

## La gestión por procesos en las instituciones de información

MSc. Mercedes de la C. Moreira Delgado<sup>1</sup>

### RESUMEN

La aplicación del enfoque basado en procesos o gestión por procesos en las organizaciones de información es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos. Asimismo, permite identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados, analizar y seguir coherentemente su desarrollo en conjunto, así como obtener una mejora continua de los resultados por medio de la erradicación de errores y procesos redundantes en las diferentes funciones de la organización. Se abordan los conceptos de sistema, proceso y flujo de información y se estudia su interrelación. Se analiza la importancia de la gestión por procesos y su aplicación en las instituciones de información.

*Palabras clave:* Gestión de información, sistemas de información, gestión por procesos, enfoque basado en procesos, flujos de información.

### ABSTRACT

The application of the approach based on processes or process management in the information organizations is the most effective way to develop actions that meet the needs of both internal and external users. Likewise, it allows to identify and manage numerous interrelated processes, to analyze and follow coherently its development as a whole, as well as to obtain a continual improvement of the results by means of the eradication of errors and redundant processes in the different organization functions. The concepts of system, process, and information flow are approached, and their interrelation is studied. The importance of process management and its application in the information institutions are analyzed.

*Key words:* Information management, information systems, by process management, process-based.

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Moreira Delgado MC. La gestión por procesos en las instituciones de información . Acimed 2006;14(5). Disponible en URL:

[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_5\\_06/aci11506.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci11506.htm) [Consultado: día/mes/año].

El entorno turbulento y el cambio continuo que caracterizó las últimas décadas del siglo pasado continúa con mayor intensidad a comienzos de la nueva centuria. Las transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, políticas y medioambientales

impactan en todas las esferas de la sociedad y exigen a las organizaciones respuestas cada vez más ágiles e inteligentes para sobrevivir y crecer.

La globalización de la economía, la disponibilidad de información y la creciente importancia de la preparación de las personas como requisito primario para participar en la mayoría de las actividades convierten al conocimiento en la clave para el desarrollo del bienestar personal y de toda organización. Desde los años 90, como indica *Knapp*, las organizaciones se enfrentan a un cambio paradigmático que implica considerar como esencial la capacidad intelectual de los individuos.<sup>1</sup>

Conocimiento, aprendizaje continuo, creatividad e innovación y competitividad son conceptos clave en el avance social y económico. Al respecto, *Drucker* afirma: "En el pasado, las fuentes de ventajas competitivas eran el trabajo y los recursos naturales; ahora y en el próximo siglo la clave para construir la riqueza de las naciones es el conocimiento".<sup>2</sup>

El nuevo paradigma ubica a la información en el centro de las necesidades de cualquier entidad para poder elevar su eficiencia económica, la calidad de sus productos y servicios y apoyar el proceso de la toma de decisiones; la información constituye un recurso estratégico para el éxito organizacional.

En el escenario actual, la creciente producción de información lleva a que las empresas pierdan enormes cantidades de tiempo y esfuerzo en la búsqueda de la información necesaria para la toma de decisiones. La complejidad en el desarrollo de los negocios, el desarrollo tecnológico, la rapidez en el intercambio de información y la necesidad, cada vez mayor, de información oportuna coloca a los sistemas de información en una posición clave en las organizaciones, no solo en la toma de decisiones, sino también en la circulación interna de la información en los diferentes niveles de la empresa y en la circulación externa, como medio de mantener la relación con los clientes/usuarios, con vista a desarrollar soluciones para los problemas que se presentan; es, entonces, una fuente de ventaja competitiva ante los frecuentes cambios del entorno.

### **Sistemas de información**

A finales de la década de los años 50, *Simon* y *March JG* desarrollaron una teoría científica de la organización creada por HA.<sup>3</sup> Esta incorporó elementos procedentes de diversas ciencias como la psicología, la sociología y la economía; en ella, tienen un lugar importante los problemas relacionados con la información y la comunicación.

