

BA
0848

MINISTERIO DE CULTURA, JUVENTUD Y DEPORTES
DIRECCION GENERAL DEL ARCHIVO NACIONAL

COLECCION
CUADERNILLOS DEL ARCHIVO NACIONAL

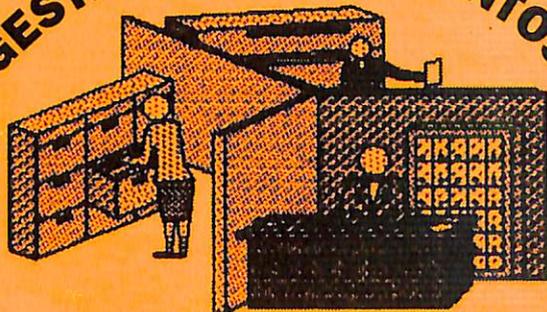
Serie: ¿Qué es y qué hace un Archivo?

No.3

IX JORNADA PARA EL
DESARROLLO ARCHIVISTICO

MEMORIA

GESTION DE DOCUMENTOS



San José, Costa Rica
1995

ISBN 84-00-0325

IX JORNADA PARA EL
DESARROLLO ARCHIVISTICO

(1995)



GESTION DE DOCUMENTOS



San José, Costa Rica

1995

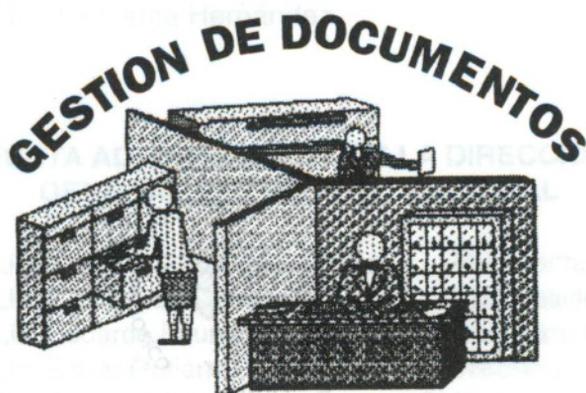
GESTION DE DOCUMENTOS

ISBN 1409-0368

**IX JORNADA PARA EL
DESARROLLO ARCHIVISTICO**

(1995)

MEMORIA



San José, Costa Rica
1995

JORNADA A LA GESTION DE DOCUMENTOS
1995

ISBN 1409-0366

BA
0848

DESARROLLO ARCHIVISTICO
IX JORNADA PARA EL

(1998)

MEMORIA

GESTION DE DOCUMENTOS



13 DIC 2000

1190

San José, Costa Rica

1998



IMPRESO POR IMPRENTA NACIONAL
-LA URUCA, SAN JOSE, COSTA RICA, APDO. 5024

GESTION DE DOCUMENTOS

TABLA DE CONTENIDO

Ministro de Cultura, Juventud y Deportes

Dr. Arnoldo Mora Rodríguez

Directora General del Archivo Nacional

Licda. Virginia Chacón Arias

COMISION EDITORA:

Dr. Carlos Meléndez Chaverri

Licda. Virginia Chacón Arias

Licda. Ana Virginia García De Benedictis

MSc. Mercedes Muñoz Vega

Ml. Flor Garita Hernández

JUNTA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCION GENERAL DEL ARCHIVO NACIONAL

Licda. Hilda González Ramírez	(Presidenta)
Licda. Luz Alba Chacón León	(Vicepresidenta)
Lic. Eduardo Fournier García	(Secretario)
Lic. Edgar Gutiérrez López	(Tesorero)
Dr. Manuel Araya Incera	(Vocal)
Bach. Alvaro Baudrit Barquero	(Vocal)
Lic. Marco A. Jiménez Carmiol	(Fiscal)
Licda. Virginia Chacón Arias	(Directora Ejecutiva)

GESTION DE DOCUMENTOS

TABLA DE CONTENIDO

	Página
1. Discurso de inauguración	15
2. Bach. María Teresa Bermúdez Muñoz La Gestión de documentos, visión panorámica.....	19
3. Licda. Carmen Ivannia Salas Soto Técnicas actualizadas en la presentación de documentos.....	31
4. Lic. Erick Quesada Valverde La importancia de la normalización en la producción de documentos.....	49
5. Licda. Ana Lucía Jiménez Monge La formalidad de los documentos y sus implicaciones legales.....	71
6. Lic. Enrique Margerie Bertoglia El manejo de la información, su automatización, y su impacto en la eficiencia administrativa.....	83
7. Conclusiones y recomendaciones.....	109

GESTION DE DOCUMENTOS

IX JORNADA PARA EL DESARROLLO ARCHIVISTICO

TEMA: GESTION DE DOCUMENTOS

OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar los problemas existentes en cuanto a la producción documental, en las instituciones de Costa Rica, preferentemente públicas.

Recoger varios criterios para normalizar algunos elementos de la producción documental y de la gestión en general.

Promover la coordinación entre archivistas y secretarías (os).

Ligar estos esfuerzos con la búsqueda de eficiencia administrativa.

DIRIGIDO A: Archivistas y secretarías (os)

Nº DE PARTICIPANTES: 130

SEDE: Salón Colonial - Hotel Costa Rica

FECHA: 27 y 28 de julio de 1995

HORARIO: 9 am a 5 pm.

GESTION DE DOCUMENTOS

PROGRAMA

Jueves 27

8:00 a 9:00	Entrega de documentos
9:00 a 9:15	Inauguración
9:15 a 9:30	Lectura de "Seguimiento de las recomendaciones de la Jornada anterior".
9:30 a 10:00	Refrigerio.
10:00 a 10:45	Charla introductoria "La Gestión de Documentos, visión panorámica", a cargo de la Bach. María Teresa Bermúdez Muñoz.
10:45 a 12:15	Exposición: "Técnicas actualizadas en la presentación de documentos", a cargo de la Licda. Carmen Ivannia Salas Coto.
12:15 a 13:15	Almuerzo.
13:15 a 14:15	Charla: "La importancia de la normalización en la producción de documentos", a cargo del Lic. Erick Quesada Valverde.
14:15 a 15:00	Inicio de trabajo en grupos sobre producción de documentos.
15:00 a 15:30	Refrigerio.
15:30 a 17:00	Continuación del trabajo en grupos.

Viernes 28:

9:00 a 9:30	Charla: "La formalidad de los documentos, y sus implicaciones legales", a cargo de la Licda. Ana Lucía Jiménez Monge.
9:30 a 9:45	Refrigerio.
10:00 a 12:30	Exposición de las conclusiones del trabajo realizado el día anterior, por parte de los expositores de cada uno

GESTION DE DOCUMENTOS

	de los grupos. (10 minutos por expositor).
12:30 a 13:30	Almuerzo
13:30 a 15:00	Charla: "El manejo de la información, su automatización y su impacto en la eficiencia administrativa" a cargo del Ing. Enrique Margerie Bertoglia.
15:00 a 15:15	Acto Musical.
15:15 a 15:45	Refrigerio
15:45 a 16:00	Participación del Lic. Francisco Enríquez Solano, Director a.i. de la Escuela de Historia y geografía.

LISTA DE INSTITUCIONES

Archivo General de la Nación, Colombia
Archivo Nacional de Honduras
Asamblea Legislativa
Auditoría General de Entidades Financieras
Banco Central
Banco de Costa Rica
Banco Hipotecario de la Vivienda
Banco Latino, Perú
Banco Popular y de Desarrollo Comunal
Caja Costarricense del Seguro Social
Carrera de Archivo Administrativo de la Universidad de Costa Rica
Colegio de Médicos y Cirujanos
Colegio Vocacional de Artes y Oficios de Cartago
Compañía Nacional de Fuerza y Luz
Contraloría General de la República
Corporación Fischel
Corte Suprema de Justicia
Curia Metropolitana
Dirección General de Aviación Civil

GESTION DE DOCUMENTOS

Dirección General de Estadística y Censos
Dirección General del Archivo Nacional
Dirección General Forestal Brunca de Pérez Zeledón
El Salvador
Escuela Boston
Escuela Castro Carazo
Escuela de Secretariado Profesional de la Universidad Nacional
Instituto Costarricense de Electricidad
Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Instituto Mixto de Ayuda Social
Instituto Nacional de Aprendizaje
Instituto Nacional de Seguros
Instituto de Vivienda y Urbanismo
Junta de Defensa del Tabaco
Junta Administrativa del Archivo Nacional
Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico
de la Vertiente del Atlántico
Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Ministerio de Educación Pública
Ministerio de Obras Públicas y Transportes
Municipalidad de Escazú
Municipalidad de Heredia
Municipalidad de Limón
Municipalidad de Pérez Zeledón
Municipalidad de Pococí
Municipalidad de San José
Municipalidad de Tibás
Museo Nacional
Oficina del Arroz
Perú
Refinadora Costarricense de Petróleo
Servicio Nacional de Electricidad
Servicio Nacional de Riego y Avenamiento
Sistema de Archivo de la Universidad Nacional
Tribunal Supremos de Elecciones
Universidad de Costa Rica
Universidad Estatal a Distancia

GESTION DE DOCUMENTOS

COMITE ORGANIZADOR

- Licda. Virginia Chacón Arias
- Licda. Ana Virginia García De Benedictis
- Licda. Xinia Trejos Ramírez
- Bach. María Teresa Bermúdez Muñoz

Licda. Virginia Chacón Arias
Directora General

Dr. Amador Mora Rodríguez

Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes

Licda. Hilda Rodríguez Ranaíz

Ministerio de la Cultura, Juventud y Deportes, Presidencia

de la Junta Ejecutiva de la Asociación de Archiveros

Sección de Gestión de Archivos de Costa Rica, República Peru

El Salvador, Guatemala

El Salvador, Guatemala

El presente libro es el resultado de un taller de trabajo que se realizó en el marco de la 10ª Jornada Archivística y Documental en Costa Rica, organizada por la Asociación de Archiveros de Costa Rica, en colaboración con el Ministerio de la Cultura, Juventud y Deportes, y la Presidencia de la Junta Ejecutiva de la Asociación de Archiveros de Costa Rica, República Peru, El Salvador, Guatemala, El Salvador, Guatemala.

El taller fue organizado por la Licda. Virginia Chacón Arias, Directora General del Ministerio de la Cultura, Juventud y Deportes, y la Licda. Ana Virginia García De Benedictis, Directora General de la Junta Ejecutiva de la Asociación de Archiveros de Costa Rica, República Peru, El Salvador, Guatemala, El Salvador, Guatemala.

El taller fue organizado por la Licda. Virginia Chacón Arias, Directora General del Ministerio de la Cultura, Juventud y Deportes, y la Licda. Ana Virginia García De Benedictis, Directora General de la Junta Ejecutiva de la Asociación de Archiveros de Costa Rica, República Peru, El Salvador, Guatemala, El Salvador, Guatemala.

DISCURSO

INAUGURACION IX JORNADA ARCHIVISTICA

1995

Licda. Virginia Chacón Arias
Directora General.

Dr. Arnoldo Mora Rodríguez
Ministro de Cultura, Juventud y Deportes
Licda. Hilda González Ramírez
Viceministra de Cultura, Juventud y Deportes y Presidenta
de la Junta Administrativa del Archivo Nacional.
Señoras y Señores Archivistas de Costa Rica, Colombia, Perú,
El Salvador y Honduras.
Amigas y Amigos

Hace 10 años, con el patrocinio de la Organización de Estados Americanos y de la Junta Administrativa del Archivo Nacional, se llevó a cabo la 1ª Jornada de desarrollo archivístico costarricense, con el fin de realizar un diagnóstico a nivel nacional y por sectores, del estado de avance y desarrollo de los archivos del Estado y del sector privado.

En aquel momento, igual que hoy, más de un centenar de funcionarios responsables de conservar, organizar y facilitar los documentos de las entidades para las que trabajan, se conocieron, se informaron, dialogaron, analizaron problemas comunes y buscaron soluciones a las múltiples responsabilidades que enfrentaban.

Muchas de las caras que vimos muy interesadas hace 10 años, están presentes aquí y gracias al aporte de todos podemos hoy sentirnos muy orgullosos del significativo avance logrado: fortalecimiento del sistema costarricense de archivos; creación y organización de decenas de Archivos Centrales y de Gestión en instituciones públicas y empresas privadas; promulgación de la ley 7202 Ley del Sistema Nacional de Archivos; creación y fortalecimiento de la Comisión

Interinstitucional de encargados de los archivos de los Poderes del Estado; construcción de la primer etapa del edificio del Archivo Nacional; consolidación de la carrera de Archivística en la Universidad de Costa Rica con la consecuencia lógica de cientos de graduados que se han integrado a la labor de organización de los archivos costarricenses; la asistencia de decenas de archivistas nacionales a cursos y pasantías en España, Perú, Argentina, Inglaterra, Estados Unidos, y otros países; la promulgación del Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Archivos; la realización de 10 Jornadas de desarrollo dedicadas a los más variados aspectos archivísticos, las últimas de las cuales han contado con la enriquecedora participación de colegas de países hermanos; los seminarios anuales de Archivos bancarios; la reciente aprobación por parte del Consejo Nacional de Rectores del Bachillerato en Archivística en la Universidad de Costa Rica, para citar solamente algunos de los más relevantes logros.

Sin embargo, no estamos en el presente en un momento para descansar, sino más bien hoy debemos redoblar esfuerzos, no sólo en pos de nuevos y mayores logros, sino para proteger y preservar lo que hemos conseguido con tanto esfuerzo. Debemos demostrar con nuestra iniciativa, con nuestro trabajo y dedicación constante, la necesidad insoslayable de contar con buenos archivos para el desarrollo de Costa Rica, para la óptima administración de las instituciones del Estado y de la empresa privada; la vital importancia de los archivos como testimonio del quehacer institucional y de la transparencia de la administración, y finalmente el innegable valor de los documentos como principal fuente de información para el estudio del ser y de la nacionalidad costarricense.

¿Cuántos de ustedes conocen y aplican la Ley del Sistema Nacional de Archivos y su reglamento? ¿Cuántos cumplen responsablemente sus obligaciones legales y laborales? ¿Cuántos organizan actividades especiales para motivar a las Jefaturas y autoridades institucionales en relación con la importancia de los archivos? ¿Cuántos han investigado, escrito sus experiencias y compartido sus conocimientos con otros mediante la publicación de artículos o ensayos?

GESTION DE DOCUMENTOS

El desarrollo y fortalecimiento del Sistema Nacional de Archivos es tarea y obligación de todos los costarricenses, de las autoridades gubernamentales y principalmente de los archivistas. No es tarea sólo de un Ministerio, ni de una institución. Es responsabilidad de todos.

Sean ustedes bienvenidos a esta Jornada de trabajo, que el presente año dedicaremos a un tema sumamente importante y novedoso: la gestión de documentos, que como todos ustedes saben es la raíz de una buena o problemática organización documental. Reciban nuestros mejores deseos para que los objetivos planteados se cumplan a cabalidad, lo que significará el éxito y la justificación de la actividad.

Para finalizar permítanme hacer una pública felicitación a los archivistas de la Universidad Nacional, quienes con motivo de la celebración de la Semana del Archivista, organizaron una interesante actividad académica para conmemorar el acontecimiento. Esperamos que en los próximos años muchos archivos programen y realicen actividades semejantes.

