MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO EN LA ADMINISTRACION DE ARCHIVOS [1]

María Patricia Ugalde Romero [2]

PRESENTACION

El vertiginoso ambiente que envuelve a todas las organizaciones, la creciente complejidad en sus estructuras, la adopción de tecnología avanzada, el alto volumen de operaciones que realizan, la variada cantidad de recursos que se les asignan y el aumento generalizado en la demanda por sus productos y servicios, ha generado una nueva dimensión en las funciones directivas clásicas: *la administración del cambio.*

La redefinición de roles y funciones en las organizaciones, conlleva indefectiblemente a la redefinición funcional al interior de ellas. La tarea es determinar qué hacemos, de qué forma lo ejecutamos y qué labores requieren ser creadas, modificadas o eliminadas.

Se desprende de inmediato que las nuevas estructuras institucionales, requieren la implantación e implementación de un nuevo estilo de gestión, que implica la transformación del antiguo modelo de *gestión por normas* a uno de *gestión por resultados.*

En el seno de todas las organizaciones, específicamente en nuestros archivos, se vuelve imperativa la necesidad de contar con instrumentos administrativos como los *Manuales de Procedimientos*, que apoyen la atención del quehacer cotidiano, de modo que, en forma ordenada, planificada y oportuna consigan la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

---

1. La Junta Administrativa del Archivo Nacional otorgó el premio "José Luis Coto Conde" a la señora María Patricia Ugalde Romero, por este trabajo de investigación presentado en el año 2004.
2. Archivista y Licenciada en Administración de Empresas. Subdirectora del Archivo y Registro Judicial, Poder Judicial.

La solución al problema del cambio constante, no radica en un individuo con perfil de héroe que deslumbre a todos los integrantes de la organización hasta lograr que lo secunden fielmente en su propósito. En el mundo moderno, hablar de transformación implica considerar procesos estandarizados, debidamente estructurados y esquematizados que permitan transmitir al nuevo empleado y reforzar en los antiguos, en forma ágil y oportuna la cambiante dinámica laboral.

Dentro de esta perspectiva de cambio, las organizaciones demandan colaboradores cada vez más comprometidos y partícipes del quehacer organizacional y es precisamente aquí, donde debe surgir el profesional en archivística como soporte y facilitador de la dinámica institucional.

El archivista posee, además de su potencial académico sobre técnicas y procesos rigurosamente establecidos, la mayor fuente de poder que existe en la actualidad " *la información*" porque es precisamente en los archivos, especialmente de gestión donde se llega a dominar al pie de la letra todas las actividades, movimientos y secuencia de las operaciones que se ejecutan en la oficina, así como sus interrelaciones con otras dependencias.

Conscientes del papel fundamental que representa el archivista en la Organización, se pretende en este trabajo, dotar a este profesional de los aspectos metodológicos básicos de análisis administrativo, para el diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanente de Manuales de Procedimientos y Diagramas de Flujo de uso diario en cualquier proceso archivístico que se quiera estandarizar y simplificar.

Es conveniente anotar que no se pretende abarcar toda la gama de manuales administrativos que existen ni todas las posibilidades para su formulación. Antes bien, se propone aportar elementos de juicio específicos para la elaboración de Manuales de Procedimientos y Diagramas de Flujo que puedan ser verdaderamente útiles a archivistas o cualquier persona que desee estandarizar y agilizar la ejecución de sus actividades cotidianas.

Para efectos didácticos, el trabajo se esquematiza en seis apartados:

El primero, expone las generalidades sobre manuales administrativos, concepto, importancia y objetivos que persiguen.

El segundo apartado se refiere a la clasificación de manuales y contiene una breve explicación de cada uno de ellos.

El tercer apartado para mejor interpretación del lector, expone en forma específica y detallada en que consisten los Manuales de Procedimientos, su contenido y pautas esenciales a considerar para su elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanente.

El cuarto apartado presenta uno de los formatos más utilizados para la elaboración de Manuales de Procedimientos.

El quinto apartado enfoca los aspectos más relevantes sobre Diagramas de Flujo o Fluxogramas, definición, ventajas de la técnica de diagramación, algoritmos utilizados y su elaboración.

Por último, el sexto apartado enlaza los Manuales de Procedimientos con su inserción en la Cultura Organizacional, como instrumentos esenciales para aplicar cambios trascendentales en la Organización y erradicar viejas prácticas y procedimientos obsoletos.

