



GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS UNIDADES DE INFORMACIÓN*

Martha Silvia Molina Molina**

Diana Ospina Rúa***

Alba Nubia López García***

Claudia Janeth Ríos Gómez****

.....

RESUMEN

De los resultados de la primera etapa de la investigación "Procesos y costos en las Unidades de Información", se presentan los relacionados con el enfoque de gestión por procesos, como estilo gerencial aplicado a las unidades de información. Este enfoque parte de la clasificación y definición de los procesos típicos en las unidades de información, donde a partir de tres macroprocesos fundamentales: Producción de Recursos de Información y Documentación, Difusión de Información y Documentación, y Apoyo y Gestión, se perfilan los diferentes procesos, subprocesos y actividades. Con base en lo anterior se definen instrumentos gerenciales tan útiles como son la cadena de valor, el ciclo del negocio y el diccionario de actividades.

Palabras clave: **GESTIÓN POR PROCESOS**
UNIDADES DE INFORMACIÓN

.....

INTRODUCCIÓN

El nuevo entorno de la sociedad de la información determina nuevos roles y mayores retos para las unidades de información. Tal entorno está caracterizado

-
- * Artículo derivado de la investigación "Procesos y Costos en las Unidades de Información", original para la RIB, recibido en mayo y revisado en noviembre de 1999.
 - ** Profesora Asistente Universidad de Antioquia. Directora Escuela Interamericana de Bibliotecología. E-mail: dbibliotecología@arhuaco.udea.edu.co.
 - *** Bibliotecólogas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín.
 - **** Bibliotecóloga. Biblioteca Municipal de la Ceja, Dpto. de Antioquia.



por la competitividad, la reducción de costos y el aumento de la productividad. No obstante, es imperativo considerar estrategias de medición del desempeño, que contribuyan a realizar con solvencia esas nuevas funciones y a dar cuenta de aspectos como la eficiencia, la efectividad y la eficacia, que actualmente constituyen los factores sobre los cuales se centra la atención de las organizaciones.

En este orden de ideas, el presente artículo pretende brindar a las unidades de información instrumentos gerenciales para enfrentar estos nuevos escenarios. Para ello, se analizan las unidades de información desde los planteamientos de la gerencia por procesos como base fundamental para adelantar otro tipo de propuestas administrativas, tales como: indicadores de gestión, costeo basado en actividades y análisis de la cadena de valor.

Este artículo constituye así, un incentivo para fomentar entre los profesionales de la información, la discusión, el análisis y la reflexión sobre la gestión por procesos como punto de partida para aplicar otras técnicas gerenciales. Es decir: éstas, para que sean confiables, deben formularse con base en una sólida estructura por procesos.

El esquema de gestión por procesos presentado, surge como producto de la primera etapa de la investigación "Procesos y costos en las Unidades de Información". El objetivo de esta investigación es analizar el funcionamiento estándar de las unidades de información respecto al nuevo sistema de administración basada en actividades, con el fin de brindar pautas que les permita ejercer un eficiente control de costos, participar en el sistema general de control de gestión y alcanzar su debido posicionamiento.

Para cumplir con este propósito, se hace necesario analizar las unidades de información desde una visión por procesos, la cual constituye una forma de administrar la empresa mediante el dominio de sus actividades y procesos. Se entiende por proceso "cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos" (Harrington, 1996).

El enfoque por procesos recibe nombres tan variados como gestión por procesos, gestión por actividades, gestión de los trabajos y gestión de los procesos



interfuncionales. Consiste en un estilo gerencial orientado al mejoramiento, pues consulta las ideas de todos los involucrados en el proceso para superar el estándar o la meta. Su actitud mental es siempre de «romper barreras (breakthrough)». Es un estilo gerencial proactivo y orientado a la previsión, que perfectamente puede ser aplicado al caso de las unidades de información.

Dicho enfoque parte del principio de que el proceso es la forma natural de organización del trabajo y surge en contraposición de las organizaciones piramidales o verticales, estructuradas con base en las funciones. Esto obliga precisamente a percibir la organización de una manera diferente a la acostumbrada. Por lo tanto, no se pueden examinar y ubicar las actividades, según la manera como se realizan habitualmente, ya sea por funciones, secciones o departamentos. Por el contrario, deben analizarse de manera horizontal, teniendo en cuenta aquellas otras actividades que la organización realiza y que comparten el mismo propósito. En esto reside su principio, éstas son sus bondades.

Como afirma Lorino (1995), mientras la función agrupa las actividades por especialidades y se caracteriza por un conocimiento común, el proceso agrupa las actividades alrededor de una finalidad común y se caracteriza por una salida global común.

Al igual que la mayoría de las empresas, tradicionalmente las unidades de información se han estructurado con base en las funciones que realizan. De ello han resultado tres divisiones fundamentales: Administración, Procesos Técnicos y Servicios al Público; cada una de ellas con su propio ámbito de acción y fragmentadas, a su vez, por secciones más atomizadas e independientes entre sí, según la función específica que realizan dentro de la unidad. De esta manera, siempre han compartido las características de la organización vertical y vivido todas las desventajas que este sistema de gestión conlleva.

Sin embargo, también al igual que otras empresas, las unidades de información han empezado a incorporar la gestión por procesos, reconociendo las bondades de la misma. Algo que ha contribuido a este cambio han sido los programas de informatización con paquetes desarrollados bajo el modelo de bases de datos relacionales, cuya aplicación obliga a percibir la unidad con un enfoque más integrador y global, inclusive en sus relaciones con otras áreas de la organización matriz.



