

La gestión por procesos  
aplicada al área de procesos técnicos  
de bibliotecas universitarias

Un modelo teórico  
para su implementación

*Lic. Pamela Chatelain*  
[pamechat@hotmail.com](mailto:pamechat@hotmail.com)

*Lic. María Mercedes Martini*  
[mmartinidetoledo@yahoo.com.ar](mailto:mmartinidetoledo@yahoo.com.ar)

*Lic. Susana Andrea Martínez*  
[sansoandrea@hotmail.com](mailto:sansoandrea@hotmail.com)

# Gestión por procesos

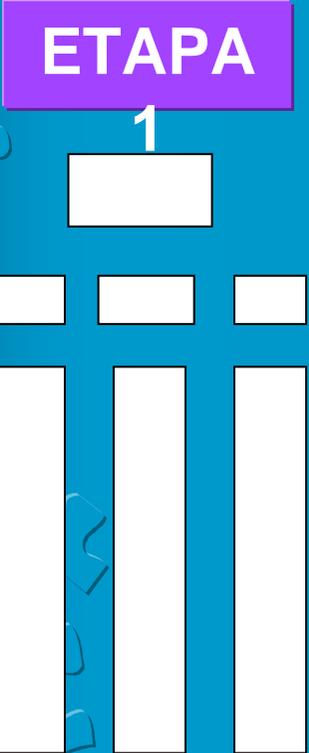
## ¿Qué es la gestión por procesos?

La gestión por proceso (Business Process Management) es una técnica de gestión que procura mejorar las actividades y los flujos de trabajo dentro de una biblioteca. Y encaminado a satisfacer las demandas y las necesidades de sus usuarios.

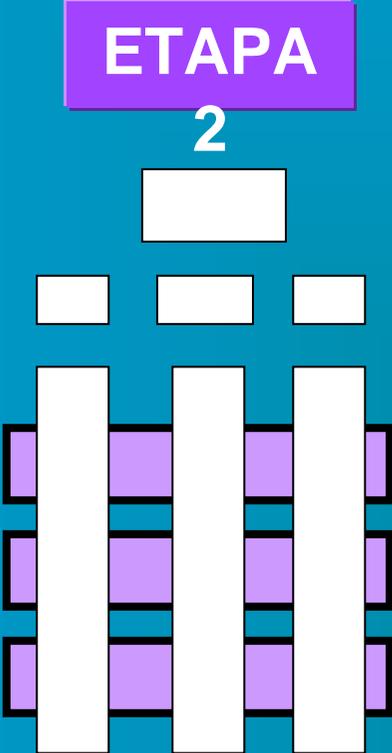
## ¿Para que es útil la gestión por procesos en una biblioteca?

1. -Permitir a la organización centrarse en sus clientes.
2. - Predecir y controlar el cambio.
3. - Mejorar el uso de los recursos disponibles.
4. - Apoyar a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.
6. - Ofrecer una visión sistemática de sus actividades.
7. - Mantener a la organización centrada en el proceso.
8. - Prevenir posibles errores y da una visión sistemática acerca de cómo ocurren y como prevenirlos.
9. - Ayudar a la empresa a comprender como se convierten los insumos en productos.
10. - Suministrar a la organización una medida de sus costos de la mala calidad.
11. - Desarrollar un sistema completo de evaluación para las áreas de la organización.

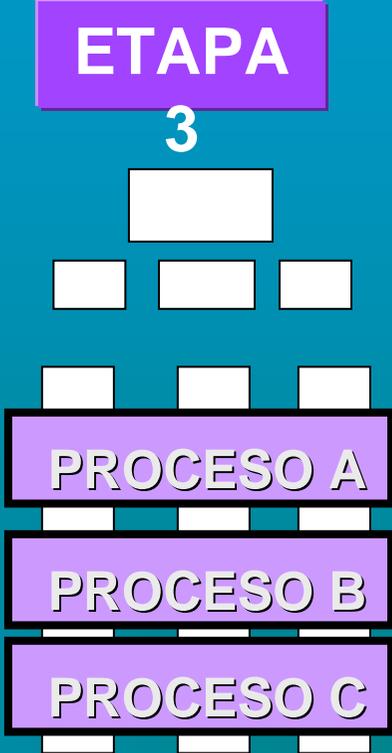
# Evolución desde una gestión vertical hacia la gestión por procesos



Los departamentos guían la empresa



Los procesos son identificados pero los departamentos guían la empresa.



Los procesos guían la empresa hacia el cliente.