1. MANUALES ADMINISTRATIVOS

1.1 Concepto de Manuales Administrativos

Los manuales administrativos, son documentos de uso diario. Son documentos que contienen información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización.

> Manual *...es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio etc.*[3]

1.2 Importancia de los Manuales Administrativos

A lo largo del quehacer diario en toda clase de organización, se adoptan reglas, normas de servicio, instrucciones, órdenes y formas de hacer las cosas, que los empleados deben conocer para realizar en forma satisfactoria su trabajo.

---

3. Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill, 1988, p. 90.

Estas instrucciones son comunicadas a las personas en el momento oportuno, en muchos casos verbalmente, pero con el paso del tiempo aun cuando consten en soportes escritos, informáticos magnéticos o cualesquiera que sean, son archivadas y, por lo general, caen en el olvido por falta de consulta, por no saber donde están o por desconocimiento por parte de nuevas personas.

Con el tiempo las normas y reglamentos cambian, algunos son reemplazados por otros y su contenido se hace cada vez más disperso. No hay control y los empleados no saben en realidad cuales están en vigencia y cuales no, tienen dudas de cómo proceder en su trabajo ocasionando con ello: pérdida de tiempo, trabajos incompletos o incorrectos, bajas en los parámetros de control de calidad y lo que es peor errores que no son percibidos de inmediato y son trasladados y continuados por otros empleados y que con el paso del tiempo ocasionan pérdidas irreparables que desvirtúan a la empresa o institución.

En respuesta a lo antes mencionado, surgen los manuales administrativos como documentos que sirven de medio de comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de la organización, registrando en forma ordenada y sistemática, toda la información de la organización: legislación, estructura, historia, objetivos, políticas, procedimientos e instrucciones y lineamientos necesarios para el mejor desempeño de labores cotidianas de todos y cada uno de los miembros de la organización.

1.3 Objetivos de los Manuales Administrativos

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para establecer responsabilidades, evitar duplicidad de trabajo y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad del trabajo para su correcta ejecución.
- Ahorrar tiempo y esfuerzos en la realización de labores encomendadas al personal, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Promover el uso racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de coordinación con otras organizaciones.
- Establecer el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos nive-

les jerárquicos de la organización.
- Servir a la organización como instrumentos de diagnóstico y análisis administrativo.
- Funcionar como medio informativo para los usuarios externos de la organización (proveedores, consultores, auditores y otros)
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y ejecución de los cambios requeridos en la organización.

2. CLASIFICACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

2.1 Por su naturaleza o área de aplicación

Macroadministrativos: Son instrumentos que tienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos: Son documentos que contemplan a todo un sector o grupo, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.

Microadministrativos: Son los que competen a una sola organización en su totalidad o parte de ella, como un área, departamento o unidad específica.

2.2 Por su contenido

Existe gran variedad de manuales administrativos y técnicos. Sin embargo los más utilizados son los siguientes:

1- De Organización y Funciones
2- De Historia de la Organización
3- De Puestos
4- De Políticas
5- Técnicos
6- De Personal
7- De Finanzas
8- De Procedimientos

Manual de Organización y Funciones:
Reúne información clasificada sobre la naturaleza, legislación, antecedentes, objetivos, el organigrama, la estructura de objetivos y funciones de cada una de los departamentos que componen la organización.
El siguiente esquema presenta un ejemplo de manual de organización.

ESQUEMA SIMPLIFICADO
ORGANIZACION DEL PODER JUDICIAL

CORTE PLENA

PRESIDENCIA

CONSEJO SUPERIOR

AMBITO ADMINISTRATIVO	AMBITO JUDICIAL	AMBITO AUXILIAR DE JUSTICIA
DirecciónEjecutiva:	Salas de la Corte	Org. de Inv. Judicial
Depto. Proveeduría	Tribunales Superiores	Defensores Públicos
Depto. Financiero Cont.	Juzgados	Escuela Judicial
Depto. Informática		Ministerio Público
Depto. Serv. Generales		Centro Inf. Jurisp.
Depto. Seguridad		
Depto. Publicaciones		
Biblioteca Judicial		
Archivo y Registro		
Depto. Personal		
Depto. Auditoria		
Depto. Información		
Depto. Planificación		

Nota: *Este esquema no incluye niveles de jerarquía ni de subordinación.*
Fuente: *Escuela Judicial. Manual de Inducción al nuevo empleado.*

Manual de Historia de la Institución:
Son instrumentos que detallan los antecedentes de la organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución, estructura, situación y composición.