Desde el surgimiento de la teoría de la organización, la función esencial de la información-comunicación en las organizaciones se ha acentuado. Una organización es un sistema compuesto por tres elementos: personas, materiales e información. Es este último, el nervio vivificador de los dos anteriores y el que asegura su supervivencia.<sup>4</sup>

Los sistemas de información, por su parte, surgen como sistemas complejos y abiertos que interactúan con otros sistemas y subsistemas como parte de su actuación. Por los años 90, una de las concepciones más defendidas por la gestión de la información fue que las organizaciones son sistemas de información.<sup>4</sup>

El uso de ciertos conceptos tomados de la teoría de sistemas y del campo de la informática llevó a un alto grado de desarrollo entre los sistemas de información. Aunque existen diversas definiciones, hechas desde diferentes enfoques, sobre los sistemas de información, en su gran mayoría tienen puntos en común. El análisis realizado sobre las definiciones más frecuentes efectuadas en la década de los años 90 revela que constituyen un conjunto integrado de procesos, elementos o componentes que –según las estrategias y necesidades de una organización– recopilan, elaboran y distribuyen la información necesaria. Entre los autores que suscriben este planteamiento se encuentran *Andreu R* y *Ricart JE*,<sup>5</sup> quienes los limitan al entorno usuario-computadora.

*Laudon*, por su parte, añade a los elementos mencionados: *procesar la información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización*,<sup>6</sup> mientras que *De Miguel* y *Piattini* señalan, además, la importancia para los sistemas de la información que procede tanto de las fuentes internas como externas.<sup>7</sup>

Las consideraciones que realiza *Blair* sobre el tema son una de las más completas. El autor destaca cómo deben ser los sistemas de información y plantea que las características profundas de los sistemas de información documental están determinadas por la naturaleza de las entradas, que admite documentos cognitivos y necesidades de información de los usuarios del sistema, el que se define como el rasgo más importante entre los sistemas de información documental. A modo de consideración final, el autor indica que un sistema de información documental está formado por un conjunto de personas, máquinas y procedimientos que transforman una información de entrada (input) en una información de salida (output), preparada de tal forma que un usuario determinado pueda obtener información nueva y tomar una decisión eficaz.<sup>8</sup>

*Codina*, por su parte, define algunos parámetros que caracterizan los sistemas de información:<sup>9</sup>

- Acepta como entrada fuentes y necesidades de información.
- Genera como salida personas informadas.
- Su proceso de transformación se identifica con un subsistema de recuperación de información capaz de representar documentos y necesidades de información, comparar ambos y generar, como resultado, documentos relevantes, de manera que su consulta permita la satisfacción de las necesidades de información expresadas por los usuarios del sistema.

En forma general, *Villardefrancos* plantea que “... el objetivo de los sistemas de información es facilitar la obtención de mejores resultados con los recursos existentes o, de manera alternativa, lograr los mismos resultados con menos recursos”.<sup>10</sup>

A modo de resumen, puede decirse que los sistemas de información, en su definición más general, se refieren al conjunto de todos los componentes necesarios que se interrelacionan, con el objetivo de tramitar y facilitar la información sobre el tema de interés para su consumo en cualquier medio, momento y lugar.

Un sistema moderno de gestión de información exige la aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación; sin embargo, la tecnología por sí sola no es suficiente para lograr una buena gestión de información. Son diversos los procesos que

conforman los sistemas de gestión de información; ellos generan las entradas y salidas del sistema o de otros procesos relacionados; también pueden identificarse, controlarse, corregirse o actualizarse en la medida en que se producen las transformaciones del entorno y evoluciona la organización, como vía incuestionable para garantizar su calidad, eficiencia y mejora continua.

Un análisis de la literatura consultada permitió identificar cuatro componentes importantes a los efectos del enfoque por procesos en relación con los sistemas de información; estos son: los procesos, las entradas, las salidas y los flujos de información. A continuación, se define cada uno de ellos:

- *Procesos*: Son cada una de las acciones que intervienen y se interrelacionan en el sistema y que permiten la evolución del ciclo de vida de la información, donde las entradas a un proceso del sistema pueden constituir la salida de otro y a la inversa.
- *Entradas*: Se definen por las necesidades de las personas y las fuentes de información procedentes, tanto internas como externas.
- *Salidas*: Constituyen la conclusión del ciclo de vida de la información, posibilitan disponer de productos y servicios de información con valor añadido y deben garantizar la satisfacción de las necesidades de la comunidad de usuarios a la que se vincula el sistema con las exigencias de calidad que ellos demandan o necesitan.
- *Flujo de información*: Es el tránsito de la información, desde las entradas por cada uno de los procesos, hasta las salidas. En el paso de la información, desde las entradas a las salidas, intervienen una serie de procesos ordenados que se relacionan estrechamente por medio de diversos flujos, con vista a que el usuario obtenga una nueva información de valor añadido. Cualquiera de estos cuatro componentes se vincula con diversos recursos: humanos, físicos, materiales y tecnológicos (hardware y software) e información en su acepción más amplia.