Un último pensamiento, quizás dicho al final con la esperanza de que no se olvide. No debería pasar un día más, sin que los archivistas costarricenses, primero en una asociación y quizás más adelante en un Colegio Profesional, se organicen como un gremio unido, fuerte y responsable, que asuma las funciones de control del ejercicio de la Archivística, fortalezca la capacitación y actualización de conocimientos de sus miembros, y dé las luchas impostergables por la dignificación del trabajo del archivista.

Bienvenidos y muchos éxitos. Gracias.

**LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS ,
VISIÓN PANORÁMICA**

Ma. Teresa Bermúdez Muñoz

La gestión de documentos , visión panorámica

ORIGENES

El concepto de “gestión de documentos” apareció por primera vez en los Estados Unidos y tiene sus antecedentes en los primeros años de la República. En el año 1887 se formó el primer comité que buscaba la eficiencia en el tratamiento de los papeles del Gobierno. A pesar de esta iniciativa, el volumen de documentos continuó creciendo hasta convertirse en una masa documental ingobernable.

En 1934, se crea el Archivo Nacional con el fin de descongestionar las oficinas del Gobierno Federal y de solucionar el problema de la acumulación de documentos. Sin embargo, cuando los primeros archivistas estadounidenses comenzaron a recibir los 1.000 kilómetros de documentos producidos por el Gobierno Federal desde la fundación de la República, se percataron de que esos documentos no habían recibido ningún tratamiento archivístico y que era muy difícil valorarlos para determinar su conservación permanente o su eliminación. Ante esta situación, los archivistas estadounidenses se sintieron obligados a controlar los documentos, desde su producción, es decir que abandonaron su papel pasivo de archivistas históricos y se involucraron en la administración documental.

Al mismo tiempo que se producía este cambio de mentalidad en los archivistas estadounidenses, en algunas oficinas gubernamentales se comenzó a aplicar el término de “gestión de documentos” (records management) a un programa de atención continua al documento, con énfasis en la eficiencia.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el Departamento de Marina de Estados Unidos desarrolló un programa de “gestión de documentos” que sirvió de base para la implantación de programas similares en otras oficinas gubernamentales. Este programa de la Marina contemplaba controles en la producción de documentos, directrices para elaborar informes



GESTION DE DOCUMENTOS

correspondencia en forma eficiente, normalización del equipo y materiales para uso de los archivos y el desarrollo de sistemas eficientes de archivo y correo, así como la especialización del personal.

La gestión de documentos se institucionalizó en los Estados Unidos con la aprobación de la Ley Federal de Archivos, en 1950. Esta ley otorga una doble función al Archivo Nacional, ya que por una parte es responsable de los documentos con valor permanente y por otra, es responsable de la administración de los documentos desde su producción hasta su eliminación o transferencia al Archivo Nacional.

Posteriormente, el ejemplo de los Estados Unidos es seguido por otros países, ya que con la aplicación de nuevas tecnologías en la producción, reproducción y conservación de los documentos surge la necesidad de abandonar el concepto de archivista tradicional dedicado a los archivos históricos e incursionar en el campo de los archivos administrativos. Se vuelve así, al concepto original del archivo, el cual nació como una necesidad administrativa y legal.

De acuerdo con Antonia Heredia, el término "gestión de documentos" fue incluido en el Diccionario del Consejo Internacional de Archivos, editado en 1984. Este término es una traducción franco-canadiense del término "records management" utilizado por los estadounidenses.

Para evitar confusión con la terminología, es importante aclarar que el término "gestión de documentos" no es una traducción literal en español, ya que comprende los archivos de gestión (oficina), los archivos centrales y los archivos intermedios.

DEFINICION

La Gestión de Documentos es el proceso que abarca el ciclo vital del documento, desde su producción hasta su eliminación

GESTION DE DOCUMENTOS

o su envío a un archivo histórico para su conservación permanente. Es decir que comprende los documentos que se encuentran en su primera y segunda etapa.

CAUSAS

Entre las causas que han provocado el desarrollo de la Gestión de Documentos, se pueden citar las siguientes:

1. Actualmente la información tiene un carácter efímero debido a que el mundo está sufriendo una serie de cambios vertiginosos en el campo político, económico, social y cultural y a la rapidez con que se difunden esos cambios. En consecuencia, para tomar decisiones acertadas, se debe actualizar constantemente la información.

Por su parte, la actualización de la información repercute en el crecimiento de la cantidad de documentos, así como en la aparición de nuevos soportes, sobre todo informáticos.

2. La recuperación de la información debe ser cada vez más rápida.
3. El espacio disponible para los documentos es cada vez menor y más caro.
4. Los documentos se deben conservar hasta que caduque su vigencia administrativa y legal.
5. Existe la obligación de conservar documentos para investigaciones posteriores (documentos con valor científico-cultural).

GESTION DE DOCUMENTOS

OBJETIVOS

La Gestión de Documentos pretende aplicar la administración científica a los documentos con fines de eficiencia y economía para lograr lo siguiente:

1. Simplificar los procedimientos de creación de los documentos con el fin de evitar la producción masiva de documentos y/o la confección de documentos inútiles.
2. Organizar técnicamente los documentos para facilitar la recuperación de la información.
3. Racionalizar los recursos humanos y materiales.
4. Preservar los documentos utilizando el equipo y el mobiliario adecuado.
5. Aplicar racionalmente la automatización y la reprografía.
6. Facilitar los procesos de la valoración documental.

ETAPAS DE LA GESTION DE DOCUMENTOS

De acuerdo con James B. Rhoads, en este proceso se pueden distinguir tres etapas:

- Creación o producción documental
- Organización, utilización y preservación de los documentos
- Eliminación documental

GESTION DE DOCUMENTOS

A continuación se desarrollarán los aspectos de la etapa de creación o producción documental por ser el tema de la IX Jornada para el Desarrollo Archivístico.

CREACION O PRODUCCION DOCUMENTAL

Esta fase se basa en dos aspectos fundamentales: la normalización y la prevención. La primera busca establecer normas en la presentación y en la tipología documental con el fin de evitar pérdida de tiempo y eficacia en las etapas posteriores de la gestión documental como lo son la organización, la utilización, la preservación y la eliminación de documentos. La segunda busca prevenir errores irreparables, en cuanto a la producción de documentos inútiles o de documentos que por su modalidad de creación y contenido no responden a las necesidades de la oficina productora. Además, trata de evitar la producción de copias excesivas, así como vigilar la calidad de los soportes (papel, cintas, microfilm, disquettes) y de las tintas que se utilizan en la producción de los documentos.

TIPOLOGIA DOCUMENTAL

La tipología documental se refiere a las características propias que presenta un documento que lo identifican con otros documentos semejantes a él. El tipo documental es el nombre del documento y se deriva de las funciones y de las actividades desarrolladas por una entidad, así la función de censar la población da lugar a los censos o padrones; la actividad de informar produce informes; el acto de comunicarse produce la correspondencia; la actividad de pagar produce recibos y facturas. En algunos casos una misma función produce varios tipos documentales. Además del nombre, los tipos documentales tienen "apellido": La información que contiene un informe de labores es diferente a la que contiene un informe de asesoría, un expediente de personal no es igual a un expediente judicial.

GESTION DE DOCUMENTOS

Para identificar los tipos documentales es esencial analizar los caracteres internos y externos de los documentos. Los primeros se refieren a la clase (textual, gráfica, audiovisual y legible por máquina), al soporte (papel, microfilm, cinta magnética, disquette, etc.); al formato (expediente, libro, legajo, etc.), tamaño y a la forma (original o copia).

Los caracteres internos tienen relación con el autor, la fecha, el destinatario, la lengua empleada, el contenido.

La identificación y delimitación de los tipos documentales es esencial para el archivista, ya que le permite organizar y seleccionar los documentos técnicamente. En la actualidad, se requiere normalizar los tipos documentales desde su producción con el fin de evitar la proliferación de tipos documentales con nombres antojadizos y para preparar, desde ya, el campo para una eventual automatización de los documentos.

TECNICAS SECRETARIALES

Entre las técnicas secretariales se encuentran la presentación y el contenido del documento. Si relacionamos estas técnicas con los caracteres internos de los documentos se podría decir que se habla de los mismos elementos, pero en términos diferentes.

Las secretarias deben preocuparse porque los elementos de los documentos, que ellas o sus jefes producen, estén distribuidos de acuerdo con las reglas establecidas para cada tipo documental. Así no se deben producir informes con formato de carta, ni cartas con formato de memorandos. Además, se deben tomar en cuenta las reglas de forma y contenido que rigen el castellano, así como velar por que el contenido tenga coherencia sintáctica y semántica.

Es importante destacar que a nuestro país ingresa mucha bibliografía sobre técnicas secretariales con una gran influencia

anglosajona, lo que provoca que se atente contra las reglas propias de nuestra lengua y que en forma muy subjetiva, se eliminen, cambien o agreguen elementos a los documentos. Ante esta situación, es vital que se trate de normalizar las técnicas secretariales.

ORGANIZACION, UTILIZACION Y PRESERVACION DOCUMENTAL

En esta fase se organizan los documentos técnicamente para garantizar la disponibilidad de la información y la rentabilidad de su utilización.

Toma en cuenta los siguientes elementos:

- Control de la correspondencia y del correo: Se pretende controlar toda la documentación que ingresa o sale de una entidad o de una unidad administrativa, el flujo documental al interior de una entidad, así como determinar los medios más adecuados y rentables para despachar la correspondencia externamente.
- Tratamiento archivístico: Comprende la reunión, clasificación, ordenación, descripción, conservación y servicio de los documentos.
- Recuperación de la información: Se trata de los medios que se utilizan para recuperar la información contenida en los documentos. Estos medios pueden ser manuales, mecanizados o automatizados.
- Selección y compra de mobiliario: Se trata de racionalizar los recursos materiales para garantizar su plena utilización.
- Capacitación del personal: Se deben aprovechar los recursos humanos y elegir correctamente el personal

GESTION DE DOCUMENTOS

que se va a capacitar para se haga cargo de la administración de documentos.

- **Preservación documental:** Se refiere a las medidas que se deben tomar para salvaguardar la integridad de los documentos.

- **Programa de protección de documentos esenciales:** Se determina cuáles documentos contienen información esencial para que en caso de desastre (natural o humano), la información no se pierda.

ELIMINACION DOCUMENTAL

Se refiere a la fase final del ciclo vital del documento, ya que en esta fase se decide si un documento se elimina o se transfiere a un archivo histórico.

En la actualidad, el rápido crecimiento de los documentos exige que la valoración de estos se dé casi desde el momento de su producción con el fin de fijar los plazos de caducidad administrativa y legal y establecer un plan de eliminación sistematizado, lo que permite ahorrar espacio en las oficinas y en las entidades. Al disminuir el volumen documental es más fácil organizar los documentos y por consiguiente localizar más rápidamente la información.

Es importante destacar que la producción y la organización de los documentos va a determinar la facilidad o la dificultad de la valoración documental.

CONCLUSION

Los países anglosajones, sobre todo Canadá, se encuentran a la vanguardia en el desarrollo de programas sobre "gestión de documentos". Sin embargo, otros países de gran tradición archivística como Francia y España han dejado atrás el

GESTION DE DOCUMENTOS

concepto de archivo aplicado solamente a los documentos históricos y han empezado a tratar los documentos desde su etapa de gestión.

Asimismo, en nuestro país, ya se han dado los primeros pasos en este campo con la promulgación de la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos y su Reglamento. En esta Ley se tocan algunos aspectos de la "gestión de documentos", tales como la organización, la conservación y la eliminación documentales.

TECNICAS ACTUALIZADAS EN LA PRESENTACION DE DOCUMENTOS

Dr.ª Carmen I. Sainza

TECNICAS ACTUALIZADAS EN LA PRESENTACION DE DOCUMENTOS

Con la incorporación de las computadoras y de los documentos como medio de almacenar la información, son muchas las empresas que trabajan con la oficina sin papeles, pero la realidad es que, independientemente de la actividad a la que se dedique la empresa o institución, todas tienen una particularidad, generan grandes cantidades de información y la mayor parte de ella es impresa.

Aún más, **TECNICAS ACTUALIZADAS EN LA PRESENTACION DE DOCUMENTOS** información válida y extendida. De ahí la importancia de trabajar en la elaboración de los mismos, pues algunas veces encontramos en las siguientes situaciones:

1. Documentos con formatos de presentación, cuando en realidad por sus características deberían ser una carta o el contrario.
Licda. Carmen I. Salas Soto
2. Formatos de documentos que no corresponden al contenido del documento.
3. Documentos que van dirigidos a una persona o empresa y no a una persona en particular.
4. Documentos que no siguen las normas mecanográficas para la escritura de los mismos, pues cada uno de ellos tienen sus características.

PRODUCCION DE DOCUMENTOS

El proceso de globalización obliga a unificar criterios y a seguir procedimientos mecánicos que contribuyan al mejoramiento del documento.

TECNICAS ACTUALIZADAS EN LA PRESENTACION DE DOCUMENTOS

Con la incorporación de las computadoras y de los disquetes como medio de almacenar la información, son muchos los que sueñan con la oficina sin papeles, pero la verdad es que indistintamente de la actividad a la que se dedique la empresa o institución, todas tienen una particularidad, generan cantidad de información y la mayor parte de ella es impresa.

Aún más, los documentos en papel, como memorandos, cartas, informes y otros se emplean como medio de comunicación válido y extendido. De ahí la importancia de unificar criterios en la elaboración de los mismos, pues algunas veces nos encontramos en las siguientes situaciones:

1. Documentos con formato de memorando, cuando en realidad por sus características debieran ser una carta o al contrario.
2. Formatos de documentos que no corresponden al contenido del documento.
3. Documentos que van dirigidos a una Institución o empresa y no a una persona en particular.
4. Documentos que no siguen las normas mecanográficas para la escritura de los mismos, pues cada uno de ellos tienen sus propias características.

PRODUCCION DE DOCUMENTOS

El proceso de globalización obliga a unificar criterios y a seguir procedimientos metódicos que contribuyan al seguimiento del documento.

Para el almacenamiento de la información, es de vital importancia el control sistemático de los documentos desde su creación hasta la fase final. Es conveniente tomar en cuenta la información del mensaje para adaptarlo al estilo de documento que mejor se ajuste y seguir las normas para la elaboración de los mismos.