# Diferencias entre la organización tradicional y gestión por procesos

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Departamentos especializados</li><li>• Departamento forma organizativa</li><li>• Jefes funcionales</li><li>• Jerarquía – control</li><li>• Burocracia – formalismo</li><li>• Toma de decisiones centralizada</li><li>• Información jerárquica</li><li>• Jerarquía para coordinar</li><li>• Cumplimiento desempeño</li><li>• Eficiencia: Productividad</li><li>• Cómo hacer mejor las tareas</li><li>• Mejoras de alcance limitado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos valor añadido</li><li>• Forma natural organizar el trabajo</li><li>• Responsables de los procesos</li><li>• Autonomía - Autocontrol</li><li>• Flexibilidad - cambio - innovación</li><li>• Es parte del trabajo de todos</li><li>• Información compartida</li><li>• Coordina el equipo</li><li>• Compromiso con resultados</li><li>• Eficacia: competitividad</li><li>• Qué tareas hacer y para qué</li><li>• Alcance amplia – transfuncional</li></ul>

# Vertical vs. Horizontal

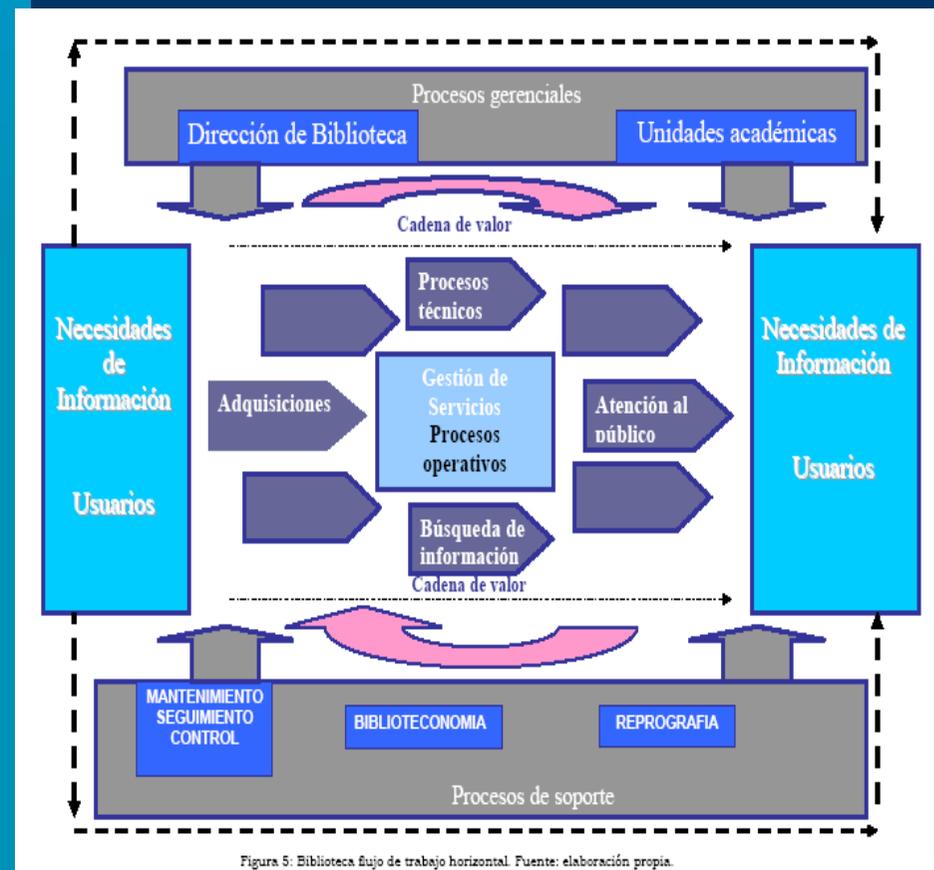
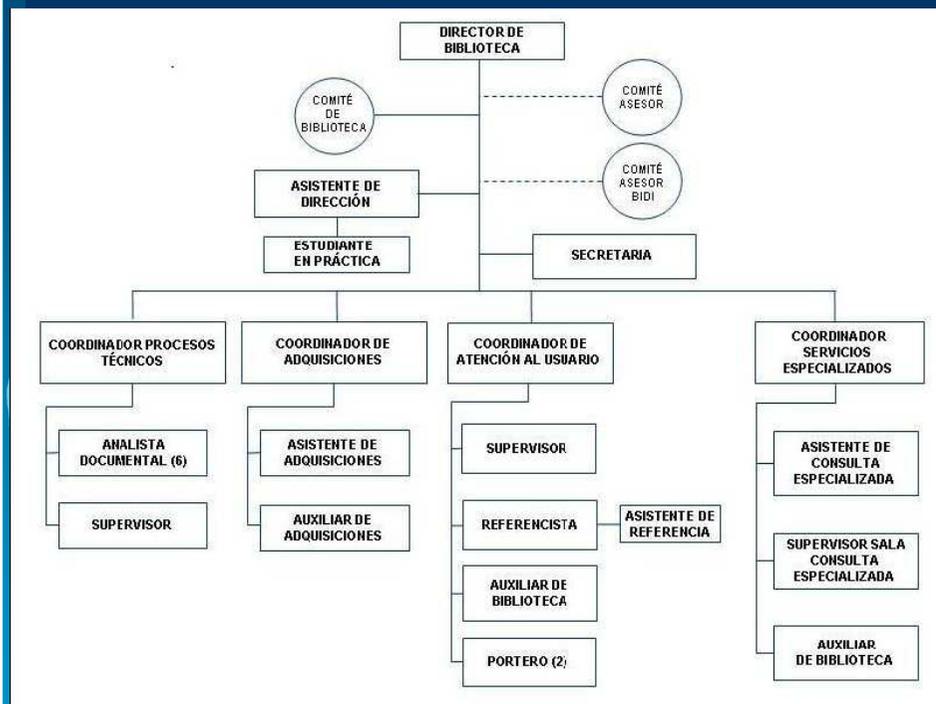
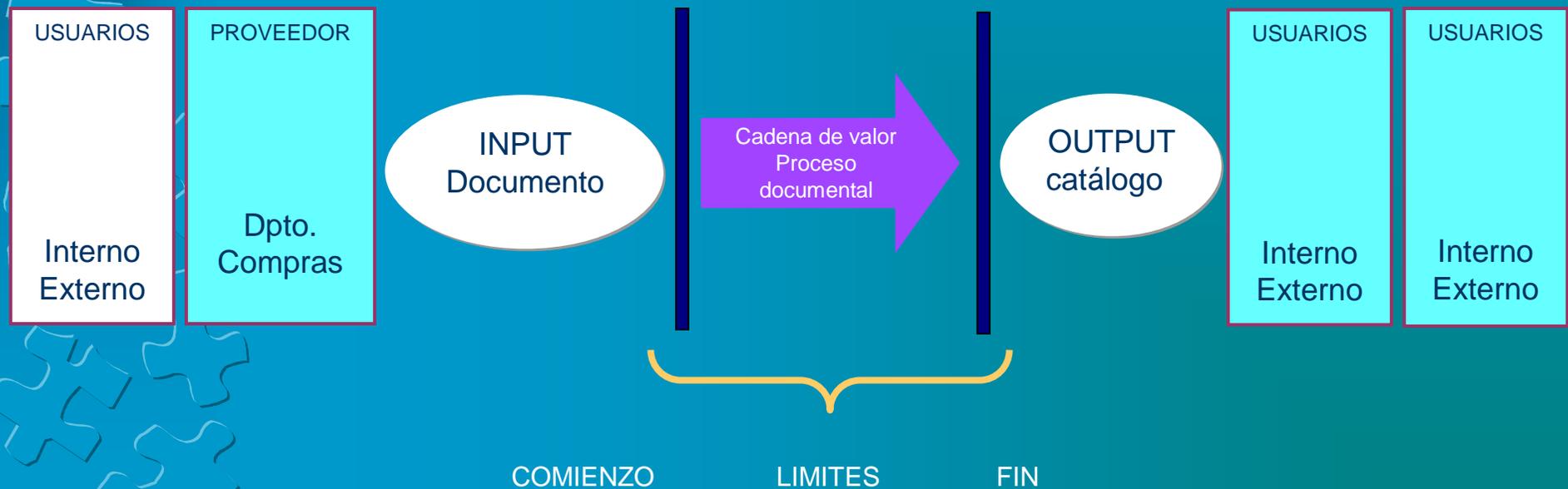


Figura 5: Biblioteca flujo de trabajo horizontal. Fuente: elaboración propia.

# Gestión por procesos: Elementos que componen los procesos

## ELEMENTOS DE UN PROCESO: Procesos técnicos



# Modelo teórico de gestión por procesos aplicado al área de procesos técnicos

## Etapa 1: Arquitectura del proceso

Se identificará y clasificará el proceso definiendo su jerarquía, ubicándolo en el marco de toda organización.

## Etapa 2: Visibilidad del proceso

Se describirá el proceso en cuanto a componentes y características indicando quién es el responsable, que tareas y actividades se realizan en el mismo. Se harán las representaciones gráficas correspondientes como diagrama de flujo y mapa de procesos.

## Etapa 3: Mecanismos de control

Se establecerán instrumentos para medir el desempeño de las actividades fundamentales del proceso en cuanto a eficiencia y eficacia mediante el desarrollo de indicadores.