Mejía Cañas (1994) señala lo siguiente: “con la actualización y modernización de los procesos, las empresas pueden lograr varios propósitos: economía de costos y de tiempos, mayor calidad, reentrenamiento del personal, automatización, simplificación de la estructura de organización, racionalización de la cantidad y uso de la información, liberación de espacios y ampliación de la capacidad de procesamiento o producción”.

El objetivo no es, por lo tanto, definir una forma estandar de los procesos de las unidades de información, sino brindar una metodología a partir de la cual se adopte un determinado criterio acorde con las características de la unidad.

RESULTADOS

Como fruto del proceso investigativo, a continuación se describen los resultados relacionados con la clasificación de los procesos que parte de tres macroprocesos fundamentales: Producción de Información y Documentación; Difusión de Información y Documentación, y Apoyo y Gestión. Luego se analizan los instrumentos gerenciales basados en procesos: Cadena de Valor, Ciclo del Negocio y Diccionario de Actividades.

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS EN LAS UNIDADES DE INFORMACIÓN

En una Unidad de Información pueden identificarse, de manera genérica, y por su nivel jerárquico, diferentes categorías de procesos. En la figura 1 se visualizan dichos niveles.

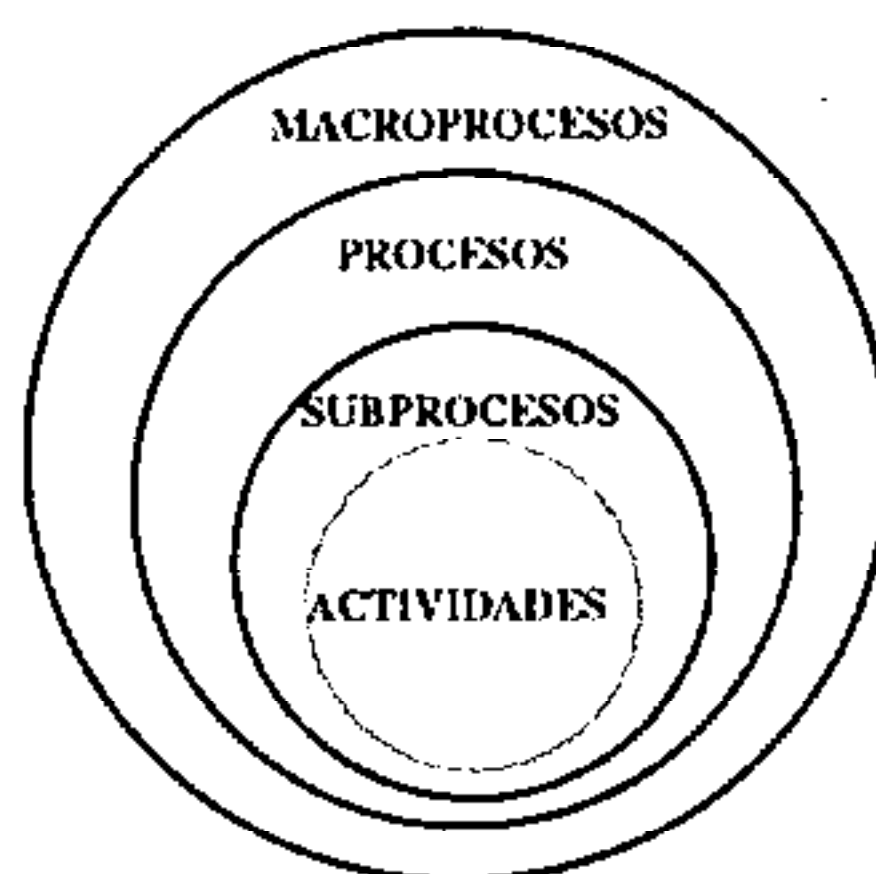


Figura 1. Clasificación de los procesos



MACROPROCESOS

Son aquellos procesos que, por su mayor nivel de jerarquía, constituyen los ciclos macro identificables en una unidad de información. Por lo tanto, están relacionados directamente con sus principales áreas de gestión. En forma genérica, las unidades de información desarrollan, como ya se mencionó, tres macroprocesos: Producción de Recursos de Información y Documentación; Difusión de Información y Documentación, y Apoyo y Gestión (figura no. 2)



Figura 2. Macroprocesos de las Unidades de Información

Producción de Recursos de Información y Documentación es el macroproceso propiamente operativo, responsable de generar todos los insumos necesarios para desarrollar productos y servicios de información.

Difusión de Información y Documentación resume el resultado global de todas las actividades de la unidad de información para brindar a los usuarios todos los productos y servicios de información y documentación, según sus necesidades.

Apoyo y Gestión comprende una variedad importante de procesos, muchas veces no perceptibles por los mismos bibliotecólogos dada su simultaneidad en la realización de los procesos de producción y difusión de información y, además, porque muchos de ellos son asumidos por otros niveles de la institución, como por ejemplo, los relacionados con la gestión financiera o los servicios generales.



PROCESOS

Son los ciclos identificables dentro de cada uno de los macroprocesos. En la figura 3 se identifican diez procesos para las Unidades de Información. Los cinco primeros denominados primarios, por ser inherentes a su razón de ser: *Desarrollo de Colecciones, Organización de Información y Documentación, Servicios de Información y Documentación, Servicios de Extensión y Mercadeo de Productos y Servicios*. Ellos representan la manera como las unidades reciben la información, la transforman y la difunden para atender las necesidades de sus usuarios. Entre ellos, cabe destacar el proceso de *Mercadeo de Productos y Servicios*, pues aunque no está muy bien perfilado en las unidades de información, de hecho surge porque es inherente, determina y es determinado por los procesos relacionados dentro de los macroprocesos de la *Producción y Difusión de Información y Documentación*. Es decir, el Mercadeo debe estar presente donde quiera que haya productos y servicios y, de hecho, las unidades de información lo realizan, aunque muchas veces, de manera informal y sin obedecer a las estrategias formuladas por la mercadotecnia.