Este tipo de manuales proporciona al nuevo empleado una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Sirve de mecanismo de enlace con otras organizaciones, usuarios o clientes y proveedores.

Manuales de Puestos:
También conocidos como instructivos de trabajos. Reúnen la información referente a las clases, naturaleza, objetivos, funciones, responsabilidades asignadas y requisitos de cada uno de los puestos de la organización, con el respectivo perfil deseado. Pueden clasificarse por clase, nomenclatura alfabética, categoría salarial o por departamento.

Manual de Políticas:
Contempla el conjunto de políticas institucionales más relevantes. Se pueden clasificar por materia, alfabético o por unidades. Sirven de marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

Manuales Técnicos:
Contienen la información clasificada sobre la operación o estructura de un determinado equipo y su mantenimiento (TV, radio, computadoras). Por lo general contienen mucha información gráfica. Usualmente se dirigen a un público muy amplio por lo que se confeccionan en varios idiomas.

Manuales de Personal:
También conocidos como manuales de inducción al nuevo empleado. Contempla las reglas de empleo, información sobre las condiciones de trabajo, servicios que ofrece la organización, derechos laborales y otros.

Manuales de Finanzas:
Respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de la organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, administración y control.

Manuales de Procedimientos u Operaciones:
Son documentos que incluyen ordenadamente todas las actividades que se desarrollan para una determinada labor, con sus respectivos algoritmos o fluxogramas, así como el perfil del producto o servicio resultante y los formularios utilizados como instrumentos de apoyo. El manual de procedimientos permite establecer las responsabilidades de los funcionarios respecto al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se confeccionan a partir del diagnóstico de los procedimientos actuales con la finalidad de eliminar a partir de ellos, las operaciones y papelería innecesarias reduciendo así los costos y agilizando las actividades.

Contar con un manual de procedimientos, permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y por ende el incremento de la productividad o eficiencia del servicio que se brinde.

A modo de ejemplo, un manual de procedimientos para la elaboración de Tablas de Plazos para la Conservación y Eliminación de Documentos, nos indica en forma secuencial y esquematizada, las actividades a ejecutar para su confección y los responsables de la ejecución de cada función.

3. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS U OPERACIONES

3.1 ¿Qué son procedimientos?

Son la sucesión cronológica o secuencial de operaciones concatenadas, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para ejecutar una función. Representan la rutina del trabajo, la forma cotidiana de hacer las cosas.

> *Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado*[4].

4. Carlos Hernández Orozco. Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos. Tercera reimpresión. San José, Costa Rica: EUNED, 2002, p. 103.

3.2 Propósito de los procedimientos

- Integrar la documentación básica usada para la administración de las actividades.
- Proporcionar formalidad a la Institución o empresa.
- Identificar responsabilidades.
- Interrelacionar al personal que administra, ejecuta, verifica o revisa el trabajo.

3.3 Ventajas de tener los procedimientos documentados

- Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
- Simplificar los procesos.
- Agilizar el funcionamiento de la Institución o Empresa, al evitar pérdidas innecesarias de tiempo.
- Perdurar en el tiempo. Al documentar procedimientos garantizamos su permanencia en el tiempo, evitando con ello que nuevos empleados por olvido, desconocimiento o mala intención dejen de hacer esa labor.

3.4 Contenido del Manual de Procedimientos

1- Identificación.
2- Indice.
3- Introducción.
4- Objetivos de los procedimientos.
5- Alcance de los procedimientos.
6- Responsables.
7- Políticas o normas de operación.
8- Conceptos.
9- Descripción de las operaciones.
10- Formularios o impresos.
11- Diagramas de flujo.
12- Glosario de términos.

3.4.1 Identificación

Contiene la siguiente información:

1- Logotipo de la organización.
2- Nombre de la organización.
3- Nombre de la unidad o sección (si es específico).
4- Lugar y fecha de elaboración.
5- Unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización.
6- Clave de la forma. Primero las siglas de la organización, siglas de la unidad donde se utiliza el manual y por último el número de la forma.

Entre siglas y número se coloca un guión o diagonal.

3.4.2 Indice.

Disposición de los capítulos que conforman el documento.

3.4.3 Prólogo o introducción.

Exposición sobre el documento, su contenido, objetivo general, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir mensajes de la máxima autoridad.

3.4.4. Objetivos.

Propósitos específicos que se pretende cumplir con el manual. Por ejemplo: El manual de procedimientos para el recibo, archivo y préstamo de documentos en los archivos de gestión, tiene como objetivo unificar y estandarizar el manejo de la documentación en todos los archivos de la Institución.