### **Aplicación de la gestión por procesos en las organizaciones de información**

Una organización de información, como toda organización, dispone de sistemas de gestión con el propósito de asegurar sus objetivos y cumplir con su misión. Los objetivos especifican y orientan el trabajo de la organización hacia aquello que desean lograr. Para alcanzar sus propósitos se deben precisar las responsabilidades (quién), los recursos (con qué), las metodologías (cómo), los cronogramas (cuándo) y cualquier aspecto adicional que el nivel directivo considere que debe integrar el mando general de la organización para asegurar los resultados que esta desea alcanzar.

El enfoque basado en procesos o gestión por procesos en las organizaciones de información es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Mediante el enfoque basado en procesos pueden identificarse y gestionarse numerosos procesos interrelacionados, analizar y seguir coherentemente el desarrollo de los procesos en su conjunto, así como obtener la mejora continua de los resultados por medio de la erradicación de errores y procesos redundantes en las diferentes funciones de la organización.

Los procesos cruzan uno o varios límites organizativos funcionales, transitan por la organización horizontal y verticalmente e interactúan con otros procesos y con los recursos necesarios para su ejecución.

Durante mucho tiempo, las organizaciones de información se acostumbraron a la tradicional división de funciones por departamentos; por eso, la adaptación de los sistemas a la gestión por procesos significa un cambio paradigmático en el que aún cuando se comprenda su utilidad es difícil de interiorizar por los miembros de una institución cualquiera. El liderazgo es un factor importante en el logro de los cambios organizacionales porque dirige e impulsa las políticas y estrategias, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos.

Los procesos de la gestión de información se manifiestan de diferentes formas en las organizaciones y se asocian a segmentos típicos de cada una de ellas. Estos procesos pueden identificarse por medio de su funcionamiento, objetivos y estrategias.

Según *Ponjuán*, un proceso puede definirse como un “... símbolo de actividad. Quiere esto decir que todo proceso implica una actividad, una transferencia, un movimiento, un cambio”.<sup>11</sup>

El modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) define un proceso como la “sucesión de actividades en el tiempo con un fin definido; organización lógica de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades de trabajo diseñadas para generar un resultado específico; secuencia de actividades que añaden valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones. Los procesos pueden ser tangibles, por ejemplo, la introducción de la información en bases de datos, e intangibles, como sucede con los análisis de contenidos. Estos personifican a la organización mediante cada una de las etapas en que se realizan, ofrecen claridad sobre su buen o mal funcionamiento, permiten el perfeccionamiento y mejoramiento de la eficacia general de toda organización en tanto se gestionen debidamente hacia la consecución de una meta”.<sup>12</sup>

La gestión de información en las organizaciones de esta se propone satisfacer las necesidades de los usuarios del sistema, y para esto se realizan diversos procesos, los cuales deben planificarse, seguirse y verificarse de manera que permitan evaluar los resultados con vista a su adecuación a las nuevas y cambiantes exigencias de la organización.

Para evaluar la eficacia y la eficiencia de los procesos se emplea frecuentemente el ciclo de Deming o PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) donde, según la Norma ISO 9001: 2000, en la fase “P” se establecen los objetivos y los procesos de acuerdo con los requerimientos y políticas de la organización; en la fase “H” se ejecuta aquello que se planificó y en la fase “V” se siguen y evalúan los procesos y resultados; finalmente, en la fase “A” se desarrollan acciones para mejorar el proceso (fig. 1). En este caso, el término apropiado que se sugiere asignar es el de rehacer o ajustar porque realmente es lo que se realiza en este paso.<sup>13</sup>



FIG. 1. El Ciclo PHVA “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar”.

Fuente: ISO. Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. Ginebra: ISO; 2001. Disponible en:

[http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000\\_2000/procesos.pdf](http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/procesos.pdf)  
[Consultado: 7 de junio del 2006].

El concepto de PHVA, que conduce a mejorar continuamente los procesos de cualquier organización, debe estar implícito en el ciclo evolutivo de la información.