Procesamiento de la Información

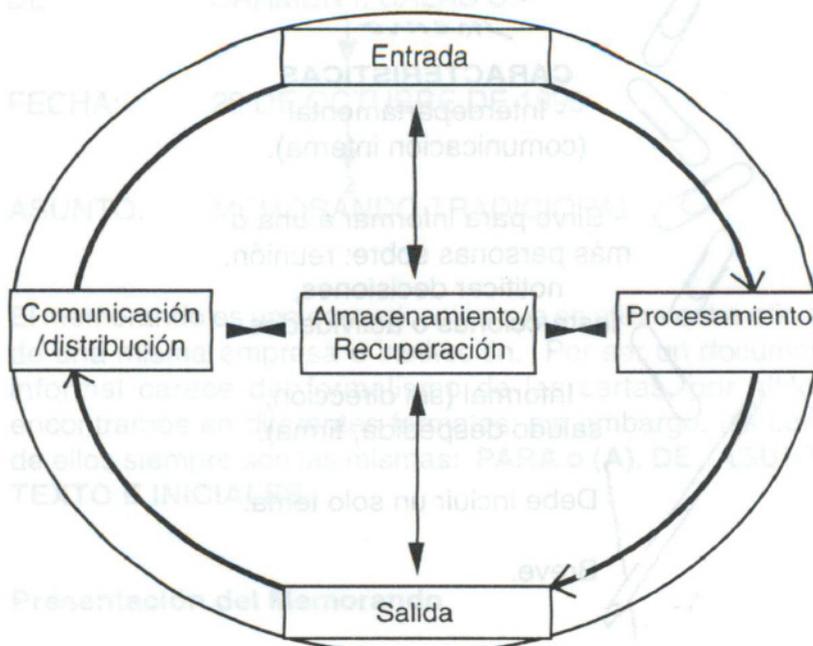
Es un sistema integrado que permite procesar datos y textos, mediante métodos manuales o electrónicos, denominado también "Ciclo de la Información". Este incluye los siguientes pasos:

- **Entrada:** Se inicia con la necesidad de escribir un documento y la indagación de datos e informaciones para la elaboración del mismo (borrador, dictado, manuscrito).
- **Procesamiento:** Es quizás, una de las etapas más importantes en el proceso de archivar o almacenar la información, precisamente es aquí donde se toman las decisiones sobre el estilo del documento, márgenes y nombre del documento para almacenarlo. Con los equipos electrónicos se requiere de nombres precisos y que concuerden con el documento para facilitar la localización de la información tan pronto como se requiere. Buscar información en disquetes resulta aún más difícil que en los tradicionales sistemas; sino se toma en cuenta la organización del disquete y el nombre bajo el cual se archivará el documento tal y como si fuera una carpeta tradicional.
- **Salida:** En esta etapa se obtiene el producto final ya con las correcciones y firmado. Es conveniente darle un control a través de una hoja de seguimiento con un nombre específico con el que se archivó el documento,

GESTION DE DOCUMENTOS

fecha de creación del documento, destinatario, asunto, tal y como si fuera una acta de nacimiento.

- * **Distribución:** Los medios de distribución pueden ser manuales o a través del facsímil o correo electrónico.
- * **Almacenamiento y recuperación:** Esta es una de las etapas que requiere una selección adecuada, de lo contrario, se tendrá dificultad para localizar la información, sobre todo cuando se almacena en disquetes. El nombre con el que se archiva el documento debe aparecer impreso en el mismo como una parte de él.

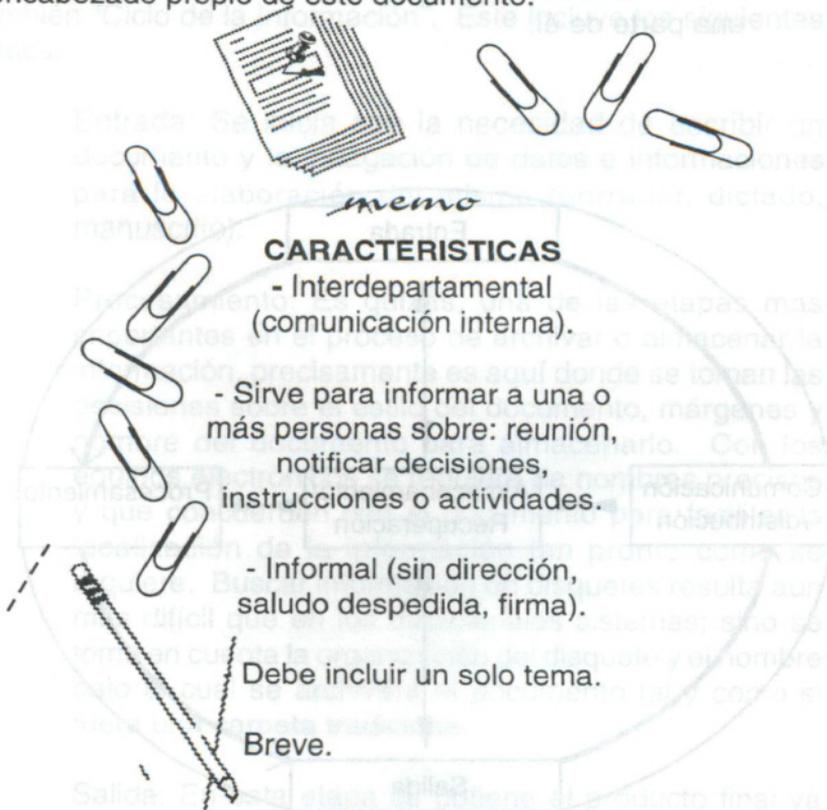


DOCUMENTOS QUE SE ELABORAN CON FRECUENCIA EN LAS OFICINAS

MEMORANDO

Es una comunicación interna, rápida, que carece del formalismo de una carta y sus usos más comunes son: cambios de horarios, anunciar actividades, dar instrucciones, invitar a una reunión o informar algún asunto.

Se caracteriza básicamente porque no tiene ni saludo, ni despedida, se puede elaborar en papel impreso con el encabezado propio de este documento.



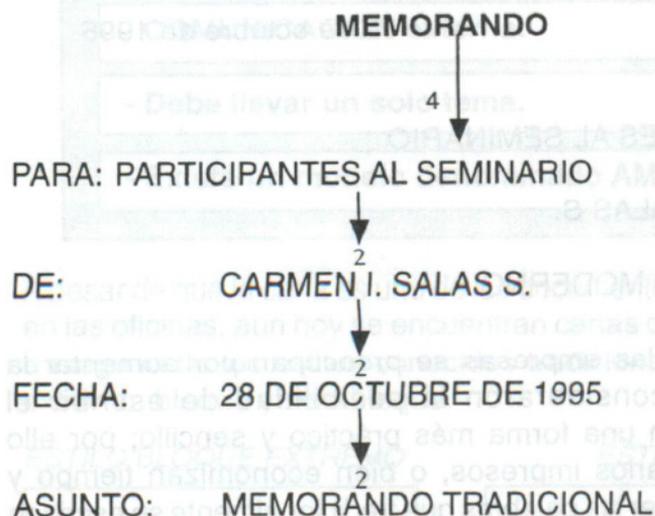
GESTION DE DOCUMENTOS

Partes y Estilos

Existen dos modelos de presentar el memorando:

- Tradicional
- Moderno

Sus partes principales son las siguientes:



El memorando es una comunicación que se utiliza entre oficinas de una misma empresa o institución. Por ser un documento informal carece del formalismo de las cartas, por ello los encontramos en diferentes formatos; sin embargo, las partes de ellos siempre son las mismas: **PARA o (A), DE, ASUNTO, TEXTO E INICIALES.**

Presentación del Memorando

Existe una tendencia de elaborar los memorandos eliminando las palabras Para, De, Asunto. El fin de esta forma es de economizar tiempo, sin embargo, debe tenerse especial

GESTION DE DOCUMENTOS

cuidado para que este documento circule únicamente dentro de la misma empresa, por el grado de informalidad del mismo. También, es importante conocerlo para evitar sorprenderse con este tipo de innovaciones.

MEMORANDO

12 de octubre de 1995

PARTICIPANTES AL SEMINARIO

CARMEN I. SALAS S.

MEMORANDO MODERNO

Debido a que las empresas se preocupan por aumentar la producción, consideraron la posibilidad de escribir el memorando en una forma más práctico y sencillo; por ello utilizan formularios impresos, o bien economizan tiempo y trabajo al eliminar las palabras que tradicionalmente se escriben en un memorando: **A, DE, ASUNTO**, es decir, simplemente ponen nombre del destinatario, remitente y el asunto, tal y como lo observa en este ejemplo.

LA CARTA

CARACTERISTICAS

- **Formal:** lleva dirección, saludo, despedida (se recomienda la línea del asunto).

- **COMUNICACION** externa.

- Debe llevar un solo tema.

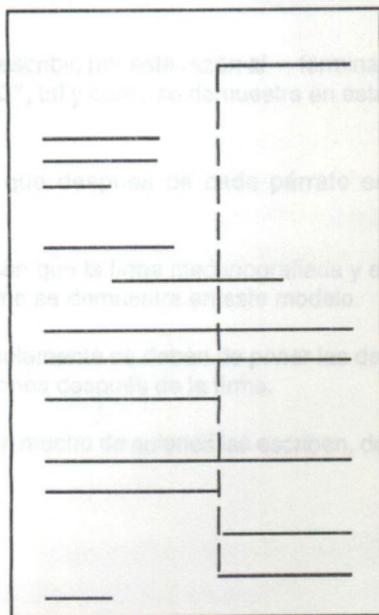
- Existe un modelo denominado AMS.

A pesar de que la carta es uno de los documentos más utilizados en las oficinas, aún hoy se encuentran cartas que no obedecen a ninguno de los estilos conocidos tradicionalmente: bloque extremo, bloque y semibloque.

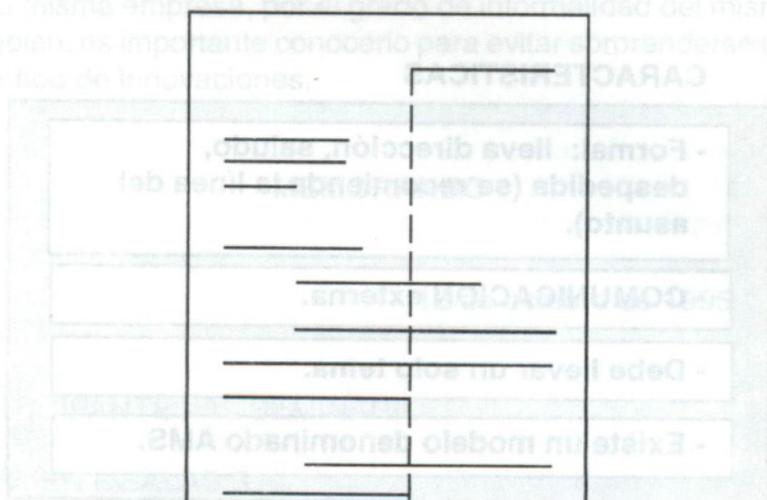
ESTILO BLOQUE EXTREMO



ESTILO BLOQUE



ESTILO SEMIBLOQUE



A pesar de que la carta es un tipo de documento que se utiliza en las oficinas, aún hoy se encuentran cartas que no obedecen a ninguno de los tipos de redacción habitualmente utilizados: extremo bloque y semibloque. En este caso, la redacción de la carta obedece a un tipo de redacción que se denomina **ESTILO BLOQUE EXTREMO**.



CARTA AMS

Es un estilo simplificado de escribir cartas

30 de noviembre de 1995

**COLEGIO DE SECRETARIADO
PROFESIONAL DE COSTA RICA**

Apartado 5776-1000

San José

CARTA "AMS"

Verdaderamente deseo que experimenten la emoción de recibir cartas en el estilo "AMS".

Las cartas "AMS" al igual que todas las comunicaciones escritas, son como conversaciones, en las que se escribe todo lo que se desea decir a otras personas, si estuvieran cerca.

Al escribir una carta "AMS", deben de tener cuidado de no escribir la línea del saludo inicial y la de despedida, como tradicionalmente se hace con los demás estilos de cartas. Además, recuerden escribir una línea de asunto en mayúscula total, sin escribir la palabra asunto y separada por tres espacios de la dirección y tres antes del cuerpo de la carta.

En caso de que la carta tenga enumeración, es conveniente no escribir debajo de los números, ejemplo:

1. Debajo de los números no debemos escribir, por esta razón al terminar esta línea se escribe abajo de la letra "D", tal y como se demuestra en este caso.

2. Además, es importante recordar que después de cada párrafo es conveniente dejar dos espacios.

Otros aspectos de este estilo de carta son que la firma mecanografiada y el título van en mayúscula sólida, tal y como se demuestra en este modelo.

Al poner las iniciales de identificación, solamente se deben de poner las del mecanógrafo y se escriben a dos renglones después de la firma.

Por último no olvides que las cartas dicen mucho de quienes las escriben, de ahí la importancia de su presentación.

PROF. CARMEN I.SALAS S.

c. Prof.Mario Cordero M.

EL INFORME

Características

- Su contenido por lo general es extenso.
- Requiere de una presentación muy organizada.
- Debe tener un propósito específico.

Existen diversos sistemas de esquematizar un informe:

- * Sistema mixto: utiliza números y letras tal y como se observa.

I. CAPITULOS A Títulos Principales

1. **Subtítulo**

2. **Subtítulo**

a. **Subdivisiones**

b. **Subdivisiones**

a.1 **incisos**

b.2 **incisos**

- Sistema moderno: Es muy sencillo y evita esquematizar con letras y números, sino que emplea las mayúsculas, el centrado, la negrilla y el subrayado.

TITULO PRINCIPAL CENTRADO

Segundo Nivel Centrado

Tercer Nivel Centrado y Subrayado

Cuarto nivel va subrayado

en la segunda línea vaa con sangría

GESTION DE DOCUMENTOS

Quinto nivel se subraya. Se sigue la escritura en la misma línea tal y como se observa en este ejemplo.

Recomendaciones para la escritura del informe moderno

1. En el estilo moderno el espaciamiento varía, pues espaciar tres resulta complejo. La tendencia es elaborar la mayoría de los trabajos a espacio doble.
2. Todos los párrafos deben estar con sangría.
3. Las citas **textuales** no llevan nota de pie de página.
4. Únicamente se indica el apellido del autor, año y la página. En caso de que se desee mayor información el lector debe de referirse a la bibliografía.
5. (Waite, 1994, p.6)
6. En las citas ideológicas se indica el apellido del autor y el año. (el resto de la información va en la bibliografía).
7. Los títulos y subtítulos no deben ser mayor a tres pulgadas.

Observe el ejemplo:

MARCO TEORICO

Contexto Teórico-Educacional

Aspectos Tecnológicos

La Máquina de Escribir y la Computadora

Antes de referirse a la computadora es importante recordar la máquina de escribir manual, que dio origen al teclado básico.

Esta máquina, por muchos años, significó el instrumento fundamental para la elaboración de documentos mecanográficos en la oficina y, hoy, es casi sustituida por la computadora, razón por la que se analizan sus particularidades.

Es necesario reflexionar sobre algunos indicadores que permiten observar la versatilidad de los procesadores de palabras, respecto a la máquina de escribir.

Con la computadora, los trabajos dejan de realizarse en forma manual; porque los procesadores de textos hacen posible integrar funciones que ayudan a distribuir, recuperar, procesar y almacenar información con el mismo equipo. Es por esto, que actualmente se establecen importantes diferencias en la manera de procesar la información en la oficina. El éxito y los beneficios de estos equipos son la principal motivación para que las instituciones adquieran equipo moderno.

Sin embargo, al incursionar en estos equipos, es necesario **desarrollar otras habilidades (manejo de equipo electrónico)** y actitudes que le permitan desempeñarse en el mundo competitivo (Waite, 1984).

Si alguna vez ha trabajado como un esclavo sobre una máquina de escribir corrigiendo una frase hasta que estaba casi pero no completamente perfecta, entonces deseará examinar el procesador de palabras. Los procesadores de palabras no son nada más que máquinas de escribir informatizadas e inteligentes. Han estado a nuestro alrededor durante años, pero debido a los recientes desarrollos en la tecnología de computadoras sobre "chip", han dado un gran avance en precio y prestaciones. Los procesadores de palabras permiten controlar comunicaciones en nuevas y potentes formas, manipular palabras y textos rápidos y eficazmente aumentar las salidas impresas muchas veces más (Waite, 1982 p.6).