## Etapa 4: Mecanismos de mejora

Se desarrollará un plan para la mejora continua del proceso, indicando las herramientas a utilizar para identificar oportunidades de mejora y resolver problemas.

# Etapa 1: arquitectura del proceso

BIBLIOTECA

MACROPROCESO  
PROCESO DOCUMENTAL  
Proceso documental



SUBPROCESOS

## Adquisiciones

### Actividades:

- Compra
- Canje
- Donación
- Selección

## Procesos técnicos

### Actividades:

- ADF (Análisis Documental de la Forma)
- ADC (Análisis Documental de Contenido)
- Resumen

## Difusión

### Actividades:

- Préstamo
- Referencia

U  
S  
U  
A  
R  
I  
O  
S

U  
S  
U  
A  
R  
I  
O  
S

## Etapa 2: Visibilidad del proceso

### Componentes del proceso

#### *Nombre:* Procesos técnicos

- *Misión:* Realizar el análisis documental de los documentos que ingresan a los centros de información, permitiendo su posterior recuperación, mediante la elaboración de sus productos finales.

#### *Tareas y actividades involucradas:*

- *Límites:* El inicio del proceso se establece cuando ingresan los documentos provenientes de la fase de colecta (adquisición, selección, registro). El proceso finaliza cuando los documentos están preparados para su posterior recuperación.
- *Entrada del proceso (INPUT):* las entradas al sistema son los documentos en todas sus tipologías.

## Etapa 2: Visibilidad del proceso

### Componentes del proceso

**Proveedores del proceso:** son los que nos proveen de los insumos, en este caso provienen del departamento comúnmente denominado departamento de compras, biblioteconomía, etc, encargados de la compra/canje y donación.

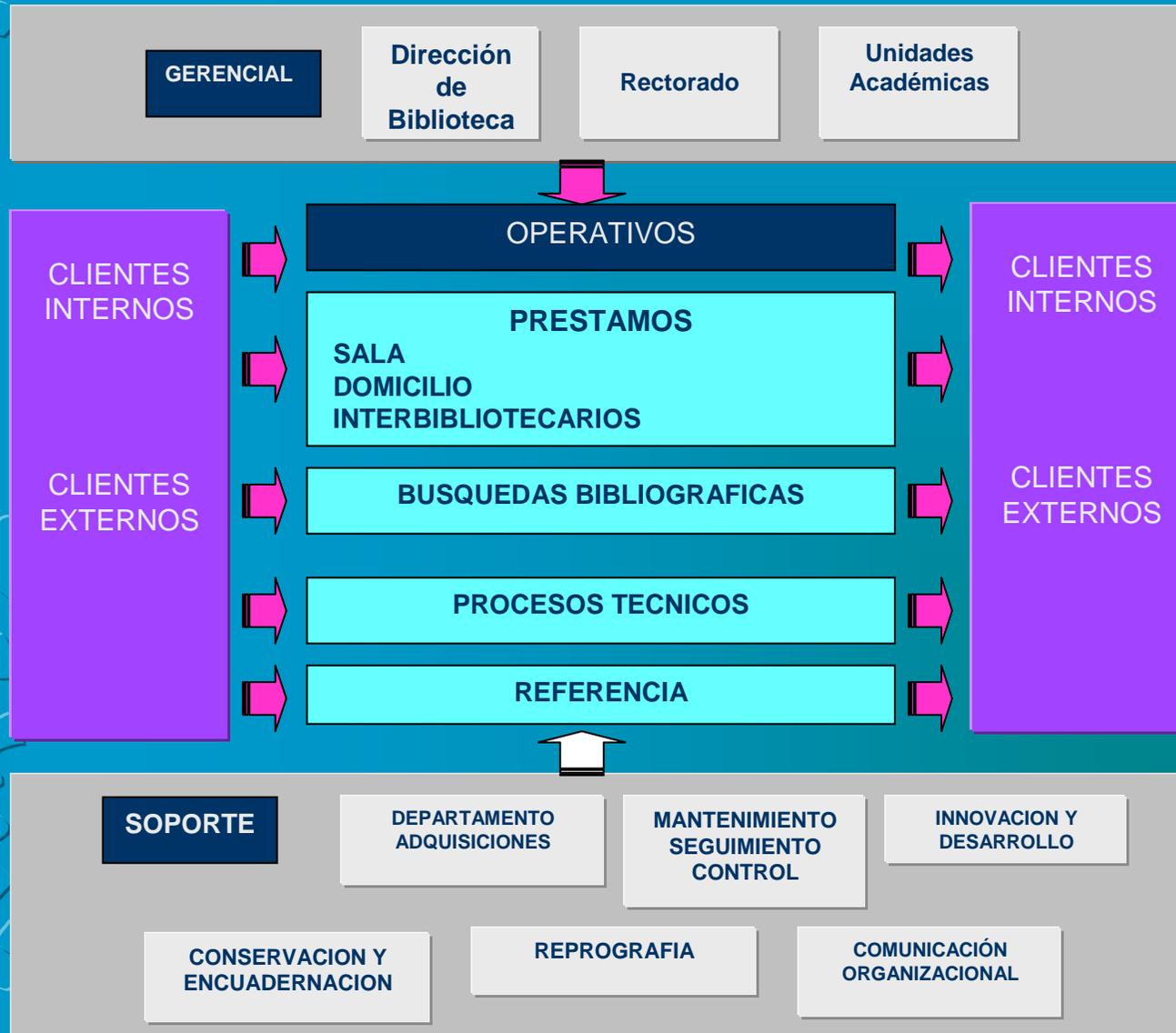
**Clientes:** son aquellos usuarios que reciben el output del proceso, en este caso podemos considerar clientes internos y externos. *Clientes internos:* todos aquellos miembros de la comunidad universitaria, alumnos, egresados, investigadores, personal y departamentos dentro de la biblioteca que utilizan el producto de este proceso.