La Norma ISO 9000:2000, en su apartado 3.4.1, define un proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar elementos de entrada en resultados”.<sup>14</sup> Luego, añade que los elementos de entrada para un proceso son generalmente el resultado de otros procesos.

Más explícitamente, cada proceso tiene un punto de inicio (entradas) y un punto final (salidas), en los que puede producirse una relación entre el sistema y el ambiente, con otros procesos, vinculados con determinadas áreas de la organización, sean departamentos, grupos de trabajo, secciones, etcétera (fig. 2). En este caso, los procesos se denominan internos, porque cada uno suministra insumo a otro o a otros procesos. El movimiento de la información, que ocurre durante cada uno de los procesos y en la interacción entre ellos, se trata en este trabajo como flujos de información. En el esquema, no solo se representa la interrelación de la gestión de los procesos con otros organizacionales sino que, además, se expone el conocido ciclo de Deming como vía para seguir y mejorar los procesos.



FIG.2 Interrelación de la gestión de procesos con otros procesos organizacionales.

Norma Internacional 9001:2000. Referencia. Norma Internacional ISO 9000:2000.

Sistemas de gestión de la calidad —Fundamentos y vocabulario. Traducción certificada.

No obstante, las representaciones de los sistemas de información consultadas no contemplan los elementos definidos en estos; solo representan los procesos operativos del sistema, las entradas y las salidas sin considerar los recursos que se gestionan para su ejecución, que constituyen otros procesos que pueden ser de apoyo o estratégicos y que repercuten en el buen desarrollo y en los resultados que se pretenden.

Con el objetivo de que se pueda apreciar la aplicación de la gestión por procesos en un sistema de información a partir de los requerimientos establecidos, tanto en la Norma ISO 9001:2000 como en el Modelo EFQM, se diseñó un nuevo gráfico (fig. 3).



FIG. 3. Componentes de un sistema de información y la aplicación del ciclo de Deming.

En este, además de representarse la interrelación de los procesos, se ilustra la relación entre ambos ciclos para representar las acciones de mejora continua durante cada uno de los procesos, a partir de los recursos necesarios para su ejecución, donde la gestión de cada uno de ellos constituye otros procesos.

No solo se trata del contenido que se obtiene por medio del propio ciclo de la información, sino también de la fiabilidad, disminución de errores, etcétera. La interacción del proceso de selección con el proceso de representación, al que sigue el almacenaje y luego la recuperación, se produce entre clientes internos. Al llegar al proceso de retroalimentación, la aplicación del ciclo de Deming adquiere un lugar fundamental en la relación del sistema con el usuario/cliente, porque ofrece la información necesaria para ajustar los planes anteriores e iniciar un nuevo proceso de selección y adquisición con nuevos requerimientos. Los usuarios/clientes son los que tributan los elementos para el ajuste y planificación de un nuevo proceso de selección de fuentes documentales, generan una continuidad en el ciclo de la información y repiten en cada proceso el ciclo de ajustar, planificar, verificar y actuar.

La gestión por procesos debe abarcar la totalidad de los que constituyen el ciclo de la información, desde la identificación de las necesidades de los usuarios, sean internos o externos, hasta su uso, además de todos aquellos que intervienen y apoyan los procesos fundamentales de la cadena de valor. Así, este enfoque permite al gestor de información o quien se ocupa de los procesos, interactuar con los niveles de dirección para lograr una mayor integración de la información a la vida de la organización. Algunas de las diferencias entre organizaciones orientadas a los procesos y aquellas con una organización funcional tradicional son:<sup>15</sup>

- *Procesos*: de complejos a simples.
- *Actividades*: de simples a complejas.
- *Indicadores*: de desempeño a resultados.
- *Personal*: de controlado a facultado.
- *Directivo*: de controlador a entrenador/líder.

Otro aspecto del enfoque por procesos que debe considerarse en las organizaciones de información es el manejo de esta sobre los propios procesos, contar con políticas y procedimientos que orienten y definan los espacios, los responsables que asegurarán su cumplimiento, el alcance, así como otros elementos reguladores imprescindibles para una normalización de las actividades.

## Tipos de procesos

El conocimiento de los tipos de procesos ofrece la claridad necesaria para identificar prioridades y no perder de vista el objetivo-meta del sistema de gestión en el que se aplica la gestión por procesos. Existe una gran variedad de clasificaciones en la agrupación de los procesos, muchos de ellos se clasifican por su alcance o por su repercusión en la calidad aunque, desde distintos enfoques, generalmente se mencionan tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de soporte o apoyo.