GESTION DE DOCUMENTOS

TECNICAS MECANOGRAFICAS PARA LA ESCRITURA DE CARTAS E INFORMES

Generalidades

1. Los años nunca se separan por signos de puntuación.
2. En la dirección de la carta cuando se escribe en la misma línea después del nombre, el título, debe separarse por una coma.

Lic. Mayra Loría, Directora
o bien puede escribirse

Lic. Luis Enrique Rodríguez Ramírez
Gerente, Banco de Costa Rica
3. Las líneas de la dirección deben estar balanceadas unas con otras, para que haya uniformidad.
4. Cuando no se sepa el estado civil de la mujer, es preferible escribirle:

Srta. María Eugenia Villalobos M.
5. Las cartas es preferible enviarlas a una persona específica y no a una firma comercial y en casos estrictamente necesarios se escribe el nombre de la compañía sin la palabra "señores".
6. En las líneas de la dirección evite poner abreviaturas por ejemplo: Ave, Apto, Aptado y otros.
7. Los títulos de cortesía del saludo inicial no se abrevian.
8. Los títulos de cortesía señor, doctor, cuando van

GESTION DE DOCUMENTOS

seguidos por el apellido se escribe en minúscula, de lo contrario se escribe en mayúscula la letra inicial.
Ejemplo:

Estimada señora Espinoza

Estimada Señora

9. Una línea de un párrafo no debe dejarse sola en una página ni al final, ni inicio.
10. En el cuerpo de una carta no debe abreviar.
11. En las copias que no sean carbón, solamente se escribe la letra "c", para indicar la copia.
12. Los títulos y subtítulos de un informe no deben ser mayores de tres pulgadas.
13. Evite abusar de la negrita (debe hacerse uso de ella en casos estrictamente necesarios).
14. Evite dejar vacíos entre palabras a través de todo el documento.
15. Al almacenar la información escriba en el documento, después de las iniciales el nombre bajo el que va archivar el texto.
16. Al numerar en un documento evite hacerlo de la siguiente forma: 1.-
17. Cuando una cita textual contenga un error se escribe (sic).
18. Cuando el apellido del autor de la cita esté escrito antes no requiere ubicarse después de la cita, solamente el año y la página.

19. Morales al respecto dice:

20.p.5)

21.(Morales, 1994, p.5).

LA IMPORTANCIA DE LA NORMATIVACION
EN LA PROTECCION DE DOCUMENTOS

GESTION DE DOCUMENTOS

La importancia de la normalización
en la producción de documentos

QUE ES NORMALIZACION

"Proceso de formular y aplicar normas con el propósito de establecer un orden de una actividad específica, para beneficio y con la cooperación de todos los interesados.."

QUE ES CALIDAD

**LA IMPORTANCIA DE LA NORMALIZACION
EN LA PRODUCCION DE DOCUMENTOS**

QUE ES UNA NORMA

Documento obtenido por consenso que requiere de un ensayo, prueba o inspección para ser verificado.

REQUISITOS

NORMALIZACION Lic. Erick Quesada Valverde

HOMOGENEIDAD = No inventar lo que ya está hecho.

EQUILIBRIO = Se debe adaptar a los avances tecnológicos.

COOPERACION = Debe ser fruto del consenso y cooperación de las partes interesadas.

OBJETIVOS

NORMALIZACION

* Unificar lenguaje técnico.

* Reducir costos solucionando problemas repetitivos.

La importancia de la normalización en la producción de documentos

QUE ES NORMALIZACION

“Proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de establecer un orden de una actividad específica, para beneficio y con la cooperación de todos los interesados...”

QUE ES CALIDAD

Conjunto de **propiedades o características** de un producto o servicio, que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

QUE ES UNA NORMA

Documento obtenido por consenso que requiere de un ensayo, prueba o inspección para ser verificado.

REQUISITOS

NORMALIZACION

HOMOGENEIDAD = No inventar lo que ya está hecho.

EQUILIBRIO = Se debe adaptar a los avances tecnológicos.

COOPERACION = Debe ser fruto del consenso y cooperación de las partes interesadas

OBJETIVOS

NORMALIZACION

- * Unificar lenguaje técnico
- * Reducir costos solucionando problemas repetitivos

GESTION DE DOCUMENTOS

- * Proporcionar datos técnicos para la elaboración de estrategias empresariales
- * Proponer instrumentos técnicos para alcanzar el objetivo de calidad
- * Asegurar una buena comunicación entre los elementos que intervienen en el proceso
- * Simplificar la producción (trabajo)
- * Simplificar el uso de materia prima (insumo)

TIPOS DE NORMAS

Las normas técnicas se clasifican de acuerdo con su contenido en:

A- Normas de conceptos o normas básicas

B- Normas de producto

C- Normas de procedimientos

NIVELES DE LA NORMALIZACION



GESTION DE DOCUMENTOS

01.140.10

ISO 259-2:1994 **Ed.1** **7 p. (D)** **TC 46/SC 2**

Information and documentation - Transliteration of Hebrew characters into Latin characters - Part 2: Simplified transliteration

ISO/843:1968 **Ed.1** **3 p. (B)** **TC 46/SC 2**

International system for the transliteration of Greek characters into Latin characters.

ISO 3602:1989 **Ed.1** **6 p.(C)** **TC 46/SC 2**

Documentation - Romanization of Japanese (Kana script)

ISO 7098:1991 **Ed.2** **5 p (C)** **TC 46/SC 2**

Information and documentation - Romanization of Chinese

01.140.20 Information sciences

ISO 214:1976 **Ed.1** **6 p. (C)** **TC 46/SC 9**

Documentation - Abstracts for publications and documentation

ISO 215:1986 **Ed.1** **5 p. (C)** **TC 46/SC 9**

Documentation - Presentation of contributions to periodicals and other serials

ISO 690:1987 **Ed.2** **11 p. (f)** **TC 46/SC 9**

Documentation - Bibliographic references - Content, form and structure

ISO 832:1994 **Ed.2** **5 p. (C)** **TC 46/SC 9**

Information and documentation - Bibliographic description and references - Rules for the abbreviation of bibliographic terms

GESTION DE DOCUMENTOS

- ISO 2108:1992 Ed.3 3 p.(B) TC 46/SC 9**
Information and documentation - International standard book numbering (ISBN)
(Registration authority: see p. 13)
- ISO 2146:1988 Ed.2 24 p.(M) TC 46/SC 9**
Documentation - Directories of libraries, archives, information and documentation centres, and their data bases
- ISO 2788:1986 Ed.2 32 p.(P) TC 46/SC 9**
Documentation - Guidelines for the establishment and development of monolingual thesauri
- ISO 2789:1991 Ed.2 9 p.(E) TC 46/SC 8**
Information and documentation - International library statistics
- ISO 3297:1986 Ed.2 4 p.(CB) TC 46/SC 9**
Documentation - international standard serial numbering (ISSN)
(Registration authority: see p.13)
- ISO 3901:1986 Ed.1 4 p.(B) TC 46/SC 9**
Documentation - International Standard Recording Code (ISRC)
(Registration authority: see p. 13)
- ISO 4087:1991 Ed.2 8 p.(D) TC 171**
Micrographics - Microfilming of newspapers for archival purposes on 35 mm microfilm
- ISO 5122:1979 Ed.1 5 p.(C) TC 46/SC 9**
Documentation - Abstract sheets in serial publications
- ISO 5123:1984 Ed.1 6 p.(C) TC 46/SC 9**
Documentation - Headers for microfiche of monographs and serials
- ISO 5127-1:1983 Ed.1 18 p.(J) TC 46/SC 3**
Documentation and information - Vocabulary -
Part 1: Basic concepts
Bilingual edition

GESTION DE DOCUMENTOS

ISO 5127-2:1983 Ed.1 18 p.(J) TC 46/SC 3

Documentation and information - Vocabulary

Part 2: Traditional documents

Bilingual edition

ISO 5127-3:1988 Ed.1 17 p.(J) TC 46/SC 3

Documentation and information - Vocabulary

Part 3: Iconic documents

Bilingual edition

ISO 5127-3A:1981 Ed.1 23 p.(L) TC 46/SC 3

Information and documentation - Vocabulary - Section 3a):

Acquisition, identification, and analysis of documents and data

Bilingual edition

ISO 5127-6:1983 Ed.1 23 p.(L) TC 46/SC 3

Documentation and information - Vocabulary-

Part 6: Documentary languages

Bilingual edition

ISO 5127-11:1987 Ed.2 10 p.(E) TC 46/SC 3

Documentation and information - Vocabulary -

Part 11: Audio-Visual documents

Bilingual edition

ISO 5963:1985 Ed.1 5 p.(C) TC 46/SC 9

Documentation - Methods for examining documents,
determining their subjects, and selecting indexing terms

ISO 5964:1985 Ed.1 61 p.M TC 46/SC 9

Documentation - Guidelines for the establishment and
development of multilingual thesauri

ISO 6197-1:1980 Ed.1 2 p.(A) TC 171

Microfilming of press cutting -

Part 1: 16 mm Silver-Gelatin type roll microfilm

GESTION DE DOCUMENTOS

- ISO 6197-2:1985** Ed.1 3 p.(B) TC 171/SC 9
Microfilming of press cuttings
Part 2: A6 size microfiche
- ISO 7154:1983** Ed.1 8 p.(D) TC 46/SC 9
Documentation - Bibliographic filing principles
- ISO/TR 8393:1985** Ed. 1 26 p.(M) TC 46/SC 9
Documentation - ISO bibliographic filing rules (international
Standard Bibliographic Filing Rules) - Exemplification of
Bibliographic filing principles in a model set of rules
- ISO 9115:1987** Ed. 1 4 p.(B) TC 46/SC 9
Documentation - Bibliographic identification (biblid) of
contributions in serials and books
- ISO 9230:1991** Ed. 1 8 p.(D) TC 46/SC 8
Information and documentation - Determination of price indexes
for books and serials purchased by libraries
- ISO 9707:1991** Ed. 1 13 p.(G) TC 46/SC 8
Information and documentation - Statistics on the production
and distribution of books, newspapers, periodicals and elec-
tronic publications
- ISO 10444:1994** Ed. 1 5 p.(C) TC 46/SC 9
Information and documentation - International standard techni-
cal report number (ISRN)
(Registration authority: see p.13)
- ISO 10957:1993** Ed. 1 4 p.(B) TC 46/SC 9
Information and documentation - International standard music
number (ISMN)
(Registration authority: see p.13)

01.140.30 Documents in administration, commerce and industry

ISO 623:1974 **Ed. 1** **1 p.(A)** **TC 6/SC 3**
Paper and board - Folders and files - Sizes

ISO 639:1988 **Ed. 1** **17 p.(J)** **TC 37**
Code for the representation of names of languages

Bilingual edition

(Registration authority: see p.13)

ISO CATALOGUE 1995

COMO SE ENCUENTRAN USUALMENTE LAS NORMAS EN LA EMPRESA

- * En la memoria de las personas

- * En manuscritos o notas personales

- * En catálogos de procedencia externa

- * En documentación desarrollada por instituciones o personas externas a la empresa

QUÉ EFECTOS PRODUCE

- * Dependencia

- * Pérdida de información

GESTION DE DOCUMENTOS

- * Se obtienen normas elementales/parciales
- * Se obtienen normas que no son de dominio general
- * Se adoptan normas o condiciones temporales
- * Problemas internos para su administración y/o aplicación

Beneficios de la Normalización de Empresa

- * Mejora la calidad en cuanto a calidad, cantidad y regularidad
- * Facilita el acceso a datos técnicos
- * Permite reducir desperdicios
- * Permite reducir costos
- * Protege al consumidor, garantizándole la calidad requerida
- * Disminuye litigios
- * Facilita la comparación de ofertas
- * Permite un mayor ajuste entre la oferta y la demanda
- * Permite la organización racional de la producción y de los recursos humanos

GESTION DE DOCUMENTOS

Area de aplicación	Establecimiento de	Propósito	Beneficios
Administrativa	Políticas, procedimientos, manuales de funciones.	Comunicar las reglas desde la administración	Mejora el control, reduce costos, mejora relaciones
Diseño	Materiales, componentes, normas de procedimiento. Tamaños.	Mantener el diseño bajo condiciones racionalizadas.	Mejora la comunicación, la calidad, la disponibilidad y ahorra costos.
Contro de materiales	Especificaciones	Asegurar la calidad.	Mejora la Administración de materiales, reducción de inventarios.
Compras	Políticas y selección de proveedores.	Dar importancia a las normas, control de inventario, establecer precios, evitar malos entendidos con proveedores.	Mejora la selección, reduce costos, ofrece alternativas de compra.

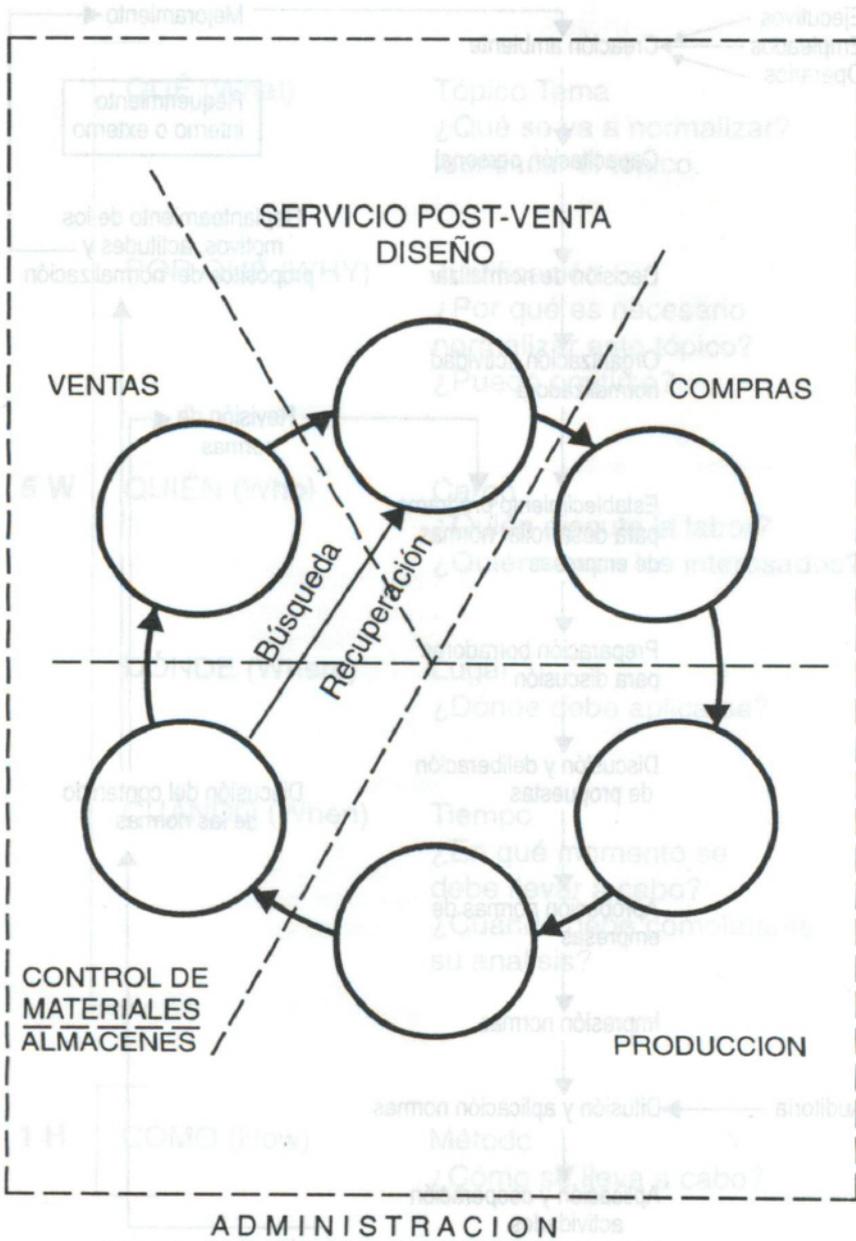
Fuente: A. J. Michalek

GESTION DE DOCUMENTOS

Area de aplicación	Establecimiento de	Propósito	Beneficios
Producción	Especifica- ciones, manua- les, recursos, mantenimiento	Mejora la producción, la produc- controla los equipos y las herra- mientas, ayuda en la planeación	Incrementa la produc- tividad y la calidad
Ventas	Manual de pro- cedimiento. Reclamos. Catálogos. Relaciones clientes. Estudio de merca- deo.		Mejora la imagen de la compa- ñía, per- mite te- ner una buena fuente de retro- alimenta- ción.