**Clientes externos:** todos aquellos que utilicen el catálogo de la biblioteca y no pertenezcan a la comunidad universitaria. Por la difusión que existe hoy de los catálogos en Internet estos usuarios pueden ser locales, nacionales e internacionales.

**Salida del proceso (OUTPUT):** está constituido por los productos con valor agregado: asiento bibliográfico, catálogo, índice y resumen, organizado en el catálogo para su posterior recuperación.

**Responsable del proceso:** Es el responsable del proceso y quién debe velar por la correcta ejecución de todas las tareas que intervienen en el proceso.

# Etapa 2: Visibilidad del proceso



## Etapa 3: Mecanismos de control

- Indicadores de eficiencia.

La eficiencia es la relación entre el valor producido y los recursos consumidos. Esta mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso.

Entre las medidas de eficiencia encontramos:

- Duración del tiempo del ciclo.
- Costos.
- Recursos (dinero, personas, espacio) por unidad.

## Etapa 3: Mecanismos de control

### Indicadores de eficiencia

#### Nombre del indicador

Tiempo promedio diario de catalogación y clasificación por persona.

#### Objetivo

Obtener el tiempo promedio diario de catalogación y clasificación por persona.

#### Método

Obtener el número total de horas diarias que cada persona dedica a catalogar y clasificar. Y el número total de catalogadores.

#### Cálculo

$$\frac{\Sigma A}{B}$$

Dónde: A [número total de horas]

B [número total de catalogadores]

## Etapa 3: Mecanismos de control

### Indicadores de eficiencia

#### Nombre del indicador

Promedio diario de ítems catalogados y clasificados.

#### Objetivo

Obtener el promedio diario de ítems catalogados y clasificados.

#### Método

Recopilar la información sobre el número anual de ítems catalogados y clasificados y el número total de días hábiles del año.

#### Cálculo

$$\frac{A}{B}$$

Dónde: A (número anual de ítems catalogados y clasificados)

B (número total de días hábiles del año)

# Etapa 3: Mecanismos de control

## Indicadores de eficiencia

### Nombre del indicador

Índice de productividad de catalogación y clasificación.

### Objetivo

Obtener el índice de productividad de catalogación y clasificación.

### Método

Recopilar la información sobre el número de ítems catalogados y clasificados por día y el número total de personas que catalogan y clasifican.

### Cálculo

$$\frac{A}{B}$$

Dónde:

A	(número de ítems catalogados y clasificados por día)
B	(número total de personas que catalogan y clasifican)

# Etapa 3: Mecanismos de control

## Indicadores de eficiencia

Nombre del indicador

Tasa de actividad en catalogación y clasificación.

Objetivo

Obtener la tasa de actividad en catalogación y clasificación.

Método

Recopilar la información sobre le número de horas que dedica cada miembro del personal a catalogar y clasificar.

Número de horas de la jornada de trabajo y número total de personas que catalogan y clasifican.

Cálculo

$$\frac{\Sigma A}{B \times C}$$

Dónde: A (número total de horas que dedica cada miembro del personal a catalogar y clasificar)

B (número de horas de las jornadas de trabajo)

C (número total de personas que catalogan y clasifican)

## Etapa 3: Mecanismos de control

### Indicadores de eficiencia

#### Nombre del indicador

Costo de cada ítem catalogado y clasificado.

