos nuevos, deberá ser revisada y aprobada por la alta dirección de la organización.
8. **Implantar los procesos:** una vez formalizados los procesos es necesario implantarlos a lo largo de toda la organización, utilizando la documentación generada para ello, siendo responsabilidad de la persona o unidad especializada en cada área de la organización. Para poder llevar a cabo adecuadamente la implantación total de los procesos debe lograrse un clima de confianza entre todas las personas implicadas, promoviendo la motivación, garantizando la seguridad y la máxima participación en todos los niveles donde se vaya a efectuar los procedimientos aprobados (Véase *G01/D03/G Roles, responsabilidades y competencias*).
9. **Revisar los procesos:** una vez que se han logrado implantar los procesos de forma efectiva en la organización, es necesario mantener la filosofía de la normalización por la que se establece que cualquier cosa es susceptible de ser mejorada, incluida la propia normalización. Por ello, es necesario someter a revisión los mecanismos de normalización de procesos establecidos con el objetivo de detectar incidencias o defectos de forma y ofrecer posibilidades de mejora que eviten la repetición de los defectos. La mejor forma de revisar y controlar estos instrumentos es instalar un sistema de comprobación y revisión periódica de los resultados obtenidos que permita analizar posibles desfases en la ejecución o en la consecución de los objetivos previstos.
10. **Control de los procesos:** en último lugar, es necesario destacar la obligación de implantar una serie de mecanismos de control para cada proceso o, al menos, para los procesos clave de la organización, con el objetivo de simplificar la recogida de información de los procesos y facilitar la toma de decisiones por parte de las personas responsables. Este sistema de control puede ser de tipo estadístico y deberá cumplir con dos requisitos fundamentales:
 - Debe ser un sistema de medición estable en el tiempo. Si se cambia el sistema de medición, cambian los resultados obtenidos.

- Debe ser un sistema de medición controlado. Si la medición sigue unos criterios controlados y aprobados por la organización, los resultados serán aceptados y validados para todas las personas de la organización, sin posibilidad de sufrir alteraciones malintencionadas o variaciones imprevistas.

Lo más recomendable es implantar un sistema de Indicadores de gestión o un Cuadro de Mando Integral que permita analizar el desarrollo de los respectivos procesos de forma sencilla a la par que efectiva.

3.3. Revisión de los procesos: mejoras o rediseño

Probablemente, el punto más importante en la metodología de la gestión por procesos sea el momento de revisar los procesos y, particularmente, cuando se detectan alteraciones en los resultados de las que se deduce la necesidad de modificar el contenido de un proceso determinado.

Para poder plantearse la forma de modificar un proceso sometido a revisión en el que se ha detectado alguna variación sobre los resultados previstos en la normalización, caben dos posibilidades de abordar esa modificación:

- Mejoras paulatinas del proceso: consiste en analizar el punto exacto donde el proceso sufre la variación y someterlo a cambios mínimos con la finalidad de intentar solventar la alteración producida. Una vez modificado ese punto, el proceso deberá ser sometido de nuevo a revisión para comprobar si la incidencia se ha solucionado y los resultados vuelven a ser los esperados. Si no fuera así, debería repetirse el análisis y continuar realizando pequeñas mejoras hasta conseguir solventar la problemática. Esta posibilidad suele ser la más empleada a la hora de revisar los procesos en las organizaciones puesto que no requiere un gran esfuerzo y los cambios producidos pueden ser retirados sin mayor problema.
- Rediseño del proceso: se trata de un sistema completamente distinto de revisión y mejora, conocido también como reingeniería de procesos. Este sistema consiste en diseñar un proceso ex novo debido a que las alteraciones o variaciones sobre los resultados son muy profundas o ha surgido directamente una nueva necesidad que ya no es respondida por el proceso definido anteriormente. Debido a su propia naturaleza, supone una alteración sustancial del desarrollo del proceso, lo que conlleva una difícil vuelta atrás. Por este motivo, su utilización para revisar y modificar procesos debe estar muy motivada y dejarse en manos de personas con suficiente experiencia y capacidad para evitar pérdidas de recursos en el proceso.

De cualquier modo, sin importar cuál de las dos vías de modificación del proceso se puedan utilizar en una organización, en el sistema las etapas básicas que deben cumplirse en la revisión y modificación de cualquier proceso son las siguientes:

1. Observar qué partes del proceso están operando en la alteración del resultado



2. Contactar con las personas participantes de dicho proceso para conocer en profundidad su opinión acerca de las posibles mejoras que puedan realizarse para mejorar el proceso, puesto que son ellas las que realizan la actividad y su perspectiva y participación resultan fundamentales
3. Analizar exhaustivamente los datos obtenidos del proceso a través de los indicadores existentes, los niveles de participación y los recursos empleados para su ejecución y los resultados previstos
4. Seleccionar uno de los dos sistemas de mejora del proceso en cuestión (mejora continua o rediseño del proceso) y proceder a realizar el cambio necesario
5. Una vez practicada la modificación, habrá que comprobar que el resultado obtenido es el esperado.

4. Cuadro de compromisos de cumplimiento

Este cuadro identifica aquellos compromisos establecidos en las líneas de actuación de la Guía de Implementación de Política de Gestión de Documentos y Archivos en materia de normalización y análisis de procesos, así como una serie de recomendaciones sobre cómo cumplir con los mismos.

El número representado es el mismo con el que se identifica dicho compromiso en la Guía de Implementación.