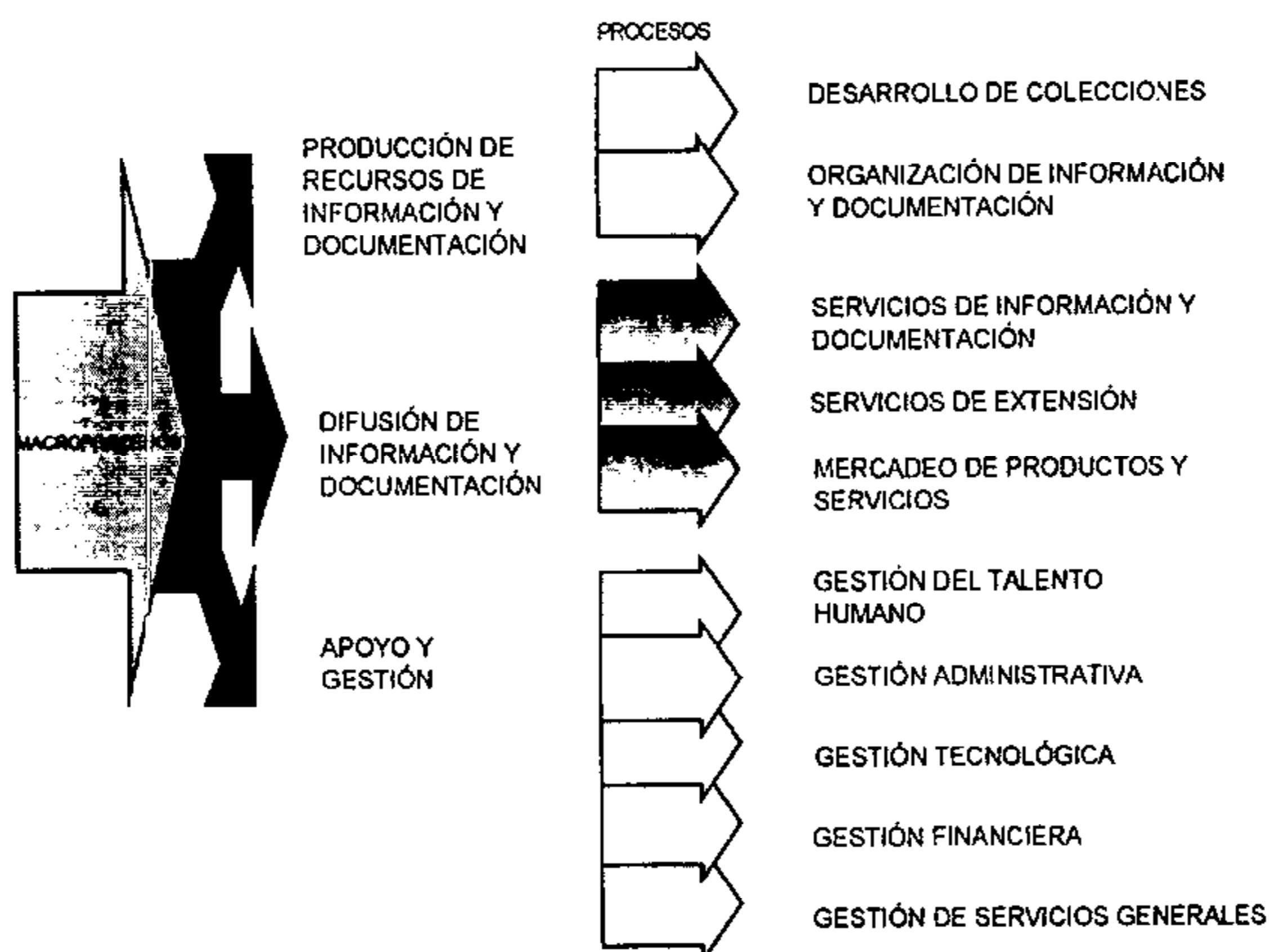


Figura 3. Procesos de las Unidades de Información



Dentro del macroproceso de Apoyo y Gestión se distinguen cinco procesos que se desarrollan al mismo tiempo que aquellos propios de la unidad de información y que, en principio, facilitan el cumplimiento de sus objetivos y se pueden denominar como los procesos de apoyo a la unidad. La figura 3 presenta tales procesos relacionados con la gestión administrativa, del talento humano, la tecnología, las finanzas y los servicios generales.

SUBPROCESOS

En este nivel se encuentra *la actividad o conjunto de actividades que emplea un insumo (recurso organizacional), le agrega valor a éste (genera una transformación) y suministra un producto o servicio (resultado) para un usuario final* (Harrington, 1996). Dentro de cada proceso, se pueden realizar un sinnúmero de subprocesos y es exactamente en este nivel donde los procesos se hacen más evidentes para el personal de la unidad, así como para sus usuarios.

En la investigación "Procesos y costos en las unidades de información" se realizó una primera aproximación a los que podrían ser los subprocesos tanto para los procesos primarios como para los procesos de apoyo de las unidades de información, estos se pueden observar en la figura 4.