Los procesos estratégicos se ejecutan en las organizaciones para planificar, organizar y controlar los recursos. Los procesos operativos constituyen las actividades primarias de la cadena de valor y afectan el objetivo central de la organización en relación con la satisfacción del cliente. Finalmente, los procesos de soporte o de apoyo son las actividades secundarias de la cadena de valor que tienen clientes internos o apoyan los procesos operativos.

*Porter* clasifica las cadenas de valor de una organización en dos tipos: básicas u operativas y de soporte o de apoyo. Las actividades básicas son aquellas que crean valor para los clientes, mientras que las de apoyo ayudan a la coordinación, la infraestructura de la empresa, el desarrollo tecnológico, etc., con el objetivo común de obtener beneficios para los clientes de la empresa.

Aunque la interrelación de los procesos y los recursos en conjunto contribuyen a la generación de valor, son los procesos operativos los de mayor importancia, porque son los que identifican las actividades básicas en un sistema de gestión.

Los procesos de apoyo o estratégicos, así como los recursos de cualquier naturaleza, se subordinan o se encuentran en función de los procesos operativos. Sin dudas, puede afirmarse que apoyan y crean las condiciones necesarias para la ejecución de los procesos operativos, pero son estos últimos los que definen en qué momento se emplean. En muchas ocasiones se involucran en el proceso operativo sin que puedan percibirse.

Fuera de la generalidad, puede encontrarse en la clasificación planteada por *Earl* una clase de proceso que se adiciona a los tres antes referidos y que, por su importancia, debe considerarse: se trata de los procesos relacionados con la red de negocios.<sup>10</sup> Dichos procesos atraviesan las fronteras de la organización en sus vínculos con proveedores, clientes y aliados, y frecuentemente se contemplan como una actividad más entre los procesos estratégicos de la organización.

Considerar estos procesos como de tipo diferente posibilita prestar mayor atención a sus actividades, así como aclarar el análisis de los procesos que rebasan las fronteras de la organización, con el propósito de evitar que se subestimen entre el resto de los procesos estratégicos relacionados con la organización hacia dentro.

A partir de la identificación de los procesos que conforman el sistema de información, las instituciones deberán considerar tres etapas principales para implementar la gestión por procesos. Estas son:<sup>16</sup>

- Definir los procesos clave.

- Coordinar y controlar su funcionamiento.
- Gestionar su mejora por medio de la aplicación del ciclo de Deming.

## Flujos de información

Los flujos de información son de vital importancia para la comprensión de los procesos, porque acompañan a cada uno de los que se producen en cualquier sistema. Constituyen sus entradas y salidas desde y hacia otro proceso o entidad. Son indispensables para la coordinación, organización, control e integración organizacional.

En el *Glosario de términos bibliotecológicos y de ciencias de la información* se define un flujo de información como “La secuencia lógica de los procesos para representar los límites del sistema en estudio y mostrar el movimiento de los datos y su transformación en el sistema”.<sup>17</sup>

Un flujo de información es el movimiento de la información, resultado de una acción, actividad o proceso. Este movimiento puede producirse en distintas direcciones y con diferentes sentidos, desde y hacia el interior o exterior de una o varias entidades (procesos, personas, sistemas, programas o unidades organizativas) para influir en ellas y transformar su estado. Por tanto, si los flujos de información transforman el estado de cualquier entidad, estos deben gestionarse en función de satisfacer los requerimientos y las particularidades del sistema al que pertenecen. *Itami H* identifica tres tipos básicos de flujos de información en relación con el ámbito donde se desarrollan:<sup>18</sup>

- *Flujos de información del entorno.* La información procede del ambiente externo y esta consume de una forma u otra.
- *Flujos internos de información.* El movimiento de información ocurre en la organización.
- *Flujos de información corporativa.* La información corporativa va desde la organización hacia el entorno. El flujo de información corporativa deviene en productos y servicios que brinda la organización.

La habilidad de la organización para identificar y manejar estos flujos le permite, en gran medida, la buena utilización de los recursos y le concede fortalezas para elevar la eficiencia de sus procesos, satisfacer las necesidades internas y externas, así como la posibilidad de prepararse para enfrentar los cambios que se presenten.