#### Objetivo

Obtener el costo de cada ítem catalogado y clasificado.

#### Método

Recopilar la información sobre el costo anual de la catalogación y la clasificación y el número total de ítems catalogados y clasificados.

#### Cálculo

$$\frac{A}{B}$$

Dónde: A (costo anual de la catalogación y la clasificación)

B (número total de ítems catalogados y clasificados)

# Etapa 3: Mecanismos de control

## Indicadores de eficiencia

### **Nombre del indicador**

Mediana del tiempo del proceso.

### **Objetivo**

Obtener la mediana de tiempo que dura el proceso desde su inicio (cuando llega el documento), hasta el final (cuando el mismo está disponible para su recuperación).

### **Método**

Recopilar información de las fechas de ingreso de los documentos y la fecha en que los mismos ya están disponibles para su recuperación, es decir la salida. Esta información puede obtenerse a través de papeletas adjuntas a cada documento.

### **Cálculo**

Se computa en cada papeleta la diferencia entre la fecha de ingreso de los documentos y la fecha de salida. Luego se ordenan las papeletas en base a este cálculo en forma creciente. Si el número de papeletas es impar, la mediana de tiempo es valor de la papeleta que está en el medio  $(n+1)/2$ . Si el número de papeletas es par, entonces la mediana de tiempo se obtiene de la media de los dos valores centrales  $n/2$  y  $(n+2)/2$ . Estos datos pueden registrarse en una planilla.

# Etapa 3: Mecanismos de control

## Indicadores de eficacia

- **Indicadores de eficacia.**

La eficacia es el logro de los resultados propuestos, es el grado hasta el cual los outputs del proceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes.

Entre los indicadores de eficacia se encuentran:

- Nivel de satisfacción de los clientes.
- Calidad del producto final.

En consecuencia, los indicadores y mediciones de eficacia para el área de procesos deben estar enfocados a:

- Satisfacción del usuario
- Proceso documental:

  - Análisis documental de la forma
  - Análisis documental del contenido

# Etapa 3: Mecanismos de control

- Indicadores de eficacia.  
Medición de la satisfacción del usuario.

1. Año que cursas:

1º <input type="checkbox"/> año	2º <input type="checkbox"/> año	3º <input type="checkbox"/> año
Turno mañana <input type="checkbox"/> (1)	Turno mañana <input type="checkbox"/> (1)	Turno mañana <input type="checkbox"/> (1)
Turno tarde <input type="checkbox"/> (2)	Turno tarde <input type="checkbox"/> (2)	Turno tarde <input type="checkbox"/> (2)
Turno noche <input type="checkbox"/> (3)	Turno noche <input type="checkbox"/> (3)	Turno noche <input type="checkbox"/> (3)

2. Sexo:

Masculino  (1)

Femenino  (2)

3. Edad: \_\_\_\_ años

4. Escuela dónde cursaste el secundario

Pública  (1)

Privada  (2)

Universitaria  (3)

5. Cuándo realizas una búsqueda ¿Cuales son los datos que consideras fundamentales que aparezcan en la pantalla, además del autor, título y ubicación del libro en el estante? Márcalos con una cruz en el casillero correspondiente, puedes marcar más de un casillero:

N° de edición <input type="checkbox"/> (1)	Páginas <input type="checkbox"/> (5)
Editorial <input type="checkbox"/> (2)	Idioma <input type="checkbox"/> (6)
Fecha de publicación <input type="checkbox"/> (3)	Materias * <input type="checkbox"/> (7)
Lugar de publicación <input type="checkbox"/> (4)	* palabras que identifican los temas principales del libro

Si lo consideras necesario, por favor indica otros ítems no contemplados en la lista anterior:

---

---

# Etapa 3: Mecanismos de control

## Indicadores de eficacia - Análisis documental de la forma

### Nombre del indicador

Indicador para determinar los errores detectados en la transcripción.

### Objetivo

Medir las diferencias encontradas en los errores de transcripción.

### Método

- 1º Definir los campos a evaluar.
- 2º Establecer los criterios para seleccionar los registros a evaluar (establecer período de tiempo, tipo documental, títulos uniformes, control de autoridad....)
- 3º Obtener una muestra representativa de registros.
- 4º Establecer un patrón de registro para comparar.
- 5º Comparar la muestra de registros con el patrón establecido.
- 6º Obtener un indicador que mida las diferencias encontradas.

### Cálculo

$$E_{\text{transcripción}} = \frac{\text{nº de palabras transcritas erróneamente}}{\text{nº de palabras evaluadas}} \times 100$$

Es el promedio que resulta de dividir el número de palabras transcritas erróneamente con el número de palabras evaluadas por 100 palabras revisadas

# Etapa 3: Mecanismos de control

## Indicadores de eficacia - Análisis documental de la forma

### Nombre del indicador

Indicador para determinar los errores ortográficos detectados.