Es importante resaltar algunos subprocesos como son: *la Adquisición de Información, la Conservación y Restauración de Documentos y el Inventario de colecciones*, tradicionalmente ubicados bajo procesos primarios, es decir, procesos fundamentales para el funcionamiento de la unidad de información. En el nuevo enfoque por procesos, son considerados como subprocesos de apoyo del proceso de *Gestión de Servicios Generales*. (ver figura 4)

Dentro de las razones que explican lo anterior y a modo de ejemplo se tiene:

La Adquisición de Información y Documentación se contempla bajo el subproceso denominado *Adquisición de Bienes y Suministros*, en tanto comparte las actividades comunes a la adquisición de cualquier otro bien o suministro en la organización, es decir, aquellos trámites necesarios para la consecución de un elemento, *una vez éste es seleccionado*. El subproceso de *Selección de Información y Docu-*

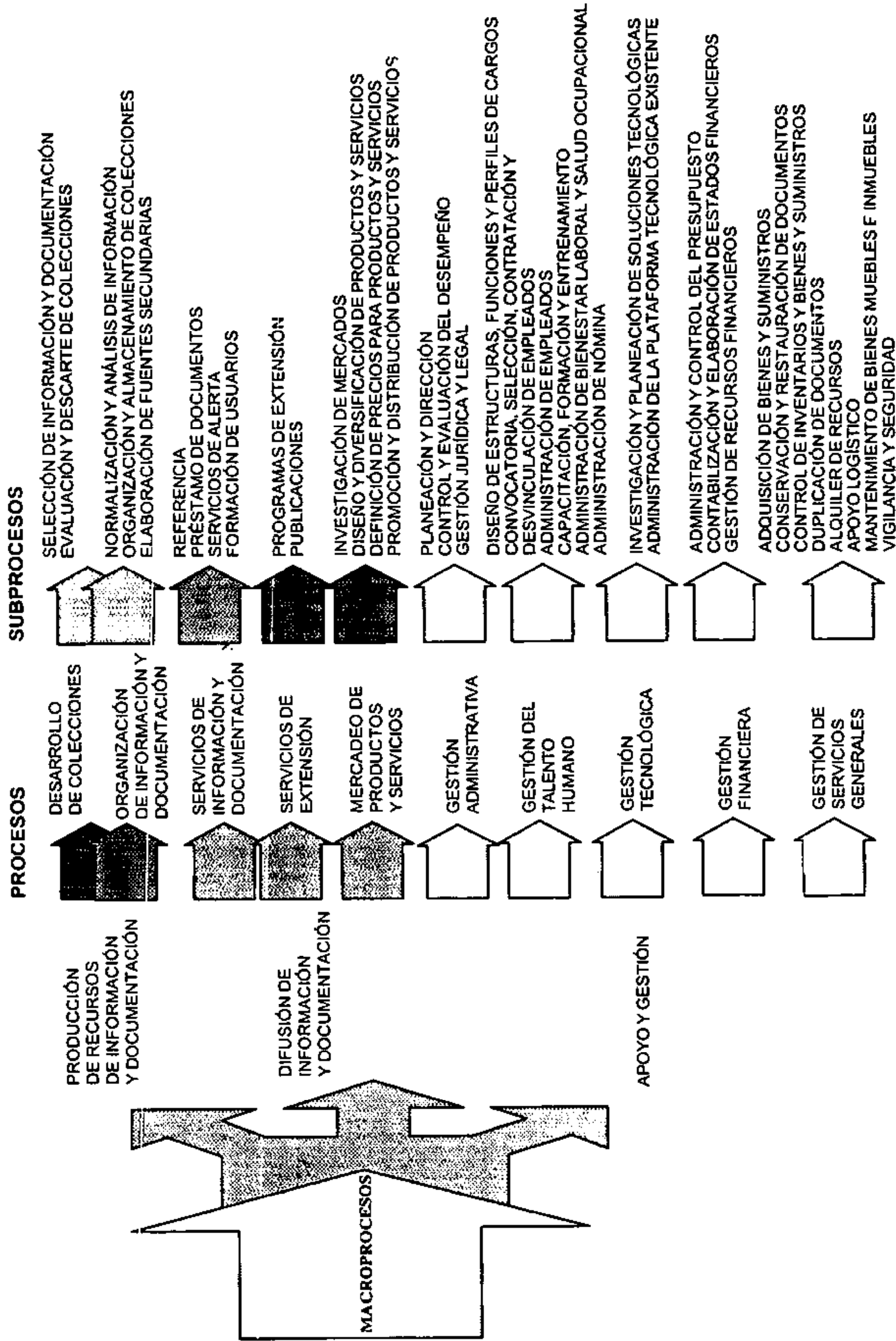


Figura 4. Subprocesos de las Unidades de Información



mentación que hace parte del proceso primario *Desarrollo de Colecciones*, es el que determina qué adquirir, pero el trámite propiamente dicho se asimila con el que se realiza para cualquier otro tipo de bien en la organización, incluyendo además de la compra, el canje y la donación. En estos casos, el subproceso de *Selección de Información y Documentación* es quien hace el contacto con los proveedores, recibe listas de canje y selecciona, pero no realiza las actividades relacionadas con la adquisición propiamente dicha, pues éstas forman parte de *Adquisición de Bienes y Suministros*, subproceso asociado con el proceso *Gestión de Servicios Generales* que a la vez hace parte del macroproceso de Apoyo y Gestión. (Ver figura 4).

ACTIVIDADES

Una actividad es un conjunto de tareas elementales, necesarias para que el ciclo del subproceso pueda realizarse. Una tarea es un paso que se hace en forma consecutiva con el fin de realizar una actividad. Las actividades constituyen la esencia de los procesos y como tales, representan unos instrumentos de gestión altamente eficaces para el mejoramiento continuo, la gestión de costos y los sistemas de control.

Teniendo en cuenta lo anterior, las unidades de información deben ser conscientes de la importancia de las actividades en el desarrollo de su gestión y entenderlas, especialmente, como la base sobre la cual se realiza el cambio. Su conocimiento, además, puede ser utilizado en provecho de la explotación de la actividad documental con criterios de racionalización de los procesos de trabajo, análisis de costos y seguimiento de los resultados (indicadores de gestión) y pueden constituir el elemento esencial para situar la gestión de la documentación en el lugar que, por su importancia, le corresponde dentro de las organizaciones.