GESTION DE DOCUMENTOS

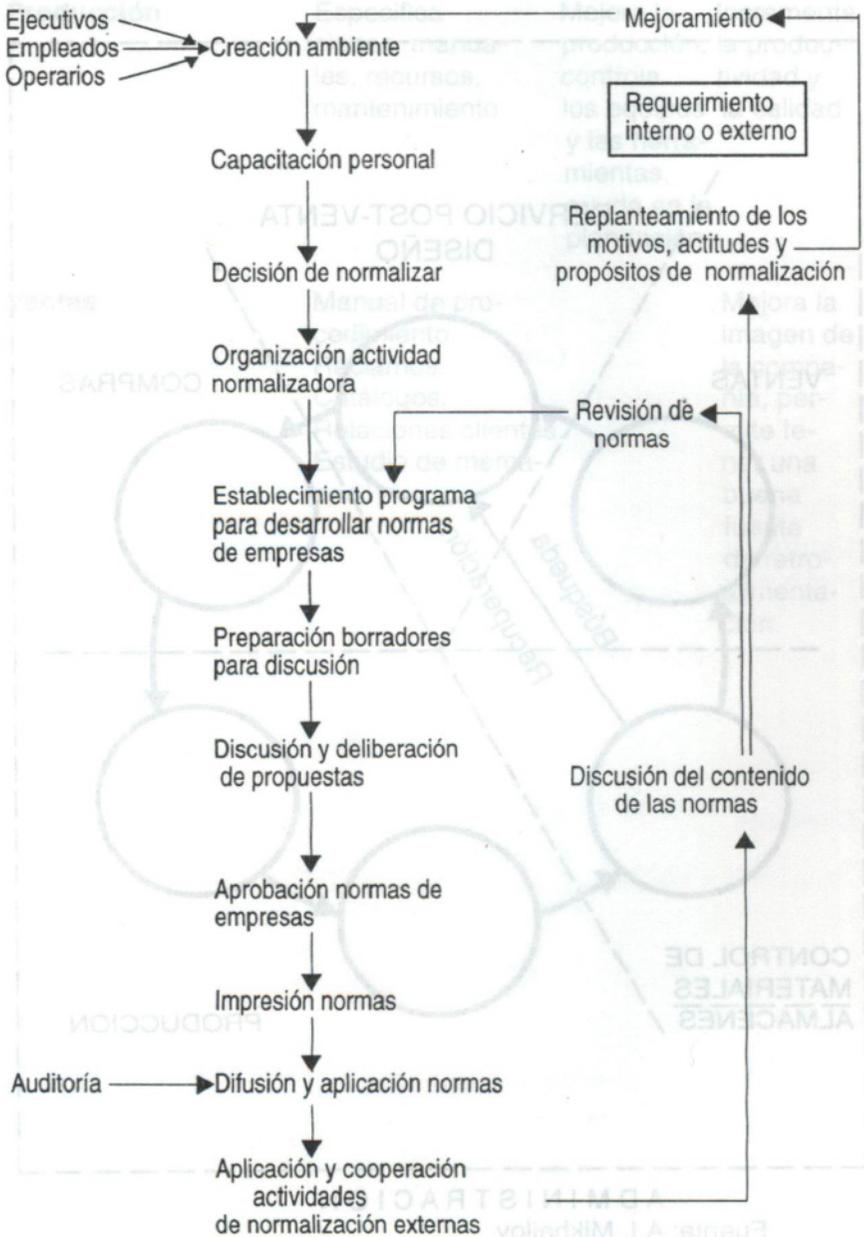
ETAPAS DEL PROCESO DOCUMENTAL



Fuente: A.I. Mikhailov

GESTION DE DOCUMENTOS

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA ESTABLECER NORMALIZACION DE EMPRESA



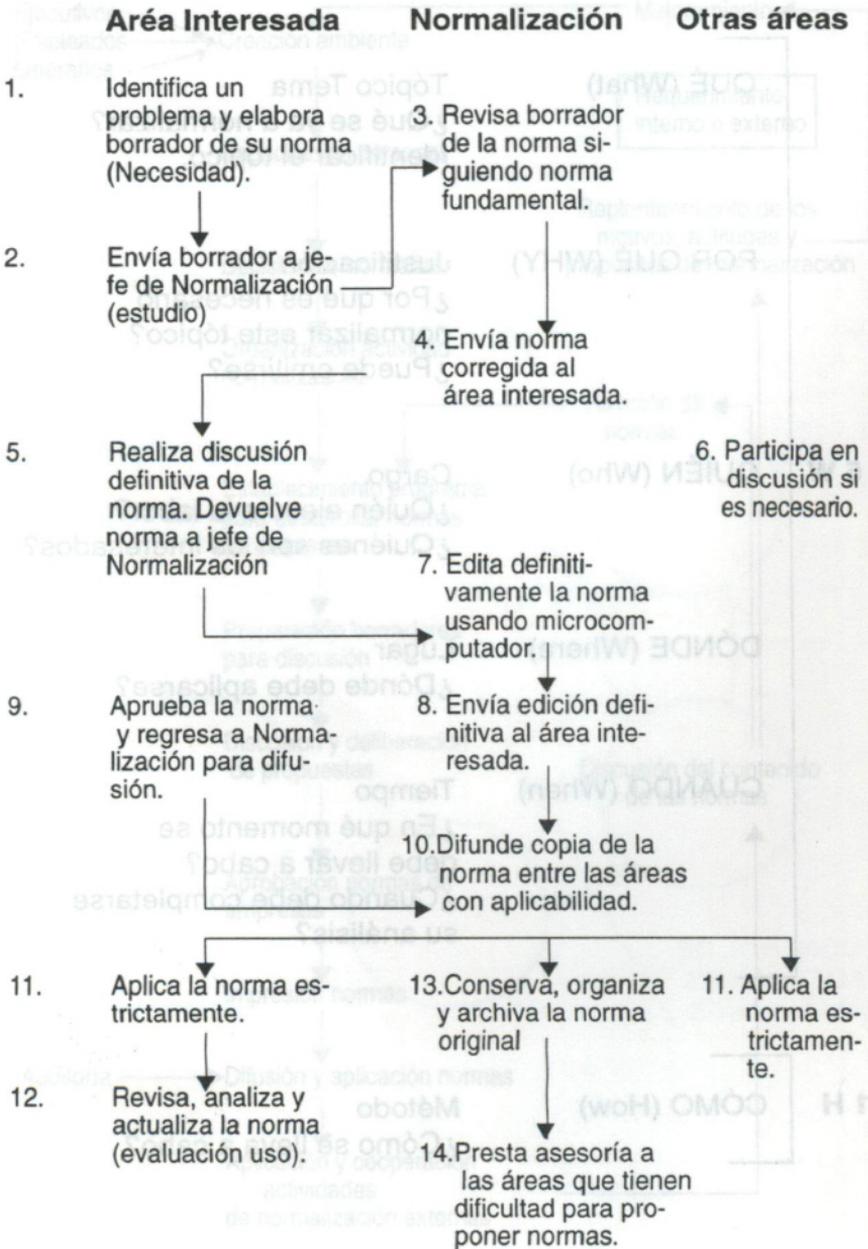
GESTION DE DOCUMENTOS

METODOLOGIA 5W - 1H

	QUÉ (What)	Tópico Tema ¿Qué se va a normalizar? Identificar el tópico.
	POR QUÉ (WHY)	Justificación ¿Por qué es necesario normalizar este tópico? ¿Puede omitirse?
5 W	QUIÉN (Who)	Cargo ¿Quién ejecuta la labor? ¿Quiénes son los interesados?
	DÓNDE (Where)	Lugar ¿Dónde debe aplicarse?
	CUÁNDO (When)	Tiempo ¿En qué momento se debe llevar a cabo? ¿Cuándo debe completarse su análisis?
1 H	CÓMO (How)	Método ¿Cómo se lleva a cabo?

GESTION DE DOCUMENTOS

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE NORMAS DE EMPRESA



GESTION DE DOCUMENTOS

CONTENIDO MINIMO DE UNA PORTADA DE NORMA DE EMPRESA

1. Logotipo de la compañía
2. Título principal: " Descripción de procedimientos "
3. Nombre del procedimiento
4. Año y mes de emisión
5. Código del procedimiento
6. Departamento
7. Antecedente
8. Nombre de quien elaboró
9. Nombre de quien revisó
10. Nombre de quien aprobó
11. Numeración
12. Fecha de vigencia
13. Número de edición
14. Contenido



GESTION DE DOCUMENTOS

		4
1	2	5
	3	6
		7
	14	
		11
8	9	12
	10	

13

GESTION DE DOCUMENTOS

95/04/28

	DESCRIPCION DE INSTRUCTIVO INSTRUCCION PARA LLENADO DE FORMULARIOS PARA SOLICITUD DE SERVICIO RAPINORM	003 CENTRO INFORM.																
<h2 style="margin: 0;">INDICE</h2> <table style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;">1</td><td>Objeto</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Política</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Definiciones</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Documentos relacionados</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>Información previa a preparar</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td>Pasos a seguir</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td>Resultados esperados</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td>Acciones correctivas</td></tr> </table>			1	Objeto	2	Política	3	Definiciones	4	Documentos relacionados	5	Información previa a preparar	6	Pasos a seguir	7	Resultados esperados	8	Acciones correctivas
1	Objeto																	
2	Política																	
3	Definiciones																	
4	Documentos relacionados																	
5	Información previa a preparar																	
6	Pasos a seguir																	
7	Resultados esperados																	
8	Acciones correctivas																	
		1/3																
E. Quesada	E. Quesada	95/04/28																
	E. Quesada																	

1a. Ed.

GESTION DE DOCUMENTOS

1 OBJETO

Establece instrucciones para el registro de datos en el formulario No.1 para solicitud del servicio de la División de Información denominado **RAPINOR** y de marca **INTECO**.

2 POLITICA

Aplica a todos los formularios de solicitud del servicio RAPINORM.

3 DEFINICIONES

No aplica

4 DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Instructivo 001. Instrucción para captura de datos en bases diseñadas cds/isis (micro isis).

5 INFORMACION QUE SE DEBE PREPARAR

Formularios de solicitud vírgenes.

6. PASOS A SEGUIR

6.1 Número en base de datos: Registre en ese espacio el número que le corresponderá en la base de datos RAPINO. Ejemplo: 1

6.2 Nombre de la empresa: Registre en este espacio el nombre de la empresa que solicita el servicio. Ejemplo: American Sanitary Company S.A.

6.3 Nombre del solicitante: Registre en este espacio el nombre del representante de la empresa que expresa la consulta. Ejemplo: Lisseth Cortés.

GESTION DE DOCUMENTOS

6.4 Cargo dentro de la Empresa: Registre en este espacio el cargo que ocupa el solicitante dentro de la empresa. Ejemplo: Gerente Control Calidad.

6.5 Teléfono: Registre en este espacio el número telefónico de la empresa al cual se puede localizar al solicitante para cualquier aviso.

6.7 Fax: Registre en este espacio el número de fax de la empresa al cual se pueden enviar comunicados al solicitante.

6.8 Dirección: Registre aquí la dirección física de la empresa. Ejemplo: Calle 20, Ave. 12 y 14, Edificio Montelimar, local No.1239.

6.9 Ciudad: Registre aquí la ciudad en que se localiza la empresa. Ejemplo: San José.

6.10 Provincia: Registre aquí la provincia en que se localiza la empresa. Ejemplo: San José.

6.11 Apartado Postal: Registre el apartado postal de la empresa. Ejemplo: 6189-10000.

6.12 Datos de las normas solicitadas: Registre en este espacio el nombre del organismo, número de la norma, título de la norma y precio de la misma. Pueden ser varias opciones. Ejemplo.

ORGANISMO	NUMERO	TITULO	PRECIO
ISO	8402	Gestión y aseguramiento de la calidad. Vocabulario.	\$ 24.00
DIN	12121	Tuberías de polietileno. Determinación resistencia a la luz solar.	\$ 56.00

6.13 Firma: Registre en este espacio la firma del solicitante.

7 RESULTADOS ESPERADOS

- Formularios llenos para ser tramitados ante proveedor y para ser registradas en base de datos RAPINO en CDS / ISIS

8 ACCIONES CORRECTIVAS

- Verificar formulario. Si la información no está completa, verifique que se han seguido los pasos indicados en punto 6. Pasos a seguir.

- Si la información está completa, pasar formulario para tramitar la solicitud ante proveedor y para ser registrada en base de datos respectiva.

LA FORMALIDAD DE LOS DOCUMENTOS Y SUS IMPLICACIONES LEGALES

El título del tema que nos han designado para examinar, tiene algunas manifestaciones de amplia cobertura para ser entendido desde diferentes puntos de vista como lo son la documental, archivística, la secretarial y la legal, razón por la cual haremos referencia a este último aspecto y con base en nuestra legislación.

LA FORMALIDAD DE LOS DOCUMENTOS Y SUS IMPLICACIONES LEGALES

Previo al estudio de dichos requisitos es necesario definir el concepto de documento.

En los documentos generales y especializados se admite cualquier forma de escritura, impresa, manuscrita, mecanografiada, grabada, grabada en cinta o grabada en disco, así como la reproducción más amplia cuando corresponda por escrito o gráficamente.

Licda. Ana Lucía Jiménez Monge.

Al igual que la definición tan amplia como la mencionada, quizá más nuestra legislación en el Código Procesal Civil establece que documentos son los escritos, las fotografías, las copias, las grabaciones, manuscritos, etc., en general todo objeto material que tenga carácter testimonial o declarativo, entendiéndose por escrito los que se expresan en un lenguaje o en una relación o comunicación verbal.

Lo anterior es un estado de lo que se entiende por documento, sin embargo, más adelante el mismo Código establece que para que surtan efectos legales deben cumplir con el cumplimiento de requisitos.

LA FORMALIDAD DE LOS DOCUMENTOS Y SUS IMPLICACIONES LEGALES

El título del tema que me han designado para exponer en los siguientes minutos, es muy amplio y se presta para ser enfocado desde diferentes ópticas como lo son la comercial, la archivística, la secretarial y la legal, razón por la cual haré referencia a este último aspecto y con base en nuestra legislación.

Trataré de comentar los requisitos indispensables que nosotros debemos incorporar en un documento para que este tenga valor legal.

Previo al estudio de dichos requisitos es importante delimitar el concepto de documento.