3.4.5 Area de aplicación o alcance.

Esfera de acción que cubre el manual. En el ejemplo anterior: Todos los archivos de gestión de la Institución.

3.4.6 Responsables.

Unidad administrativa y/o puestos que intervienen en los procedimientos en todas y cada una de las fases. No se indican nombres de personas pues, lo que intenta dejar claro es el puesto que tiene asignada la ejecución de esa labor y no la persona que momentáneamente realiza esa labor. En nuestro caso específico, nos interesa conocer las funciones y la forma en que debe ejecutarlas el encargado de archivo, no la persona que en ese momento ocupa el puesto.

3.4.7 Políticas o normas de operación.

Criterios o lineamientos necesarios para ejecutar lo descrito. Facilita la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos. Como ejemplo, en un manual de procedimientos para la elaboración de Tablas de Plazos de Conservación y Eliminación de Documentos, es imprescindible anotar su fundamento legal, a saber: Ley N° 7202, del Sistema Nacional de Archivos y leyes o normas pertinentes en la Institución.

3.4.8 Conceptos.

Términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales por su grado de especialización requieren mayor información o ampliación de su significado, para ser más accesible al usuario la consulta del manual. En nuestro caso, es importante aclarar los conceptos de: Archivo de gestión, archivo central, archivo final, índices, catálogos, inventarios, listas de referencia y otros.

3.4.9 Procedimientos (descripción de operaciones).

Presentación secuencial por escrito de cada una de las operaciones que se realizan para un determinado procedimiento. Explica en que consiste la operación, cómo se efectúa dónde, con qué materiales, formularios, herramientas o equipos y en cuánto tiempo se ejecuta, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando se describe un procedimiento general, solo se anotan las unidades que intervienen y no los puestos involucrados. Si se trata de un manual específico dentro de una unidad administrativa, se debe indicar el puesto responsable para cada operación.

Requisitos para la redacción de los procedimientos:

- Los procedimientos se redactan en tiempo presente.
- Los términos y sus definiciones se mantienen a lo largo de todo el documento, y deben ser conocidos y entendidos por el personal encargado de su ejecución.
- La descripción de las actividades debe ser clara y concisa.

3.4.10 Formularios o impresos.

Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del manual o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de operaciones, debe hacerse referencia específica a las fórmulas utilizadas, empleando números indicadores que permitan asociarlas en forma correcta. Se puede adicionar los instructivos para su llenado. A modo de ejemplo, si mencionamos en los manuales la utilización de "listas de referencia", es importante que el lector tenga claro su concepto, que conozca su formato, la información contenida y la forma correcta de llenarla.

DEPARTAMENTO ARCHIVO HISTORICO
BIBLIOTECA
ARCHIVO NACIONAL

3.4.11 Diagramas de flujo.

Consisten en la representación gráfica matricial de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (en procedimientos generales), o los puestos que intervienen (procedimientos específicos), en cada operación anotada. Los diagramas de flujo presentados en forma sencilla y accesible, dan una descripción clara de las operaciones, facilitando visualmente su comprensión. Se recomienda el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Los diagramas de flujo, son un elemento de decisión invaluable para los individuos y para la organización. Para los colaboradores porque les permite percibir en forma clara y detallada la secuencia de las actividades que deben realizar. Para la organización porque posibilita el seguimiento de las operaciones más relevantes con sus respectivos responsables por procesos.

Por otra parte, al descomponer procesos complejos en partes, se revela visualmente la duplicidad de actividades y los trámites engorrosos permitiendo así la simplificación del trabajo.

3.4.12 Glosario de términos.

Lista general de conceptos de carácter técnico o muy específicos relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales. Son de índole global.

3.5 Interrogantes para el diseño de Manual de Procedimientos

Para hacer un estudio detallado de procedimientos, el analista debe estar seguro que tiene respuestas a preguntas específicas, tales como:

1. ¿Qué es lo que hace? ¿Qué propósito tiene esta operación?
2. ¿Cómo se hace? (teniendo en cuenta la aplicación de los principios de economía de movimientos)
3. ¿Quién hace el trabajo? ¿Quién podría hacerlo mejor?
4. ¿Dónde se hace? ¿Podría hacerse en alguna otra parte en forma más económica?
5. ¿Cuándo se hace? ¿Podría hacerse mejor en otro momento?
6. ¿Por qué se hace? ¿Qué podría suceder si no se hiciera? ¿Son todas las partes del trabajo necesarias?