La identificación, conocimiento y valoración de cómo fluye la información en la organización propicia las condiciones para que el personal de las empresas encuentre la información que necesita oportunamente, la comparta y la utilice en su trabajo diario. Según la dirección de los flujos internos de información, estos pueden clasificarse como:

- *Flujo vertical.* Se produce entre los niveles de la alta dirección y niveles inferiores y entre estos y los trabajadores de la organización. Puede ser ascendente o descendente, en dependencia de su dirección.
- *Flujo horizontal.* Ocurre en paralelo entre dos o varias entidades en un mismo nivel.
- *Flujo transversal.* Atraviesa toda la organización, por ejemplo, por medio de su intranet.

## **Influencia de los flujos de información en los procesos de las instituciones**

Dondequiera que se realicen procesos, actividades o funciones, existe un flujo de información. El flujo de información en los procesos finales, donde la organización se relaciona con el entorno, permite seguir, seleccionar, filtrar y revisar la información del ambiente externo relacionada con la organización. Estos procesos presentan una gran trascendencia, porque determinan las características de la información que se requiere para el cumplimiento de los objetivos de la organización y permiten controlar la información que se necesita. En ellos, se define qué información es importante, quién debe recibirla, por qué, para qué, por qué canales, etcétera. Posibilita, en muchas ocasiones, evaluar el desempeño de la organización.

También es importante considerar la dirección y dimensión, los canales y el ámbito donde se desarrollan los flujos de información durante su ciclo de vida para lograr un balance entre las posibilidades y las necesidades para conocer, además, los límites de satisfacción o de saturación ante un desmedido suministro de información con vista a obtener una mejor retroalimentación en términos de cantidad, calidad y pertinencia.

## **Beneficios de la gestión por procesos**

Probados son los beneficios que concede la gestión por procesos a cualquier organización que la asuma. Los procesos de las organizaciones de información se asocian a un buen número de factores críticos de éxito en las empresas, contribuyen a crear compromisos, generan recursos, proyectan una situación, solucionan conflictos y facilitan el logro de objetivos y metas. La gestión por procesos genera a cualquier organización los siguientes beneficios:

- Permite medir la actuación de la organización, reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado) y acortar los plazos de entrega (reducir tiempos del ciclo) para mejorar la calidad de los productos/servicios.
- Revela los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito y los que son redundantes e improductivos.
- Define el grado de satisfacción del cliente interno o externo y lo compara con la evaluación del desempeño personal.
- Identifica las necesidades de los usuarios o clientes externos y orienta a la organización para compatibilizar la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados organizacionales.
- Permite entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella dirigida a los departamentos o a las funciones (cómo se hace).
- Revela aquello que es positivo del trabajo en equipo contra el trabajo individual y la eficacia de los procesos con una óptica integradora en lugar de parcial.
- Anula las divisiones de las funciones por departamentos o unidades organizativas.
- Analiza y resuelve las limitaciones de la organización funcional vertical.
- Apunta a la organización en torno a resultados y no a tareas.
- Asigna responsabilidades a cada proceso.
- Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Mantiene los procesos bajo control, mejora continuamente su funcionamiento global y reduce su inestabilidad a causa de cambios imprevistos.

Los miembros de las organizaciones reconocen estos beneficios; no obstante, acostumbrados a algunos de los paradigmas dominantes hasta el momento, como el organigrama y la jerarquía, son —en ocasiones— los que frenan el desarrollo de esta nueva forma de gestionar la organización.

Como consecuencia de que las organizaciones desarrollan sus actividades en un entorno complejo e inestable, los procesos en general deben someterse a continuos cambios para que puedan adaptarse al medio y obtener la máxima rentabilidad posible.

Sin embargo, si se definen bien la misión y los objetivos de los procesos en términos de valor agregado, percibido por los clientes, automáticamente se revelarán aquellas actividades consideradas como imprescindibles o, por el contrario, las que son ineficaces.