En los diccionarios generales y especializados se dice que documento es todo escrito, escritura, instrumento con que se prueba, confirma, demuestra o justifica una cosa y en la acepción más amplia cuando consta por escrito o gráficamente, por ejemplo hablamos de documento cuando estamos ante una foto, un libro, una carta, un plano, etcétera, independientemente de su soporte.

Al igual que la definición tan amplia como la mencionada o quizá más, nuestra legislación en su Código Procesal Civil establece que documentos son los escritos, los cuadros, las fotografías, las copias, las grabaciones magnetofónicas y en general todo objeto mueble que tenga carácter representativo o declarativo, entendiéndose por esto los que explican, enuncian o aclaran una relación o situación jurídica.

Lo anterior es un listado de lo que se considera como documento, sin embargo, más adelante el mismo Código regula que para que surtan efectos legales deben cumplir con un mínimo de requisitos.

Ahora bien, tenemos dos ámbitos laborales: el público y el privado. Para cada uno de ellos existen regulaciones diferentes en todos sus aspectos y esta diferencia no escapa a los documentos, siendo más los requisitos en el sector público que en el privado, toda vez que en este último rige el principio de que se puede hacer todo lo que la ley no prohíba, donde existe la autonomía de la voluntad, mientras que en la administración pública rige el llamado principio de legalidad, que consiste en que sólo se puede hacer lo que la ley establece. Por otro lado, debemos recordar que debe haber un mecanismo para que la administración pública cumpla el fin para la cual fue creada y una forma de asegurarlo es regulando cada actuación.

Hablaremos en primer lugar de los documentos públicos. Han escrito los estudiosos que es el otorgado o autorizado con las solemnidades requeridas por ley, expedido por notario o funcionario público competente para acreditar algún hecho, la manifestación de una o varias voluntades y la fecha en que se produce.

Por otro lado, nuestra legislación, específicamente la civil, regula que los documentos públicos son los redactados o extendidos por funcionario público, según las formas requeridas y dentro del límite de sus atribuciones.

En consecuencia, son tres los requisitos que debe cumplir un documento público para que tenga valor legal o lo que es lo mismo para que su contenido surta los efectos que se persiguen y por los cuales se originó. Estos requisitos son:

a. Que sea extendido por funcionario público. ¿Quién ostenta este cargo? De acuerdo con nuestra legislación “el empleado público”, “servidor público” y “funcionario público” son sinónimos y es el que presta servicios al Estado o a los entes descentralizados como parte de su organización. Sin embargo, la acepción funcionario público es más amplia, ya que cobija a aquellos que no son propiamente empleados al no estar sujetos a una relación de empleo o sea que no son propiamente

trabajadores, por ejemplo el Presidente de la República, Ministros, Diputados, Magistrados.

Hemos dicho que es el que presta servicios al Estado, siendo este el que cumple las tres funciones clásicas: legislar, administrar y juzgar, incluyendo al Tribunal Supremo de Elecciones y a la Contraloría General de la República.

Además, este funcionario público debe de estar debidamente nombrado o sea es el funcionario regular y no el de hecho, el que no esté con la investidura o esta sea inválida o ineficaz.

b. En segundo término se establece que el documento extendido por funcionario público debidamente nombrado debe tener íntima relación con el cargo que desempeña, es decir debe estar dentro de los límites de su competencia, dentro de las atribuciones que posee. Es lo que en Derecho Administrativo se conoce como la competencia de la institución y del funcionario. Cada uno tiene bien delimitadas sus funciones y no puede excederse en ellas, pues dependiendo de la forma en que se desvíe o sobrepase, estaríamos ante una desviación o abuso de poder, ambos tipos sancionados en la ley penal.

La competencia o lo que es lo mismo la definición clara y precisa de funciones es de gran relevancia para resguardar el orden y la seguridad que se espera de la administración. Al definirla por áreas, existe certeza a dónde dirigirse o sentar las responsabilidades del caso.

Esta delimitación de funciones es también importante dentro de cada institución, delimitando a cada funcionario sus atribuciones.

c. Este se refiere a las formas requeridas. ¿Qué debemos entender por esto? Formas requeridas son todas aquellas formalidades que nos comprueben, que fue extendido por funcionario público, debidamente nombrado y dentro del límite de sus atribuciones. Demuestra estos elementos la firma del

suscriptor, el cargo que desempeña, el sello o papel membretado, además el fin que se persiga con la nota debe estar íntimamente relacionado con la labor para la cual fue creada la Institución, pues en caso contrario estaríamos frente a la figura de desviación de poder, además, el contenido de la nota será lícito, posible, claro y preciso.

Por otro lado, encontramos que la Administración y el administrado están protegidos por plazos, de ahí que sea importantísimo la fecha de cuándo se hizo y cuándo se recibió una nota, ya que es a partir de ellas que inicia el plazo para una posterior gestión.

Cuando definimos documento público mencionamos que era el otorgado por un funcionario público o notario.

Todos aquellos documentos otorgados por un Notario son denominados instrumentos públicos y es que el Notario es un profesional al cual el Estado le ha delegado la función de dejar constancia de todos los hechos, situaciones y acuerdos a que lleguen las personas con el fin de que tengan efectos entre ellas y ante terceros y para eso le ha dado lo que se conoce como la fe pública.

La Ley Notarial, es la que regula las formas y requisitos que se deben cumplir para que los instrumentos públicos tengan la validez deseada, es sumamente formal y solemne. Si para los documentos públicos mencionamos requisitos, más los hay para estos otros.

Dentro de esos requisitos podemos mencionar: El uso del idioma español obligatoriamente, cuando son otorgados en el protocolo, la prohibición de usar abreviaturas, cantidades en cifras, salvo de que se trate de una copia y el original los contenga, no pueden haber entrerrenglonaduras, tachones, ni borrones. En los otorgados en el protocolo existe un orden claramente definido a seguir en la redacción y desde luego, la firma que es la que autoriza el documento.

GESTION DE DOCUMENTOS

Es importante aprovechar la oportunidad para mencionar que no todo lo que se otorgue ante un Notario se denomina escritura, como erróneamente le llamamos. Lo que se otorga ante un Notario son instrumentos públicos, lo que sucede es que de estos hay un grupo que se inscribe en el Registro Nacional o Civil, y estos si son escrituras, los demás siguen siendo instrumentos públicos.

Ahora bien, los documentos e instrumentos públicos tienen una validez propia, siempre y cuando cumplan con los requisitos ya mencionados, por ser creados por funcionarios a los cuales el Estado les ha delegado la fe pública y esto lo que significa es que lo que ellos contienen es cierto hasta que se compruebe lo contrario en los Tribunales de Justicia, en otras palabras hacen plena prueba con sus afirmaciones, no es necesario otro procedimiento para ejecutar su contenido.

En la legislación nacional no encontramos regulaciones específicas para cartas, oficios, memorandun, las normas son generales, razón por la cual los requisitos mencionados deben cumplirse en todos los tipos. A pesar de lo anterior, en la LGAP se especifican requisitos para las actas, en el CPC sobre las fotocopias certificadas y la regulación especial a la microfilmación de documentos y siempre que se cumplan los requisitos que se establecen para ese tipo de reproducción de documentos tiene igual valor que el original.

En primer lugar comentaremos lo relativo a las actas, encontramos su regulación cuando se norman los órganos colegiados como son las Juntas Directivas y Administrativas. El mínimo de requisitos que deben contener las actas son: Indicación de las personas asistentes, lugar y fecha de la reunión, puntos principales de la deliberación, la forma y resultado de la votación y el contenido de los acuerdos. Serán firmadas por el presidente y quienes hagan valer su voto en contra.

GESTION DE DOCUMENTOS

La aprobación de los acuerdos se hará en la sesión ordinaria siguiente, mientras tanto carecen de validez, sin embargo si por mayoría se resuelve que el acuerdo sea firme desde que se tomó, se debe especificar (acuerdo firme).

En caso de que a uno o varios miembros se opongan y hayan votado contrario a un acuerdo adoptado, están en el derecho de que en el acta se especifique esta situación y motive su actuación, este es el mecanismo que se puede utilizar para salvar la responsabilidad en la toma de acuerdos.

En cuanto a las fotocopias certificadas de documentos, tendrán el mismo valor del documento original, siempre y cuando el funcionario que las autoriza indica que la razón de que son copia fiel de su original y cancele las especies fiscales de ley.

Lo expuesto anteriormente, se refiere a los documentos e instrumentos públicos que como dijimos todo lo que en ellos se indique es verdadero hasta que no se compruebe lo contrario en los tribunales.

Es importante mencionar aquí dos detalles:

Para funcionarios públicos no se deben utilizar tratamientos especiales, como por ejemplo excelentísimo, o reverendo o su excelencia, esto es sobre todo en monarquías y riñen con el ser costarricense, por otro lado, el sello de un abogado no es necesario, para hacer valer los documentos que presente, la ley pide su firma y nombre.

Hablaremos ahora de los documentos privados rápidamente.

Los documentos privados son aquellos redactados por las partes interesadas con testigos o sin ellos, pero sin la intervención de un funcionario público o notario. Para que surtan efectos entre las partes y ante terceros en cuanto a las declaraciones que contiene deberán ser reconocidos ante los Tribunales de Justicia por quien o quienes lo suscribieron, se

GESTION DE DOCUMENTOS

utilizará el procedimiento de la confesión para este reconocimiento, es importante señalar que no será necesario el reconocimiento si a quien o quienes afecta las declaraciones contenidas en el documento las acepta, entonces tenemos que este reconocimiento es para cuando no haya aceptación de o contenido en él.

Finalmente tenemos dos temas de gran actualidad y ante los cuales hay que actuar con gran discreción al utilizarlos. Estos temas son: El uso de la informática y el fax.

Si analizamos el uso de la computadora podemos encontrar un sinnúmero de ventajas que proporciona en una oficina... pero ¿Lo que contiene un disco duro o diskette tendrá valor legal? Documento sí es, por ser una grabación magnetofónica pero no tiene ninguna validez legal si a la par no existe el documento impreso con las condiciones mencionadas y en especial la firma del responsable.

Se comenta que la razón por la cual no se le ha dado ese valor radica:

- En la imposibilidad de comprobar el autor, hacer recaer la responsabilidad, pues en muchas oportunidades quien digita es otra persona ajena al responsable del documento, quien fácilmente podría negar su autoría.

- Además posee la facilidad de modificar el contenido sin dejar prueba de ello, pues si bien es cierto, existen llaves para ingresar y hay contenidos a los que no todos pueden tener acceso, sin embargo averiguada la clave se realizan las modificaciones y no queda prueba de lo que contenía anteriormente si antes se imprimió y se autorizó.

- Finalmente los defensores de esta tecnología señalan una serie de ventajas y mecanismos que ayudarían a detectar la modificación o eliminación de una parte de un documento, justificaciones muy respetadas, pero que lo cierto del caso es

GESTION DE DOCUMENTOS

que no tiene desde el punto de vista legal ningún valor. Lo que no significa que no sea urgente la regulación legal sobre este aspecto, pues lo óptimo sería que vayan de la mano el avance tecnológico con la legislación, pero esto es imposible porque la tecnología avanza a pasos gigantescos.

En segundo término tenemos el uso del facsímil.

En primer lugar, permítame comentarles que el fax nació para dar rapidez en las contrataciones comerciales.

Quienes hemos utilizado este tipo de copia tenemos la experiencia de que en muchos casos no es legible o le faltan partes, ya que la máquina pudo haber fallado, por lo que no es un documento de confiar.

Si bien es cierto el fax permite rapidez, va en detrimento de la certeza y seguridad jurídica y tendríamos serias implicaciones legales al no tener fuerza probatoria y las responsabilidades en que podrían incurrir las partes involucradas.

Recordemos que la principal característica del documento es su originalidad por lo que se recomienda enviar el original a posteriori.

El uso de fax es aún más delicado legalmente hablando, ya que estamos ante una copia, generalmente de muy mala calidad, y que según los expertos en las mejores condiciones de conservación no dura más de dos años, que presenta una fecha, una firma y se observa un papel membretado o un sello que no es original ¿Tiene o no valor legal?

No existe una regulación concreta sobre el uso de este mecanismo para enviar información, sin embargo es muy utilizado e incluso a través de él se hacen millonarias contrataciones.

GESTION DE DOCUMENTOS

La pregunta quizá es ¿qué pasa entonces si no tienen valor legal pero se utilizan? la respuesta la encontramos en la jurisprudencia cuando en un juicio esté de por medio un documento ya sea informático o de fax o bien sea regulado por la Ley

EL MANEJO DE LA INFORMACION,
SU AUTOMATIZACION, Y SU IMPACTO
EN LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

ELEMENTOS RELEVANTES DE REINGENIERIA DE PROCESOS

RESUMEN

El artículo enfoca elementos esenciales de la Reingeniería de Procesos. Se recorre el concepto de proceso y su problemática en la organización moderna, el enfoque de reingeniería y sus fundamentos. Se presta consideración al nuevo contexto del trabajo y los problemas culturales que implica la reingeniería. Finalmente se discuten algunas conclusiones.

EL MANEJO DE LA INFORMACION, SU AUTOMATIZACION, Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

INTRODUCCION

La Reingeniería de Procesos se ha convertido en la última corriente mundialmente en productividad y competitividad. Empresas de las más prestigiosas de la primera mitad de la presente década. Tras el fracaso de la automatización se cobró a su enfoque, claridad, haciendo posible el uso de la tecnología de ser de utilidad, convirtiéndose en un movimiento "down side" de vuelta a maneras de hacer las cosas.

Ing. Enrique Margery B.

LO ESENCIAL: CONSISTE EN UN REPLANTAMIENTO RADICAL DEL PROCESO DEL NEGOCIO CON EL OBJETO DE ALCANZAR MEJORAS DRAMATICAS EN LAS MEDIDAS DE EFECTIVIDAD (COSTO, CALIDAD, TIEMPO DE RESPUESTA).

Si planteamiento básico es que no puede haber un cambio significativo en la dinámica de un proceso sin el cambio en la estructura del mismo. Luego, el proyecto sólo va ser intervenido

EL MANEJO DE LA INFORMACION,
SU AUTOMATIZACION Y SU IMPACTO
EN LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Ing. Enrique Margery B.

ELEMENTOS RELEVANTES DE REINGENIERIA DE PROCESOS

RESUMEN

El artículo enfoca elementos esenciales de la Reingeniería de Procesos. Precisa el concepto de proceso y su problemática en la organización moderna, el enfoque de reingeniería y sus herramientas. Se presta consideración al nuevo contexto del trabajo y los problemas culturales que implica la reingeniería. Finalmente, se presentan ejemplos de experiencias nacionales, reservando la identidad de las empresas para proteger sus intereses.

INTRODUCCION

La Reingeniería de Procesos se ha convertido en la técnica de mejoramiento de productividad y competitividad empresarial más publicitada de la primera mitad de la presente década. Gran parte de su popularidad se debe a su enfoque: claro y tajante, sostiene que la única posibilidad de ser competitivos consiste en un replanteamiento "desde cero" de nuestra manera de hacer las cosas.

LO ESENCIAL: CONSISTE EN UN REPLANTEAMIENTO RADICAL DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO CON EL OBJETO DE ALCANZAR MEJORAS DRAMATICAS EN LAS MEDIDAS DE EJECUTORIA (COSTO, CALIDAD, TIEMPO DE RESPUESTA).