### Objetivo

Medir los errores ortográficos y tipográficos presentes en los registros bibliográficos.

### Método

1º Definir los campos a evaluar.

2º Establecer los criterios para seleccionar los registros a evaluar (establecer período de tiempo, tipo documental, títulos uniformes, control de autoridad....)

3º Obtener una muestra representativa de registros.

4º Comparar la forma en que están consignados los datos en los campos del registro con los datos de los documentos originales que actúan de patrón.

5º Comparar la muestra de registros con el patrón establecido.

6º Obtener un indicador que mida las diferencias encontradas.

### Cálculo

$$E_{\text{ortográfico}} = \frac{\text{n}^{\circ} \text{ de palabras con error ortográfico}}{\text{n}^{\circ} \text{ de palabras evaluadas}} \times 100$$

# Etapa 3: Mecanismos de control

## Indicadores de eficacia

### Análisis documental de contenido

#### Nombre del indicador

Indicador para determinar la exactitud o la corrección de la indización.

#### Objetivo

Obtener una media del total de errores realizados durante la indización.

#### Método

1º Establecer un patrón de registro al que se le atribuye la condición de “correcto”.

2º Obtener un indicador de exactitud o de corrección de la indización.

#### Cálculo

$$I_{\text{Corrección}} = \frac{A \text{ (\% de descriptores en común)}}{A+B+C} \times 100$$

# Etapa 3: Mecanismos de control

## Indicadores de eficacia

### Análisis documental de contenido

#### Nombre del indicador

Indicador de omisión de descriptores durante la indización.

#### Objetivo

Obtener una media del total de descriptores centrales ausentes durante la indización.