INSTRUMENTOS GERENCIALES BASADOS EN PROCESOS

A partir de un enfoque por procesos, una organización puede utilizar diferentes instrumentos gerenciales para atender a múltiples propósitos como buscar ventajas competitivas, examinar los costos y el funcionamiento de cada una de las actividades productoras de valor tratando de mejorarlas. En la investigación "Pro-



cesos y costos en las unidades de información”, se definieron en forma genérica la cadena de valor, el ciclo del negocio y el diccionario de actividades, como instrumentos gerenciales aplicables a las unidades de información.

CADENA DE VALOR GENÉRICA DE UNA UNIDAD DE INFORMACIÓN

Michael Porter dió origen al concepto de cadena de valor al considerar que la ventaja competitiva se deriva de la forma como las empresas estructuran y llevan a cabo sus procesos, los cuales contribuyen a acrecentar el valor de los productos o servicios para sus clientes. De acuerdo con Porter, todas las empresas son una colección de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, distribuir, entregar y apoyar un producto. La cadena de valor divide las empresas en nueve procesos estratégicos a fin de comprender el comportamiento de los costos en determinado negocio y las fuentes de diferenciación presentes y futuras. Los nueve procesos de valor los divide en cinco procesos primarios y cuatro de apoyo.

PROCESOS PRIMARIOS

Constituyen la razón de ser de la empresa, son de su naturaleza y se realizan directamente para cumplir con su misión. Porter hace referencia a ellos como logística de entrada, proceso de operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicios de posventa.

Como lo ilustra la figura 5, para el caso de las unidades de información se identificaron cinco procesos primarios, los dos primeros: *desarrollo de colecciones y organización de información y documentación* hacen parte del macroproceso *producción de recursos de información y documentación*, los otros tres procesos: *servicios de información y documentación, servicios de extensión y mercadeo de productos y servicios* se agrupan en el macroproceso *difusión de información y documentación*. Al definir cada uno de los procesos y teniendo como marco de referencia lo planteado por Porter tenemos:

Desarrollo de colecciones: Corresponde a una logística de entrada porque constituye el insumo básico para el suministro de servicios y productos de información y documentación.



Organización de la información y la documentación: Por una parte, es equivalente al proceso de Operaciones planteado por Porter, puesto que es aquí donde se desarrollan todos los subprocesos necesarios para permitir el acceso y recuperación de la información. De otro lado, corresponde a una logística de entrada, para los procesos relacionados con los servicios de información, documentación y extensión.

Servicios de información y documentación: Obviamente, en tanto productos, los servicios representan una logística de salida pues constituyen la razón de ser de las unidades de información.

Servicios de extensión: También forman parte de una logística de salida. Se distinguen de los anteriores porque reúnen aquellos servicios que, siendo importantes, son complementarios a los servicios de información y documentación propiamente dichos y, en este sentido, según sea la presencia, variedad e intensidad con que se desarrollen, pueden llegar a ser opcionales en una unidad de información.

Mercadeo de productos y servicios: Inherente al suministro de servicios, se da un proceso equivalente al de Marketing y Ventas, aunque éstas últimas pueden no tomarse en un sentido literal en las unidades de información. El proceso de Posventa se entiende involucrado aquí también y es desarrollado por las unidades de información en el caso de servicios muy personalizados, donde se hace un seguimiento permanente a las necesidades de los usuarios y la información que ellos utilizan; por ejemplo, con investigadores o usuarios especiales de la organización.



Figura 5. Cadena de valor genérica de las Unidades de Información



PROCESOS DE APOYO

Sustentan a los procesos primarios y, además, se sustentan entre sí. En términos generales y según lo planteado por Porter, están compuestos por la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías y los aprovisionamientos o suministros, entre otros. Dentro de los cinco procesos de apoyo identificados en las unidades de información, se tiene la gestión administrativa, gestión del talento humano, gestión tecnológica, gestión financiera y gestión de servicios generales (ver figura 5).

Gestión administrativa: Comprende todo lo relacionado con la infraestructura de la unidad de información, es decir, aquellos procesos que hacen posible su funcionamiento interno, tales como: planeación y dirección, control y evaluación del desempeño y gestión jurídica y legal, definidos como subprocesos, (ver figura 4).

Gestión del talento humano: Este proceso coincide con el definido por Porter como Manejo de Recursos Humanos y reúne los subprocesos relacionados con la definición de cargos, la selección de personal, la administración de nómina y empleados, bienestar laboral y capacitación (ver figura 4).

Gestión tecnológica: Dado el peso que han tomado las tecnologías de la información en el desarrollo de las unidades de información y la función fundamental que cumplen en las mismas, se presenta este proceso como independiente dentro de los procesos de apoyo. Por supuesto, es equivalente al denominado por Porter como Desarrollo de Tecnologías. Dentro de este proceso encontramos subprocesos como investigación y planeación de soluciones tecnológicas y administración de la plataforma tecnológica existente.

Gestión financiera: Aunque Porter la incluye como subproceso de la Gestión Administrativa, se presenta como un proceso de apoyo independiente en la cadena de valor de las unidades de información, teniendo en cuenta los subprocesos que ella reúne como son administración y control del presupuesto, elaboración de estados financieros entre otros. Además, del hecho de que facilita el manejo de la unidad de información, aún cuando ellos no se encuentren totalmente bajo su



responsabilidad, sino que estén a cargo de otras dependencias de la organización matriz.