Su planteamiento básico es que no puede haber un cambio significativo en la dinámica de un proceso sin un cambio en la estructura del mismo. Luego, un proceso debe ser intervenido

GESTION DE DOCUMENTOS

en su estructura (radicalmente) para lograr mejoras (radicales) en su desempeño. Asimismo, sostiene que muchos procesos organizacionales están agotados, son obsoletos o se encuentran demasiado anquilosados como para poder ser efectivamente tratados mediante el mejoramiento continuo, requiriéndose entonces medidas más radicales.

Este esfuerzo de reingeniería involucra:

- **REDIRECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE ANALISIS HACIA:**
 - **EL CLIENTE.**
 - **EL TIEMPO**, como elemento competitivo básico
- **CUESTIONAMIENTO DE PARADIGMAS, RUPTURA DE REGLAS.**

Paradigmas: esquemas mentales que nos ayudan a interpretar la realidad.
- **INTERVENCION SOBRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.** La reingeniería implica la modificación rápida y profunda de la organización, pudiendo tener efectos importantes sobre el personal.
- **REPLANTEAMIENTO HORIZONTAL DEL ANALISIS, ORIENTACION A MACROPROCESOS Y PROCESOS.**
- **EMPLEO CREATIVO DE LA TECNOLOGIA DE INFORMACION.**
- **MODIFICACION DEL ROL DEL RECURSO HUMANO, SIMPLIFICACION Y APLASTAMIENTO DE LA ESTRUCTURA.**

GESTION DE DOCUMENTOS

- UBICACION PRECISA DEL PROYECTO ORGANIZACIONAL EN EL CONTINUUM RACIONALIZACION - REDISEÑO - REINGENIERIA DEL NEGOCIO.

EL PROCESO

Entenderemos por proceso un conjunto interrelacionado de actividades y recursos que transforma insumos en productos (ISO, 1992). La intención básica de todo proceso es entonces lograr un producto para un cliente determinado. La intención básica de toda organización es entregar productos a sus clientes.

Hemos apuntado que la Reingeniería se enfoca a los procesos, estudiando a la organización como un ente responsable de atender diferentes necesidades para sus múltiples clientes. Este enfoque es diametralmente opuesto al enfoque funcional (tradicional). En el enfoque funcional, existen diferentes dimensiones de especialización empresarial (mercadeo, finanzas, contabilidad, personal, etc), estas dimensiones son conocidas como "dimensiones verticales", dentro de las cuales, personal con experiencia y formación similar es agrupado para ejecutar tareas dentro de un ámbito específico. La reingeniería, por su parte, reconoce que los procesos organizacionales no fluyen verticalmente, sino horizontalmente y propone el estudio "horizontal" de la organización, enfocándose sobre los procesos que cruzan las diferentes barreras funcionales o departamentales (ver figura No.1)

GESTION DE DOCUMENTOS

- **FRAGMENTACION DE PROCESOS.**

Mucho tiempo después de que las virtudes de la especialización del trabajo fabril, idea que condujo a la línea de montaje, han quedado atrás, comienzan a revelarse los problemas de la especialización:

- Alienación del trabajador moderno, encargado de tareas poco significativas, incompatibles con su mejor educación relativa y mayores expectativas de calidad de vida

- **Fragmentación del proceso:**

- **DIFERENTES UNIDADES CON DIFERENTES OBJETIVOS, COMPIEN ENTRE SI, LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

- **LA COOPERACION Y COORDINACION SON PROBLEMATICOS. LOS PROCESOS FLUYEN A TRAVES DE "FEUDOS".**

- **NADIE ESTA A CARGO DE LAS COSAS IMPORTANTES.**

- **NADIE COMPLETA UN PROCESO, SOLO SE ENCARGA DE "SU PARTE".**

- **UN PROCESO VITAL, AL SER FRAGMENTADO SE VUELVE UN COMPONENTE MENOR DE MUCHAS UNIDADES ORGANIZACIONALES.**

GESTION DE DOCUMENTOS

CASO 2: En una empresa pública, un servicio vital para el cliente interno de la organización es atendido por un Departamento. El proceso es ejecutado en 16 pasos, a cargo de 9 personas (de 1 a 2 pasos por persona). Cada persona consume como máximo 25 minutos en el proceso. El proceso está fragmentado. Para ninguno de los prestadores es parte fundamental de su trabajo. Un proceso vital a nivel organizacional es secundario para los prestadores. El tiempo de espera del cliente externo es de 7 días.

El caso No.2 pone de manifiesto uno de los principios más importantes de la reingeniería: en la ejecución de un proceso debe involucrarse a la menor cantidad posible de personas.

CASO 3: Trámite de vacaciones. Este trámite requiere de nueve pasos administrativos y el concurso de 5 funcionarios. La siguiente tabla indica, por funcionario, las tareas que le competen y el porcentaje de su tiempo que dedica a cada tarea.

	funcionario 1		funcionario 2		funcionario 3		funcionario 4		funcionario 5	
Tareas a cargo	1	2	8	3	5	4	6	7	9	
% del tiempo dedicado a la tarea	11%	2%	6%	5%	10%	2%	8%	4%	1%	

Como puede notarse, cada tarea representa un porcentaje insignificante del tiempo de los diferentes funcionarios (“un proceso vital al ser fragmentado se diluye”).

La reingeniería del proceso incluyó:

- Asignar las tareas de los funcionarios 1, 2, 3, 4, y la tarea No.7 del funcionario 5 a una sola persona (funcionario 2). Esta persona está

GESTION DE DOCUMENTOS

asignada medio tiempo a la atención del trámite (por las mañanas).

- Los pasos No.2 (revisión y firma al pasar de una sección a otra) y No.4 (revisar documentación del paso No.3) fueron eliminados.
- La descripción de puesto de esta persona fue modificado.
- Las personas anteriormente encargadas de las diferentes tareas fueron relevados de su responsabilidad para con el proceso.
- Todo lo hecho fue documentado.
- Se dotó al ocupante del "puesto comprimido" de acceso en línea a la base de datos de personal. Esto evitó los frecuentes desplazamientos al archivo y redujo en un 85% el manejo de papel.

La nueva distribución del trabajo se muestra a continuación.

	funcionario 2	ESPACIO DE COMPRESION DEL PROCESO	funcionario 5
Tareas a cargo	1,3,5,6,7,8		9
% del tiempo dedicado a la tarea	44%		1%

Tabla No.2 Redistribución de tareas.

GESTION DE DOCUMENTOS

En términos del cliente final, el proceso que originalmente tomaba 1 semana de tiempo, luego del rediseño toma alrededor de cuatro horas. Además, una persona maneja prácticamente todo el proceso (desfragmentación) y puede informar al cliente sobre el estado de la gestión.

En el caso anterior hemos cumplido el principio de dedicar la menor cantidad posible de personas a cada proceso, desfragmentándolo tanto como sea posible.

EL NUEVO CONTEXTO DEL TRABAJO

La Reingeniería promueve un nuevo contexto de trabajo, algunas de cuyas características son las siguientes:

- **COMPRESION HORIZONTAL (VARIOS TRABAJOS COMBINADOS EN UNO) Y VERTICAL (MAYOR AUTORIDAD) DEL TRABAJO.**

- **VARIACION DE LA SECUENCIA DE OPERACIONES (DESLINEARIZACION)**

- **REDUCCION DE CHEQUEOS Y CONTROLES.**

El control deja de estar centrado en las tareas y en el traslado del trabajo entre unidades y se desplaza a un esquema de control integral.

- **LAS UNIDADES VARIAN DE FUNCIONALES A GRUPOS DE PROCESO.**

Los procesos críticos dejan de ser atendidos por diferentes unidades (secuencialmente) y pasan a ser atendidos por un equipo (concurrentemente).

GESTION DE DOCUMENTOS

- LA NATURALEZA DEL TRABAJO ES MULTI-DIMENSIONAL.
- LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO SE DESPLAZA DE LA TAREA A LOS RESULTADOS DEL PROCESO. Se premian los resultados, la contribución al incremento de productividad, no a la antigüedad en el puesto.
- LAS ORGANIZACIONES TIENDEN A APLANARSE.

CASO 4: En una empresa manufacturera, una de las definiciones a nivel estructural que produjo el esfuerzo de Reingeniería fue elevar el "span de control" de 7 a 16 personas en promedio. En una gran institución pública nacional se rediseña en este momento de modo que no exista la relación "1 a 1" en las jerarquías. Es decir, se desea eliminar la existencia de puestos con un único subalterno.

• USO INTENSIVO DEL SOPORTE INFORMÁTICO.

Resulta crítico el acceso instantáneo a la información requerida para satisfacer al cliente. Un principio comúnmente empleado es que las dudas se resuelven frente a la pantalla del computador y no hurgando en montañas de papel o consultando la situación con otra sección que podría tener la información requerida.

Las personas son integradas en equipo, se les dota de mayor apoyo y acceso a la información, los procesos fragmentados son integrados y se logra una mejor respuesta al cliente (ver figura No.3).

GESTION DE DOCUMENTOS

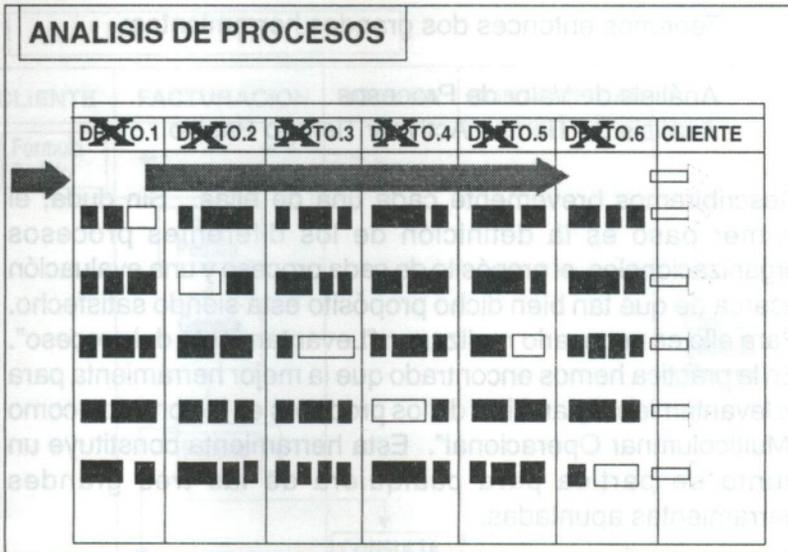


Figura No.3 El enfoque de reingeniería y el rompimiento de las barreras funcionales.

HERRAMIENTAS DE LA REINGENIERIA

Hemos señalado que las dos dimensiones de interés de la Reingeniería son el cliente y la competitividad. Estas dos dimensiones básicas generan las herramientas fundamentales de trabajo:

- **DIMENSION CLIENTE:**
La atención del cliente y sus necesidades conduce al "Análisis de Valor de Procesos".
- **DIMENSION COMPETITIVIDAD:**
La competitividad se encuentra mediatizada por el empleo del tiempo como herramienta competitiva, de donde surge el "Análisis de tiempo pasivo y activo".

GESTION DE DOCUMENTOS

Tenemos entonces dos grandes herramientas:

- Análisis de Valor de Procesos.
- Análisis de Tiempo Activo y Tiempo Pasivo.

Describiremos brevemente cada una de ellas. Sin duda, el primer paso es la definición de los diferentes procesos organizacionales, el propósito de cada proceso y una evaluación acerca de qué tan bien dicho propósito está siendo satisfecho. Para ello es necesario realizar un "Levantamiento del proceso". En la práctica hemos encontrado que la mejor herramienta para el levantamiento y análisis de los procesos es la conocida como "Multicolumnar Operacional". Esta herramienta constituye un punto de partida para cualquiera de las tres grandes herramientas apuntadas.

Un multicolumnar operacional es una herramienta gráfica donde se indica, en diferentes columnas, los diferentes actores de un proceso. Seguidamente, se realiza un diagrama de flujo del proceso, asociando las diferentes operaciones con la columna del actor responsable. Esta herramienta permite definir de un modo muy conveniente los diferentes pasos del proceso y sus responsables (ver figura No.4).

GESTION DE DOCUMENTOS

ANALISIS DE PROCESOS

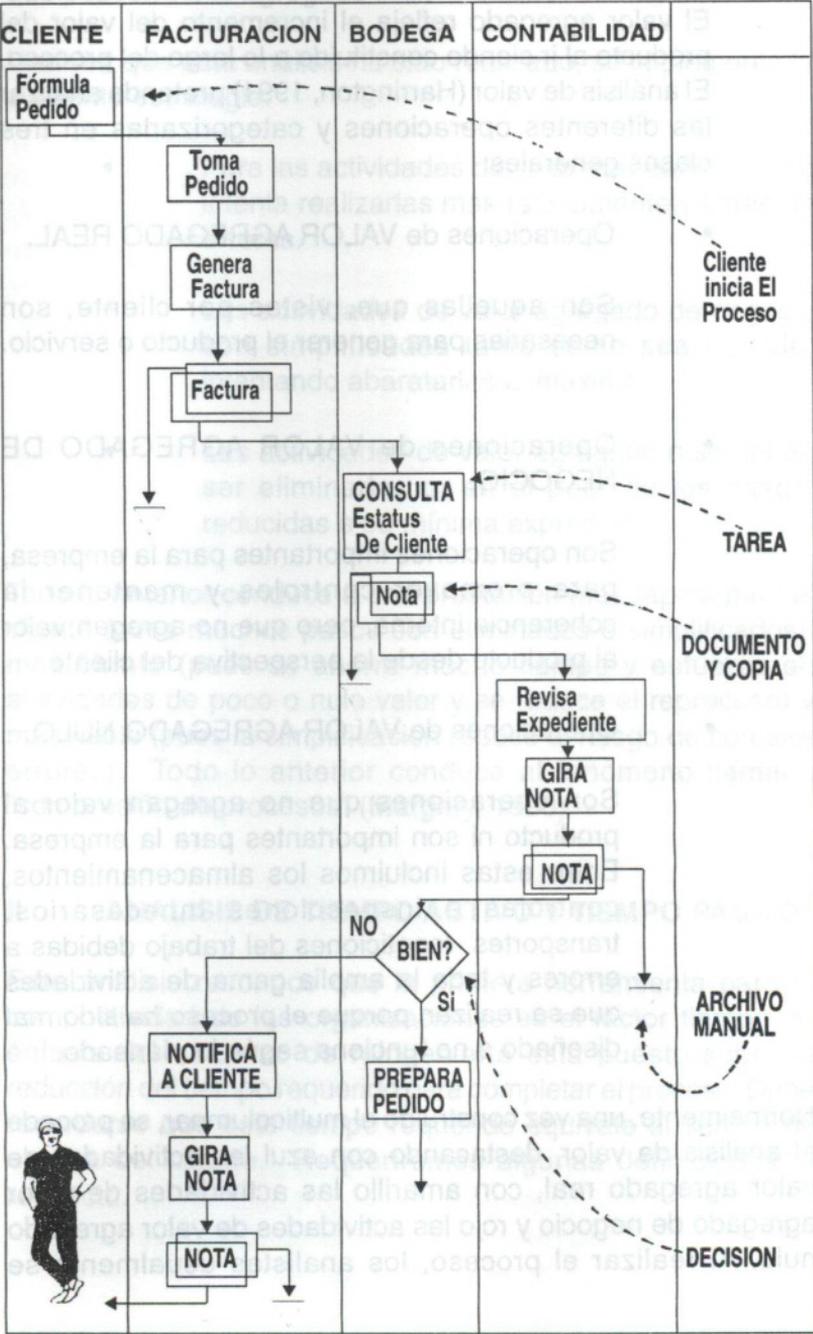


Figura No.4. Sección de Multicolumnar operacional.