Es necesario meditar sobre los incuestionables beneficios que la aplicación del enfoque de la gestión por procesos genera a las instituciones de información, a partir del aumento de la satisfacción de sus clientes, con la integración de personas y procesos y el incremento de la productividad, la competitividad y el desempeño de las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Knapp E. Knowledge management. Business and Economic Review 1998;44(4):3-8.
2. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Guía práctica para la organización del futuro. La Habana: Cuba: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección; 2001.
3. Fernández Bajón MT. Modelos de sistemas de información documental. Madrid: Universidad Complutense de Madrid; 2003.
4. López Hernández J. Gestión de la información en las organizaciones: Una disciplina emergente. Disponible en URL: <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/byd/11321873/articulos/RGID9191220007A.PDF> [Consultado: 20 de mayo del 2006].
5. Andreu R, Ricart JE, Valor J. Estrategia y sistemas de información. 2da. ed. Madrid: Mc Graw Hill; 1999.
6. Laudon K, Laudon J. Administración de los sistemas de información. Organización y tecnología. 3era. ed. México DF: Prentice Hall; 1996.
7. De Miguel y Piattini. Concepción y diseño de bases de datos relacionales. Del modelo E/R al modelo relacional. Madrid: Rama; 1993.
8. Blair DC. Language and representation in information retrieval. New York C: Elsevier North-Holland; 1990.
9. Codina L. La investigación en sistemas de información. En: Tramullas Saz J (ed). Tendencias de investigación en Documentación. Zaragoza: Universidad de Zaragoza; 1996.
10. Villardefrancos Álvarez MC, Villán García B. La evolución de los sistemas de información. Caso IDICT. 2000. La Habana: IDICT; 2000.
11. Ponjuán Dante G, Villardefrancos Álvarez MC, León Santos M. Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. La Habana: Félix Varela; 2005.
12. Ministerio de Administraciones Públicas, España. Modelo EFQM de Excelencia. Versión 2003. Adaptación a la Administración Pública. Disponible en URL: [http://www.map.es/iniciativas/mejora\\_de\\_la\\_administracion\\_general\\_del\\_estado/s](http://www.map.es/iniciativas/mejora_de_la_administracion_general_del_estado/s)

[ervicios\\_publicos/evaluacion\\_calidad/calidad/programas\\_basicos/pg\\_evalua/documento\\_efqm/efqm\\_criterios/document\\_es/Modelo\\_EFQM\\_\\_202003\\_CRITERIOS.pdf](#)  
[Consultado: 14 de mayo del 2006].

13. ISO. Norma Internacional 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos. Ginebra: ISO; 2000.
14. ISO. Norma Internacional ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Ginebra: ISO; 2000.
15. Portal de estudiantes de Recursos Humanos. Universidad de Champagnat. Argentina. Gestión por procesos. Disponible en URL:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprocessos.htm>  
[Consultado: 5 de junio del 2006].
16. ISO. Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. Ginebra: ISO; 2001. Disponible en URL:  
[http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000\\_2000/procesos.pdf](http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/procesos.pdf) [Consultado: 7 de junio del 2006].
17. Facultad de Comunicación. Glosario de términos bibliotecológicos y de ciencias de la Información. La Habana: Universidad de La Habana; 1994.
18. Villardefrancos Álvarez MC. La identificación de flujos de información. Una herramienta obligada para la gestión de información. En: IDICT. Memorias Info´2002. La Habana: IDICT; 2002.

Recibido: 15 de julio de 2006. Aprobado: 24 de julio de 2006.

MSc. Mercedes de la C. Moreira Delgado. Centro de Negocios de Miramar. Edificio Santa Clara, Calle 3ra. entre 76 y 78, Ciudad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [mercy@tel.etecsa.cu](mailto:mercy@tel.etecsa.cu)

<sup>1</sup>Máster en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Centro de Información. Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA).

Ficha de procesamiento

Clasificación: Artículo teórico.

Términos sugeridos para la indización

Según DeCs<sup>1</sup>

SISTEMAS DE INFORMACIÓN; GERENCIA; GESTIÓN DE LA CALIDAD;  
GERENCIA DE LA INFORMACIÓN.

INFORMATION SYSTEMS; MANAGEMENT; QUALITY MANAGEMENT;  
INFORMATION MANAGEMENT.

Según DeCI<sup>2</sup>

SISTEMAS DE INFORMACIÓN; GESTIÓN DE LA CALIDAD; GESTIÓN DE LA  
INFORMACIÓN; FLUJO DE LA INFORMACIÓN.

INFORMATION SYSTEMS; QUALITY MANAGEMENT; INFORMATION  
MANAGEMENT; INFORMATION FLOW.

<sup>1</sup>BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en URL: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

<sup>2</sup>Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en URL: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>

Copyright of ACIMED is the property of Centro Nacional de Informacion de Ciencias Medicas and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.