Gestión de servicios generales: Este proceso de apoyo se asimila con el denominado por Porter *Adquisiciones*. Realmente incluye todos los subprocesos que forman parte de la logística propia de las unidades de información y que facilitan la realización de los procesos primarios. Entre algunos de los subprocesos se tiene: adquisición de bienes y suministros, conservación y restauración de documentos, control de inventarios, duplicación de documentos entre otros (ver figura 4).

La cadena de valor de Porter sólo constituye una pauta general que, aplicada a cada organización, puede asumir formas muy distintas y dinámicas, según la manera en que se desarrollen o modifiquen sus procesos. Igual consideración es válida para la cadena de valor propuesta para las unidades de información, es versátil y dinámica, es decir, puede variar fácilmente, dependiendo de las particularidades de las organizaciones y también de los continuos cambios en el sector de la información. Puede transformarse a partir de la supresión, fusión, división, fortalecimiento y diseño de nuevos procesos. No obstante, constituye una herramienta gerencial, porque no es estática, se mueve conforme evolucionan las condiciones internas y externas de la organización. Por lo tanto, la cadena de valor que se propone para las unidades de información se presenta bajo estas consideraciones: sirve como derrotero y corresponde a un modelo genérico construido con base en diferentes unidades de información reales y es un modelo susceptible de variaciones

En relación con los costos, la cadena de valor permite estudiar los procesos de la empresa, con el fin de conocer el origen y consistencia de los costos involucrados en cada uno de ellos (Cañas Mejía, 1994). Específicamente es importante determinar si los costos están siendo consumidos en mayor proporción por los procesos primarios o por los de apoyo y así realizar el control debido en cada caso.

CICLO DEL NEGOCIO

A partir de una estructura por procesos se puede elaborar una herramienta gerencial denominada ciclo del negocio, la cual permite entender el funcionamiento interno



y las relaciones entre los procesos de la organización. Este método sirve para describir gráficamente la relación entre los procesos existentes, mediante la utilización de símbolos, líneas y frases simples, que demuestran los puntos de contacto entre los distintos procesos.

De acuerdo con intereses específicos de la gestión por procesos, pueden graficarse tantos ciclos del negocio como se requieran, dependiendo del proceso que se desee examinar con detalle. Generalmente los ciclos se elaboran para los procesos primarios, pues los procesos de apoyo prácticamente establecen relaciones con todas las instancias de la organización.

Como aporte de la investigación se presenta el ciclo del negocio correspondiente a los procesos primarios de las unidades de información, como se ilustra en la figura 6. Entre las posibilidades que ofrece el ciclo del negocio se resaltan las siguientes:

Claridad en el flujo de información. Al establecer los puntos de contacto entre los procesos y definir el motivo que los relaciona.

Enfoque global y sistémico de la organización. Permite visualizar en conjunto todos los procesos involucrados en la organización y la forma como ellos se deben articular. La figura 6 muestra las diferentes dimensiones en que se llevan a cabo los procesos, pues necesariamente existen puntos de contacto, ya sea con el entorno inmediato (otros niveles de la organización matriz) o con el entorno externo (usuarios, proveedores).

Claridad en los límites. Es posible distinguir dónde comienza un proceso y dónde termina, y en esa medida, permite definir y determinar los roles y responsabilidades de cada uno de ellos. Es así como al observar la figura 6, podemos determinar que el proceso de mercadeo de servicios comienza con los usuarios, al diseñar un estudio de mercado y finaliza con la atención de sus necesidades, traducidas en productos y servicios de información y documentación y servicios de extensión.