Nº	Compromisos	Cómo cumplir con los compromisos
3.1	Realizar el organigrama de la organización siguiendo un criterio de relaciones jerárquicas	<p>Analizar la estructura jerárquica de la organización en toda su extensión</p> <p>Diseñar un modelo gráfico de las diversas unidades que componen la organización</p> <p>Acompañar el gráfico de la organización de una breve explicación de las actividades que se desempeñan en cada unidad contemplada en el organigrama</p>
3.2	Articular un paquete documental que describa las actividades de la organización, los tipos de documentos resultantes de las actividades propias y el flujo de responsabilidad sobre los mismos	<p>Analizar las actividades desempeñadas en la organización y su reflejo en los documentos que se producen o reciben</p> <p>Analizar someramente los tipos de documentos que se gestionen en las diversas actividades</p> <p>Analizar el flujo que llevan los documentos a lo largo de las unidades de la organización, prestando especial atención a los momentos en que se transfiere la responsabilidad sobre dichos documentos</p> <p>Recopilar toda la información obtenida en un manual de procedimientos o actividades que sirve como futuro germen del mapa de procesos</p>
5.1	Diseñar, implementar y documentar los procesos en materia de política de gestión de documentos y archivos	<p>Analizar las funciones de la organización de forma combinada con el organigrama y los objetivos de la misma</p> <p>Identificar los procesos que lleva a cabo la organización, prestando especial atención a aquellos en los que las actividades principales están relacionadas con las funciones de gestión documental</p>

		Realizar una ficha identificativa por cada proceso de gestión documental identificado en la organización, que contenga la información esencial de dicho proceso, los documentos resultantes y las personas responsables o implicadas en su desarrollo
5.2	Diseñar un Mapa de procesos que articule, estructure y relacione los procesos de gestión y tratamiento archivístico	<p>Articular un mapa que contemple todos los procesos identificados dentro de la organización</p> <p>Incluir dentro del mapa los procesos de gestión documental que se hayan identificado previamente</p> <p>Definir todas las relaciones existentes entre los procesos operativos de la organización y los procesos propios de gestión documental</p>
5.3	Elaborar diagramas de la arquitectura de los procesos y componentes del sistema	Utilizar las actividades de gestión documental identificadas previamente, para establecer un listado o gráfico visual de todas y cada una de las actuaciones que se desempeñan a lo largo de los procesos que se hayan incluido en el Mapa de procesos de la organización
5.4	Establecer una metodología de normalización para todos los procesos	<p>Formalizar el contenido de los procesos, una vez que han sido definidos y diagramadas sus actividades</p> <p>Homogeneizar las fichas de los procesos y sus diagramas aplicando los mismos criterios de elaboración y convenciones gráficas en todos ellos</p> <p>Someter a revisiones periódicas todos los procesos para detectar alteraciones en su evolución</p>
5.5	Relacionar los procesos normalizados y sus actividades con la asignación de competencias y responsabilidades entre el personal implicado en la gestión de documentos	<p>Analizar el contenido de cada proceso de gestión documental para conocer las unidades implicadas en su desarrollo y la persona o personas que se consideran responsables de su ejecución</p> <p>Vincular a las personas responsables de cada proceso de gestión documental con las competencias necesarias para desempeñarlo</p> <p>Establecer una correlación directa entre competencias y procesos para poder realizar</p>



		<p>las futuras asignaciones de responsabilidades de la forma más eficaz posible</p> <p>Realizar una revisión similar sobre aquellos procesos con los que la gestión documental mantiene algún tipo de vinculación, según establezca el mapa de procesos, y comprobar las competencias necesarias en las personas implicadas de mantener dicha vinculación</p>
--	--	---

Version 1

5. Términos y referencias

5.1. Glosario

Cuadro de mando: conjunto seleccionado de indicadores que reflejan las principales variables de una organización y que se utiliza como herramienta de control y dirección de la misma.

Diagrama de flujo: representación gráfica que utiliza formas y símbolos convencionales para explicar el desarrollo secuencial de las actividades o tareas necesarias para llevar a cabo un proceso determinado.

Grupo de interés: conjunto de personas, pertenecientes o no a una organización, que resultan beneficiadas en cierta medida del desarrollo y consecución de una serie de objetivos por parte de dicha organización.

Indicador: unidad de medida que permite realizar el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave de una organización.

Macroproceso: bloque de operaciones funcionales consistente en la suma de procesos similares que transforman sus entradas en un valor añadido común para todos ellos.

Mapa de procesos: representación gráfica y funcional de una organización en la que se sitúan todos los procesos y sus relaciones entre sí en un único entramado que facilite su comprensión y asimilación por parte de todas las personas que componen la organización.

Normalización: proceso consistente en elaborar, emplear y optimizar las reglas y procedimientos aplicables a las distintas actividades desarrolladas en un proceso con la finalidad de concretarlas y mejorarlas.

Procedimiento: conjunto de directrices que determinan la forma de proceder en determinada ocasión para poder obtener un resultado previsto.

Proceso: conjunto de actividades que interactúan entre sí transformando unos objetos o recursos en resultados y generando con ello un valor añadido.

Subproceso: proceso de menor entidad que, aun consistiendo en un conjunto de actividades que generan un valor añadido, encaja perfectamente dentro de otro proceso superior.

5.2. Referencias y bibliografía

DAVENPORT, T. 1993. *Process innovation: Reengineering work through Information technology*. Boston: Harvard Business School.

IBORRA JUAN, M. [et. al.]. 2007. *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

MALONE, T.; CROWSTON, K.; HERMAN, G. A. 2003. *Organizing Business Knowledge. The MIT Process Handbook*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.



MARTÍNEZ MARTÍNEZ, A.; CEGARRA NAVARRO, J. G. 2014. *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Madrid: Ecobook.

VELASCO SÁNCHEZ, J. 2010. *Gestión de la calidad. Mejora continua y sistemas de gestión. Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Pirámide.