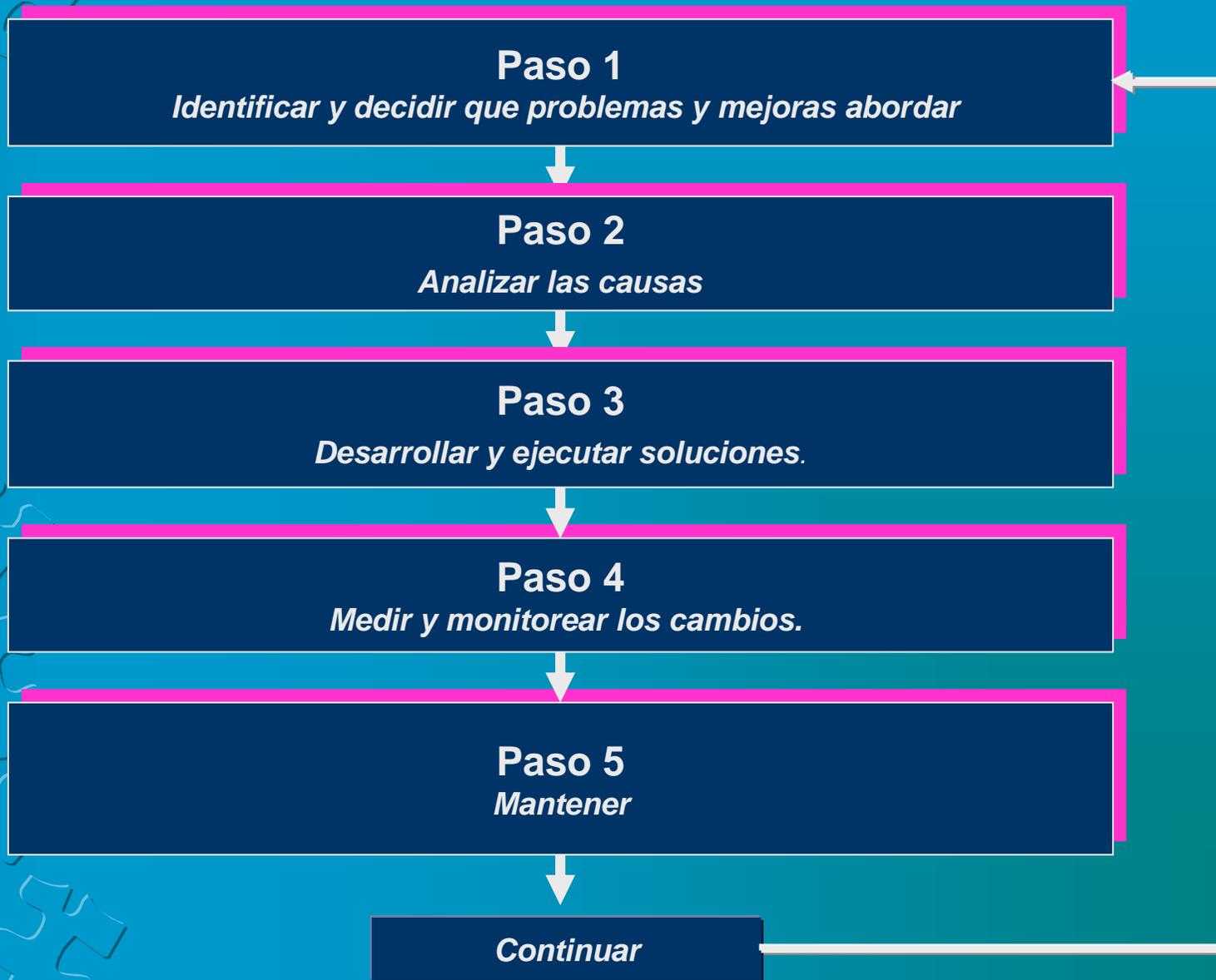
#### Método

Es el promedio que resulta de dividir el porcentaje entre el número de descriptores asignados sólo por el patrón y que estén ausentes en la descripción del indizador (C), dividido por la suma de el número de descriptores asignados sólo por el patrón (C) y el número total de descriptores que contiene el patrón (A+C), por 100 palabras revisadas.

#### Cálculo

$$I_{\text{Omisión}} = \frac{C}{A+C} \times 100$$

# Etapa 4: Mejoramiento del proceso

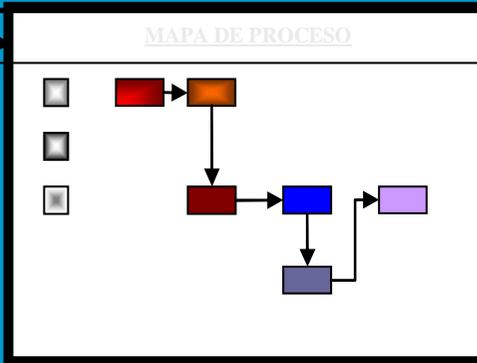


**CUADRO DE PROCESO**  
**1.7 AREA PROCESOS TECNICOS**

**PERSONAL**  
•Directivos de biblioteca

Responsable del Proceso:

Proveedor	Input	Requisitos	OBJETIVO	Cliente	Output	Requisitos
Departamento de adquisiciones o Biblioteca.	Materias primas: - Documentos	Recepción de materias primas Ingreso eficiente en sistema	Realizar el análisis documental de los materiales en distintos soportes que ingresan a los centros de información, permitiendo su posterior recuperación, mediante la elaboración de un producto final: el catálogo	<b>Internos:</b> Usuarios Comunidad Universitaria <b>Externos:</b> Comunidad en general.	Producto con valor agregado: Asiento bibliográfico, catálogo, índice y resumen, organizado y disponible para su consulta	Materias primas debidamente procesadas mediante el análisis documental., procesamiento fijo y almacenado en estanterías



MATERIALES	DOCUMENTOS	INDICADORES DE EFICIENCIA	INDICADORES DE EFICACIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sistema integrado</li> <li>•Normas catalográficas</li> <li>•Tesauros</li> </ul> Insumos para la preparación física del material	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Manuales de procedimientos</li> <li>•Estadísticas</li> <li>•Sistema de control</li> </ul>	Departamento de procesos técnicos •Departamento de biblioteconomía •Departamento de préstamo	1.Tiempo promedio diario de catalogación y clasificación por analista 2.Promedio diario de ítems catalogados y clasificados. 3.Índice de productividad de catalogación y clasificación. 4.Tasa de actividad en catalogación y clasificación. 5.Costo de cada ítem catalogado y clasificado
			<u>ADF</u> 1.Falta de consistencia en el uso de las normas de trascripción 2.Errores ortográficos <u>ADC</u> Errores en la asignación de palabras claves o descriptores <u>Estudios de usuarios:</u> <u>Evaluación de la recuperación de la información</u>

**Resúmenes de estandarización - Innovación constante**

La gestión por procesos  
aplicada al área de procesos técnicos  
de bibliotecas universitarias

Un modelo teórico  
para su implementación

*Lic. Pamela Chatelain*  
[pamechat@hotmail.com](mailto:pamechat@hotmail.com)

*Lic. María Mercedes Martini*  
[mmartinidetoledo@yahoo.com.ar](mailto:mmartinidetoledo@yahoo.com.ar)

*Lic. Susana Andrea Martínez*  
[sansoandrea@hotmail.com](mailto:sansoandrea@hotmail.com)



**FIN**