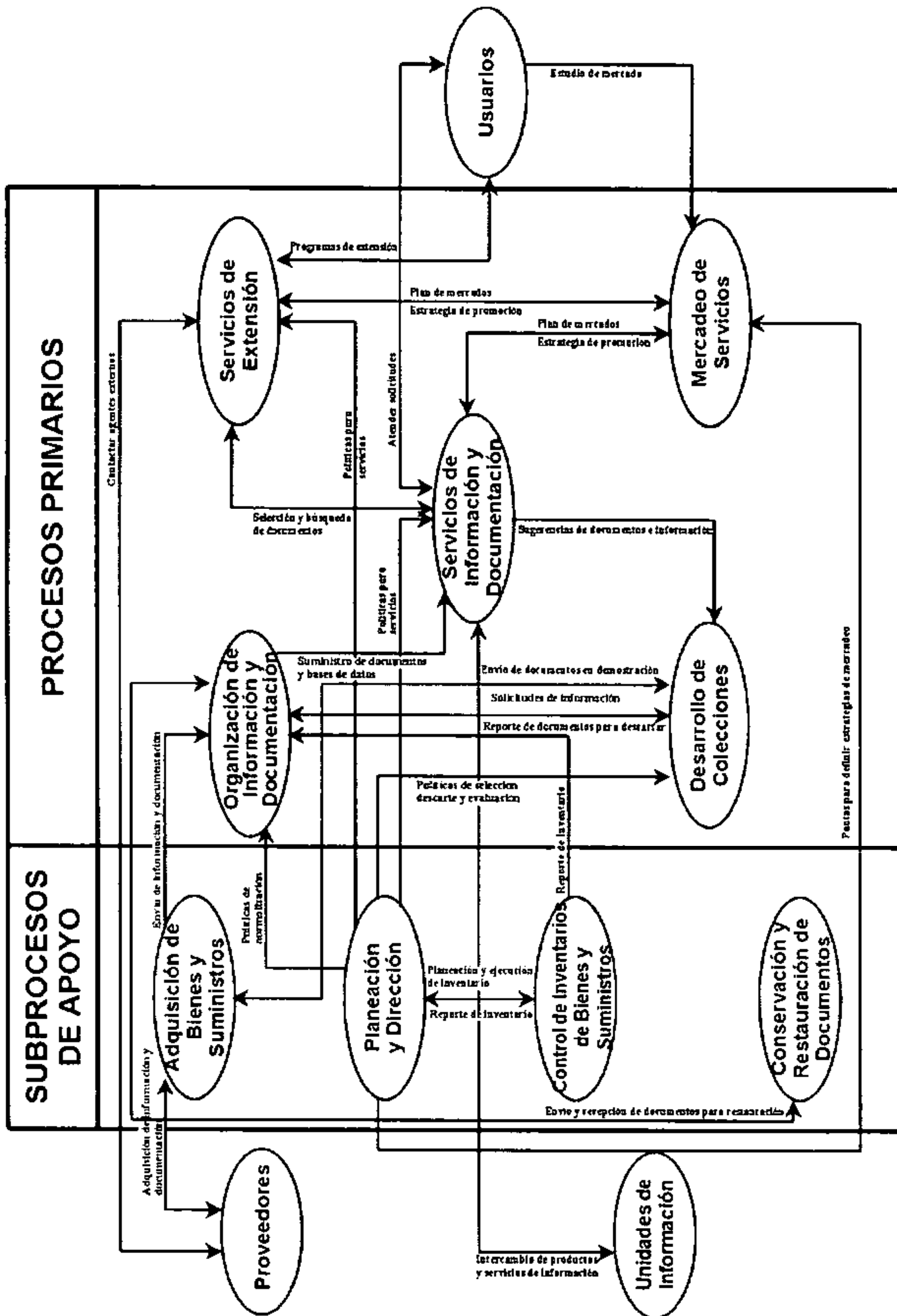


Figura 6. Ciclo del Negocio Procesos Primarios



Conocimiento de la cadena cliente-proveedor. Al identificar las relaciones entre los procesos, el ciclo del negocio permite establecer la forma como está estructurada la cadena cliente-proveedor, distinguiendo las entradas (insumos) y salidas (productos) del proceso, los agentes externos e internos involucrados y las razones del enlace que se da entre ellos (figura 6).

Identifica los procesos estratégicos. El ciclo permite visualizar aquellos procesos que presentan un mayor número de relaciones dentro de la cadena, tanto en el ámbito interno como también en la relación cliente-proveedor. Por consiguiente, se constituyen en los procesos más estratégicos. En la figura 6, es evidente que los procesos de Servicios de Información y Documentación, así como la Organización de Información y Documentación, son procesos críticos dada la cantidad de relaciones que establece con los demás procesos, y esto es lógico en la medida que tales procesos constituyen la esencia de las unidades de información. Este tipo de apreciaciones y otras que se desprendan de un análisis detallado de los ciclos, son útiles para definir estrategias propias para el desarrollo de tales procesos y responder adecuadamente a las demandas de la era de la información.

Proporciona control. Propende por el manejo efectivo de las interrelaciones, pues es fácil distinguir si un proceso realmente toma contacto con aquellos que debe relacionarse.

Identifica responsabilidades. Al tener una visión sistémica propia de la organización y presentar sus distintos componentes, es factible que cada uno de los involucrados en el proceso identifique la responsabilidad que cumple dentro del mismo.

DICCIONARIO DE ACTIVIDADES

El último instrumento gerencial identificado de vital importancia para realizar estudios de costo y mejoramiento continuo, es el Diccionario de Actividades, compilación de todas las actividades (no duplicadas) que realizan los funcionarios dentro de una organización. Por lo tanto, cada empleado debe estar en capacidad



de identificar el ciento por ciento de su tiempo en las actividades descritas en el diccionario.

Como instrumento gerencial, el Diccionario de Actividades permite:

Desarrollar un análisis de tiempos. (Análisis de productividad) Es posible utilizar el diccionario para que cada funcionario de la unidad de información determine cuánto tiempo le dedica a cada una de las actividades que realiza.

Determinar niveles de eficiencia en los procesos. Al calificar la forma como se desarrolla cada actividad e interpretar sus resultados para el mejoramiento continuo.

Evaluar el valor agregado. Al utilizar el diccionario se puede hacer un análisis de cada actividad realizada en la unidad de información con el fin de determinar su aporte a la satisfacción de las necesidades del usuario final. El objetivo de la evaluación es optimizar las actividades con valor agregado y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado. En el caso de tener valor agregado, debe diferenciarse si éste es para el usuario final o para la unidad de información. (Harrington, 1996),

Realizar estudios de costos. El diccionario ayuda a identificar, bajo su respectivo proceso, todas las actividades que generan costos en las unidades de información.

Como resultado de la investigación se estructuró un diccionario genérico para las unidades de información, el cual reúne 175 actividades pertenecientes a los 37 subprocesos, a su vez estructurados en los diez procesos y los tres macroprocesos definidos para las unidades de información (ver figura 4). A modo de ilustración se presenta la descripción de las actividades del subproceso de referencia que además ejemplifica sobre la presentación del diccionario.



**MACROPROCESO 02
DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN**

PROCESO 06
SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

código	SUBPROCESO
---------------	-------------------

30	REFERENCIA	
	Actividad	Descripción
30-1	Atender solicitudes de clientes internos y externos	Brindar orientación general. Recibir solicitudes de necesidades de información, atender sugerencias para compra de material y diseño de nuevos productos y servicios. Remitir sugerencias al proceso correspondiente.
30-2	Precisar solicitudes de información	Delimitar área temática, idioma, cubrimiento geográfico y cronológico, mediante el estudio de formularios o entrevistas con el usuario.
30-3	Definir estrategias de búsqueda	Seleccionar preliminarmente los descriptores, palabras claves y conectores lógicos para la recuperación de los datos. Estudiar y definir el tipo de medios y herramientas de búsqueda que se requieren (bases de datos institucionales, internacionales, internet, CD-Rom).
30-4	Realizar búsqueda y recuperación de información	Aplicar las estrategias de búsqueda definidas en las diferentes herramientas seleccionadas. Localizar disponibilidad de documentos
30-5	Filtrar resultados de búsqueda	Seleccionar las referencias pertinentes a las necesidades del usuario.
30-6	Organizar y suministrar resultados de búsqueda	Organizar registros, producir reportes, obtener documentos y entregar al usuario.