I. ANALISIS DE VALOR

El valor agregado refleja el incremento del valor del producto al ir siendo constituido a lo largo del proceso. El análisis de valor (Harrington, 1991) pretende analizar las diferentes operaciones y categorizarlas en tres clases generales:

- **Operaciones de VALOR AGREGADO REAL.**
Son aquellas que, vistas por cliente, son necesarias para generar el producto o servicio.
- **Operaciones de VALOR AGREGADO DE NEGOCIO.**
Son operaciones importantes para la empresa, para promover controles y mantener la coherencia interna, pero que no agregan valor al producto desde la perspectiva del cliente.
- **Operaciones de VALOR AGREGADO NULO.**
Son operaciones que no agregan valor al producto ni son importantes para la empresa. Entre estas incluimos los almacenamientos, controles e inspecciones innecesarios, transportes, repeticiones del trabajo debidas a errores y toda la amplia gama de actividades que se realizan porque el proceso ha sido mal diseñado o no funciona según lo planeado.

Normalmente, una vez construido el multicolumnar, se procede al análisis de valor, destacando con azul las actividades de valor agregado real, con amarillo las actividades de valor agregado de negocio y rojo las actividades de valor agregado nulo. Al realizar el proceso, los analistas usualmente se

sorprenden de la pequeña cantidad de operaciones del proceso que poseen valor agregado real.

Una vez que este análisis ha sido realizado, se implementa la siguiente estrategia:

- Para las actividades de valor agregado real, se intenta realizarlas más rápidamente y libres de errores.
- Las actividades de valor agregado de negocio son simplificadas tanto como sea posible, intentando abaratarlas al máximo.
- Las actividades de valor agregado nulo deben ser eliminadas o, en el peor de los casos, reducidas a su mínima expresión.

Todo lo anterior conduce a una prestación más rápida para el cliente (pues muchos pasos son eliminados o simplificados), más barata (pues se ahorra mucho tiempo y esfuerzo en actividades de poco o nulo valor y se reduce el reproceso) y más fiable (pues la simplificación reduce el riesgo de cometer errores). Todo lo anterior conduce al fenómeno llamado "compresión de procesos" (Margery, 1993).

II ANALISIS DE TIEMPO ACTIVO Y TIEMPO PASIVO

Este análisis reconoce que la primera herramienta para la competitividad de las organizaciones es el factor tiempo. El énfasis del esfuerzo de reingeniería está puesto sobre la reducción del tiempo requerido para completar el proceso. Debe recordarse que este tiempo requerido equivale al tiempo de espera del cliente. Requeriremos algunas definiciones al respecto.

GESTION DE DOCUMENTOS

- **TIEMPO TOTAL:** El tiempo que transcurre entre el inicio del proceso y su resolución (respuesta al cliente). Este tiempo total está compuesto por los tiempos de espera, operativo y pasivo.
- **TIEMPO DE ESPERA:** El tiempo de "traslado" del proceso entre las diferentes unidades encargadas.
- **TIEMPO OPERATIVO:** El tiempo en que las tareas requeridas están siendo ejecutadas.
- **TIEMPO PASIVO:** El tiempo en que el proceso no está siendo atendido por la unidad encargada.

CASO 5: En una empresa pública se tramitan permisos de construcción. El trámite requiere de 13 pasos por diferentes secciones administrativas. El trámite requiere, en promedio 14 días (tiempo total), de ese tiempo:

GESTION DE DOCUMENTOS

- 4 horas son empleadas activamente por los encargados del proceso (tiempo operativo).
- 4 días son empleados trasladando el trámite entre las diferentes secciones (tiempo de espera).
- 9 días y fracción son consumidos por el trámite a la espera de ser procesado en las diferentes secciones (tiempo pasivo).

En resumen, de los catorce días que espera el cliente, sólo cuatro horas son efectivamente empleadas en ejecución de tareas (inspección en el sitio, análisis de planos, cobro de servicios y búsqueda de documentación). Esto representa el 3.6% del tiempo útil disponible (para una jornada de 8 horas).

El análisis de tiempos, a partir del multicolumnar operacional, inicia con una identificación del tiempo total y los diferentes tiempos activos y pasivos. A continuación se realiza un análisis de las causas de los principales tiempos pasivos y se toma las medidas apropiadas para su reducción.

En esta línea de rediseño, usualmente se descubre que los tiempos totales son inaceptablemente altos, tanto para los clientes, como para los funcionarios. La principal razón de descontento con los trámites tiene que ver con el tiempo total y, sorprendentemente, no resulta raro que el tiempo operativo de un proceso sea de alrededor de un 0.5% a un 5% del tiempo total.

EL ASPECTO CULTURAL

Un aspecto que no ha recibido la atención merecida es el impacto de la Reingeniería en la Cultura Organizacional. Para precisar el término nos remitiremos a la descripción operativa de la cultura de E. Schein:

GESTION DE DOCUMENTOS

La cultura es un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales. Las hipótesis:

- Son verdades primarias para los miembros, representan los conocimientos de partida para actuar, analizar y decidir.
- Son compartidas por los miembros de la organización, operan de forma inconsciente.
- Han permitido resolver problemas y aún los están resolviendo.
- Deben transmitirse a los nuevos miembros.

La cultura es un arma de dos filos (como los paradigmas), pues es una fortaleza si es consistente con el cambio, o un obstáculo si no lo es.

Existe una diferencia fundamental entre reingeniería y cultura organizacional, dada por el factor tiempo:

- La reingeniería es un proceso acelerado, que se realiza en un corto espacio de tiempo.
- Las empresas pueden cambiar su cultura lentamente, en el momento en que ésta se vuelve ineficaz. El cambio es lento pues implica el deshacerse de un conjunto de referentes profundamente integrados.

Describiremos las cuatro dimensiones básicas de cultura, según la tipología de Charles Handy.

- **CULTURA DE PODER:**

Es decisiva, concentrada. Las decisiones son tomadas por el líder.

GESTION DE DOCUMENTOS

FORTALEZAS:

- UNIFICA A LOS INDIVIDUOS MEDIANTE LA VISION DEL LIDER.
- RAPIDA REACCION AL ENTORNO Y CAMBIOS INTERNOS.
- SUMINISTRA DIRECCION, REDUCE CONFLICTO Y CONFUSION

DEBILIDADES:

- EL CAMBIO ES LIMITADO POR EL LIDER.
- LOS SISTEMAS CAEN ANTE EL IMPULSO DEL LIDER.
- LOS LIDERES SON CUELLOS DE BOTELLA.

• CULTURA DE ESTRUCTURA:

Es segura, racional y sistemática. Las líneas claras de autoridad y el respeto de los procedimientos son sus características fundamentales.

VENTAJAS:

- REGLAS CLARAS
- SISTEMAS BIEN DISEÑADOS Y RACIONALES.

DEBILIDADES:

- * CAMBIO ES DIFICIL Y LENTO.
- * MUCHO ESFUERZO DEDICADO A REPORTE Y CONTROL.
- * FRAGMENTACION DE PROCESOS.
BUROCRATIZACION.

GESTION DE DOCUMENTOS

- **CULTURA DE LOGRO:** Es enérgica, basada en la competencia.

FORTALEZAS:

- ALTA MOTIVACION. CONGRUENCIA DE METAS.
- REDUCE LA NECESIDAD DE CONTROLES INDIVIDUALES.
- RAPIDO APRENDIZAJE, ADAPTACION Y TOMA DE DECISIONES.

DEBILIDADES:

- ETICAS: EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS.
- INTOLERANCIA A NECESIDADES PERSONALES.
- COOPERACION EN EL GRUPO. COMPETENCIA ENTRE GRUPOS.
- EXCELENCIA A CUALQUIER COSTO CONDUCE A INEFICIENCIA.

- **CULTURA DE APOYO:** Es sensible y cooperadora basada en las relaciones

FORTALEZAS:

- BUENA INTEGRACION Y COMUNICACION INTERNA.
- ALTOS NIVELES DE COOPERACION, TRABAJO EN EQUIPO EFICAZ.
- BUENA PERCEPCION DEL AMBIENTE.
- ALTO NIVEL DE CONFIANZA ENTRE LOS INDIVIDUOS.

DEBILIDADES:

- TOMA DE DECISIONES MUY LENTA, POR CONSENSO.

GESTION DE DOCUMENTOS

- BAJA ORIENTACION A LA TAREA.
- SE EVITA EL CONFLICTO A TODA COSTA.
- POCA MOTIVACION DE LOGRO INDIVIDUAL.
- TENDENCIA A ANTEPONER NECESIDADES DE LA GENTE.

Toda organización manifiesta estas cuatro dimensiones de cultura, sin embargo, una de ellas confiere un perfil particular al ser dominante. Cada uno de estos tipos de cultura responde de manera particular al esfuerzo de reingeniería.

• CULTURA DE PODER

Este tipo de cultura genera procesos de reingeniería poco participativos. El rediseño se plantea a altos niveles y el proceso genera grandes cantidades de dolor organizacional.

CASO 6: Una gran empresa nacional de manufactura decide iniciar un proceso de reingeniería. Con una cultura típicamente de poder, se inician reuniones de definición de procesos, medición del rendimiento de los mismos y rediseño. El proceso es completado en tres meses. Con una reducción de la fuerza administrativa de un 40% se logra mantener niveles de productividad y calidad mayores, mejor servicio al cliente y una producción un 30% mayor que en el pasado.

Obviamente, los despidos fueron importantes, existió gran incertidumbre en el personal y muchas personas vieron transformado su contexto y el contenido del trabajo. Sin embargo, aquellos que están aún allí señalan que las mejoras, desde el punto de vista del cliente, son espectaculares.

- **CULTURA DE ESTRUCTURA**

En este caso existe un terreno muy fértil, la organización es normalmente muy burocrática y el potencial de racionalización es muy alto. Sin embargo, existen problemas de fuerte resistencia al cambio y muchos escollos legales que solventar (redefinición de manuales de puestos, cambio de procedimientos, necesidad de formular decretos en empresas públicas, etc.).

- **CULTURA DE LOGRO**

Este tipo de cultura resulta ideal para el esfuerzo de reingeniería de tipo participativo, donde se pueda nombrar a coordinadores de proceso y equipos completos encargados de rediseñar y posteriormente asumir un proceso desfragmentado.

- **CULTURA DE APOYO**

Este tipo de organización es la más problemática de todas. Los fuertes lazos emocionales entre las personas que la integran y la atmósfera de relativa placidez que caracteriza a la organización son un gran obstáculo para el proceso de reingeniería. Por otro lado, la necesidad de proceder en todo por consenso, evitando herir a los miembros de la organización vuelven prácticamente imposible la reingeniería (sin destruir la plataforma emocional de la organización).

CASO 7: En una gran organización educativa se inicia un proceso de reingeniería definiendo procesos, clientes, emisión y visión organizacional. Todo el proceso implica reuniones plenarias donde se procede por consenso (absoluto). El intento por hacer reingeniería, por falta de consenso y oposición de algunos sectores que paralizan las sesiones al sentirse

GESTION DE DOCUMENTOS

afectados, es detenido al cabo de unos pocos meses. En este caso, una auditoría de la cultura organizacional, típicamente de apoyo, hubiese revelado la escasa viabilidad de la tarea.

Resulta importante entonces el efectuar, previo al esfuerzo de reingeniería, una auditoría cultural de la organización, que permita definir una estrategia apropiada de intervención.

RETOS DE LA REINGENIERIA

Visualizaremos los retos de la reingeniería en el contexto de lo que definiremos como el "Marco de referencia de la gerencia moderna". Según dicho marco, el gerente moderno enfrenta cuatro importantes retos, mostrados en la tabla No.1.

GERENCIA MODERNA	
1.	ADMINISTRAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL
2.	DESPLAZAR LA PLANIFICACION Y TOMA DE DECISIONES AL NIVEL MAS BAJO QUE SEA VIABLE (DEMOCRATIZAR LA ORGANIZACION).
3.	DESPLAZAR CONTROL POR COMPROMISO.
4.	PRESTAR ATENCION PERMANENTE A LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS.

Tabla No.1. Marco de referencia de la gerencia moderna.

En el ámbito de la administración de la cultura organizacional reside un gran reto, pues el enfoque de reingeniería ha tratado muy superficialmente el problema de la gestión del dolor organizacional que implica el proceso y, en general, los problemas que surgen del cambio rápido en las organizaciones.

La reingeniería es más que una reestructuración defensiva (reducción de costos), implica un esfuerzo por "hacer más con menos o iguales recursos" [Moss Kanter, 1989]. Paradójicamente, este esfuerzo por lograr mayor valor agregada a cambio de lo invertido, conduce a la amenaza de perder parte del valor existente en la organización. Esta pérdida asume varias formas.

- Costos de confusión: puestos, procesos y sistemas cambian. La gente "no sabe dónde están las cosas".
- Pérdida emocional: el dolor generado por el cambio genera todo tipo de reacciones.
- Pérdida de energía: todo cambio requiere esfuerzo y tiempo, consume energía.
- Pérdida de recurso clave: es imposible evitar perder gente valiosa en el proceso. A veces se presta más atención a definir "a los que parten" que a "los que se quedan", a resultas de ello, algunos de los que debieron quedarse acaban partiendo.
- Pérdida de iniciativa si la reingeniería es autocrática y no participativa.

Finalmente, debemos recordar que la reingeniería se enfoca sobre el cliente y la competitividad, y el logro de la mejora radical a través de la intervención radical de los procesos. En el fondo, pone sobre el tapete la necesidad de un enfoque participativo, de equipos de tarea, como ninguna otra metodología lo había hecho en el pasado. La adecuada administración del esfuerzo y el mejor manejo de las características intrínsecas de las organizaciones marcará la diferencia entre una mejora radical y un proceso de dolor sin dirección.

RECOMENDACIONES IX JORNADA ARCHIVISTICA 1995

1. Que la Dirección Técnico-Pedagógica del Instituto Nacional de Aprendizaje (especialidad de Secretariado) y la Escuela de Secretariado Profesional de la Universidad Nacional coordinen la labor de normalización de las diversas técnicas secretariales que se aplican en la elaboración de los más importantes y utilizados tipos documentales.
2. Que el Archivo Nacional de Costa Rica conforme una Comisión integrada por Archivistas del Sistema que se encargue de coordinar la labor de normalización de las funciones archivísticas en la etapa de gestión.
3. En vista de que no es posible iniciar un proceso de normalización sin la capacitación específica, deberán los responsables de ello establecer la coordinación necesaria con INTECO y la Universidad de Costa Rica para ese propósito.
4. La base de los dos procesos de normalización serán los estudios y recomendaciones presentados por cada uno de los once grupos de trabajo de la presente jornada.
5. Que el Archivo Nacional lleve a cabo las funciones de enlace entre ambas Comisiones responsables de los procesos de normalización.
6. Instar a todos los participantes de la IX Jornada, para que sean difusores sobre la importancia de los procesos de normalización, en las instituciones que representan.

CONCLUSIONES

1. Se evidenció en el desarrollo de la actividad la necesidad de iniciar procesos de normalización, tanto en el campo archivístico como en el secretarial.
2. La necesidad de que las secretarías y archivistas coordinen acciones especialmente en los campos de la producción y utilización de documentos.