Como metodología para la elaboración del diccionario se adoptó la siguiente:

- El diccionario no debe tener más de 400 actividades, con el fin de evitar la excesiva fragmentación. En él se distinguen aquellas actividades que absorben el tiempo en las unidades de información.
- Toda actividad debe pertenecer a un subproceso y este a su vez a un proceso de la unidad de información.
- Cada actividad debe ir codificada con un número único lo mismo que cada macroproceso, proceso y subproceso
- El nombre de la actividad debe ir acompañado de una breve descripción (agrupación de tareas), en máximo cinco renglones, donde se explique su alcance. Esta descripción debe comenzar con un verbo en infinitivo, ser clara y concisa, pues no debe prestarse para que un funcionario se identifique con actividades que no realiza.
- No debe existir duplicidad de actividades.
- El diccionario debe incluir todas y cada una de las actividades que realiza la unidad de información, por insignificante que éstas parezcan, pero sin confundirlas con las tareas.

CONCLUSIONES

Para finalizar, cabe destacar cómo los procesos identificados en las unidades de información, permiten dimensionarlas como una empresa en toda su magnitud. Esto se logra al integrar todos los procesos que tradicionalmente realizan, los que potencialmente pueden desarrollar, y aquellos que en general están a cargo de otras dependencias de la organización matriz (gestión financiera, gestión tecnológica).

La estructura por procesos que presenta el artículo, constituye tan sólo una propuesta sobre la cual las unidades de información deben diseñar sus propios procesos, atendiendo sus particularidades y las de las organizaciones a las cuales están adscritas.

Un aspecto significativo lo representa la importancia de motivar a los profesionales de la información para que analicen la posibilidad de hacer el cambio de las



estructuras de organización por funciones a un enfoque por procesos. Esto es especialmente ventajoso en la medida que fomenta el trabajo en equipo, abre puertas a la interdisciplinariedad y permite la construcción de otras herramientas gerenciales tan enriquecedoras como el diccionario de actividades, el ciclo del negocio y la cadena de valor. Igualmente, con base en la estructura por procesos es que se pueden aprovechar propuestas tan interesantes como el modelo de costos basado en actividades ABC/ABM, indicadores de gestión y estrategias para la competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBORADA 2.000. Gerencia por objetivos vs. Gerencia del proceso. [S.l. : Alborada 2.000, 1996]. — 30 h.
- BARRERA RESTREPO, Efrén [et al.] Mercadeo de servicios de información. Santafé de Bogotá : Colciencias : Universidad de Antioquia, 1998. 262 p.
- CORNELLA, Alfons. Los recursos de información : ventaja competitiva de las empresas. Madrid : McGraw-Hill : Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, 1994. 183 p. (Serie McGraw-Hill de management).
- DRUCKER, Peter F. La información que realmente necesitan los ejecutivos. Bucaramanga : UNAB, 1995. 11 h. Traducción del artículo publicado en: Harvard Business Review. Vol. 73, no. 1 (1995) ; p. 54-62, realizada por Samuel Alberto Mantilla B.
- KPMG-Peat Marwick. Seminario Activity Based Management : administración basada en actividades. [S.l.] : Peat Marwick, 1996. 184 h.
- LEMON, Nancy. Climbing the value chain : a case study in rethinking the corporate library function. En: Online. (Nov.-Dic. 1996) ; p. 50-57
- LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico : la gestión por actividades. México : Alfaomega ; Barcelona : Marcombo, 1995. 194 p. (Estrategia y gestión competitiva)
- MEJIA CAÑAS, Carlos Alberto. La información como ventaja competitiva. En: Boletín económico. No. 198 (Jul. 1995) ; p. 3-11



MOLINA MOLINA, Martha Silvia ...[et al.]. Procesos y costos en las unidades de información. Primera parte. Medellín, 1998. 143p.

MONTOYA DÍAZ, Carlos Mario. Documentación de procesos e indicadores de gestión para bibliotecas. Medellín : Empresas Públicas de Medellín, 1997. 23 h.

PÉREZ-FDEZ. DE VELASCO, José Antonio. Gestión por procesos : reingeniería y mejora de los procesos de la empresa. Madrid : Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, 1996. 379 p. (Colección cultura empresarial e innovación)

PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires : Vergara, 1991. p.

RAMOS SIMÓN, Luis Fernando. Dirección, administración y marketing de empresas e instituciones documentales. Madrid : Síntesis, 1995. 238 p. (Biblioteconomía y documentación ; 9)

RICART, Joan E. Análisis estratégico de costes. Barcelona : Universidad de Navarra, Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, c1990. 9 h.

SEMINARIO TALLER ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS (1998 : Medellín). [Memorias]. Medellín : Asociación de Contadores Universidad de Antioquia, 1998. 140 h. Seminario dictado por los contadores públicos Joaquín Cuervo Tafur y Jair Albeiro Osorio Agudelo.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Gerencia estratégica de costos : la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Bogotá : Norma, 1997. 340 p.

TALADRIZ MAS, M. Control de calidad y costes de los servicios de información. En: Revista Española de Documentación Científica. Madrid. Vol 17, no. 4 (1994) ; p. 450-459.

WEGEN, Bert van, and, HOOG, Robert de. Measuring the economic value of information systems. En: Journal of Information Technology. No. 11 (1996) ; p. 247-260.