Otras preguntas más generales tendientes a constatar que el procedimiento es funcional y respeta el esquema organizativo, son:

7. ¿Se ha proyectado el procedimiento para promover el logro de los objetivos de la Institución? Si la respuesta es afirmativa: ¿ Se ha ejecutado en forma efectiva?
8. ¿Opera el procedimiento dentro del esquema que se ha organizado?
9. ¿Proporciona el procedimiento actual, de forma efectiva los mecanismos de control que permitan el máximo rendimiento al mínimo costo y esfuerzo?
10. ¿Las rutinas anotadas en el procedimiento revelan una secuencia lógica?
11. ¿El procedimiento abarca todas las funciones necesarias?
12. ¿Se pueden hacer modificaciones que agilicen las actividades y logren efectividad?

La respuesta clara y concreta a estas preguntas, garantizan al analista la seguridad de no omitir aspectos importantes del procedimiento además de contar con todos los elementos que se deben considerar para proponer modificaciones en las rutinas de trabajo.

3.6 Como describir actividades

- Cada operación o conjunto de operaciones que sean realizadas por una unidad responsable, deberán quedar claramente indicadas en el diagrama.
- Las operaciones a desarrollar, deberán expresarse en forma breve, precisa y con el símbolo correspondiente.
- Cada operación se numerara en forma progresiva, de acuerdo con la secuencia indicada en la descripción narrativa.
- Dentro del símbolo de documento se deberá indicar el nombre del formato, documento, reporte, etc.

4. FORMATOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

4.1 Formato detallado.

<table>
<tr><td rowspan="5">Logotipo</td><td rowspan="5">Nombre de la organización

Manual de Procedimientos</td><td>Fecha</td><td></td></tr>
<tr><td>De fecha</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Sustituve a</td></tr>
<tr><td>Fecha</td><td></td></tr>
<tr><td>De fecha</td><td></td></tr>
</table>

Nombre del procedimiento		
N°	**Responsable**	**Descripción**

Elaboró	**Revisó**	**Autorizó**

Clave ( )

4.2 Formato abreviado

PROCEDIMIENTO: ACTUAL ☐ PROPUESTO: ☐ N° 1.1
OFICINA: _____

PASO N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.		

Referencias.

4.3 Confección del Manual de Procedimientos.

Los objetivos primordiales por los cuales nos damos a la tarea de confeccionar Manuales, son: en primer lugar *estandarizar procedimientos* y en segundo lugar, poder *visualizar una mejor forma de ejecutar las actividades* que forman parte de un procedimiento.

El siguiente apartado, pretende concretar todo lo expuesto, partiendo de una situación presente para visualizar un procedimiento ideal, en el cual se eliminen actividades que lejos de ayudar a alcanzar procedimientos efectivos, obstaculizan y socavan los esfuerzos por alcanzar objetivos.

4.3.1 Manual de Procedimientos PROPUESTO.

Nombre: Archivo de documentos administrativos.

PROCEDIMIENTO: ACTUAL [ ] PROPUESTO [XXX] N° 1.1

NOMBRE: ARCHIVO DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS (a).

OFICINA: Archivo de gestión.

PASO N°	RESPONSABLE	DESCRIPCION
I. REUNION		
1	Encargado del Archivo (E.A) (b)	Recibe del jefe de la oficina y/o personal autorizado, documentos varios para archivar.
2	(E.A)	Verifica que cada documento tenga impreso el *Sello de Archivo* y que contenga la correspondiente información. Devuelve el documento al Jefe de Oficina y/o al personal autorizado, si no posee la autorización respectiva; en caso contrario coloca el documento en una carpeta de manila rotulada con la frase "para Archivar".
II. CLASIFICACION		
3	(E.A)	Toma un documento de la carpeta indicada en el Paso N° 2, lo lee y analiza su contenido.
4	(E.A)	Utiliza el *Plan de clasificación* para determinar el nombre o asunto bajo el cual es más probable que pidan el documento. De ser solicitado de diferentes formas, establece las referencias necesarias.
III. DESCRIPCION		
5	(E.A)	Anota en el espacio colocado dentro del Sello de Archivo, el nombre, asunto o código donde colocará el documento.
6	(E.A)	Confecciona las *listas de referencia* necesarias, según la determinación realizada en el Paso N° 4.
7	(E.A)	Repite los Pasos N° 3, 4, 5 y 6 tantas veces como lo demande la cantidad de documentos contenida en la carpeta mencionada en el Paso N° 2

PROCEDIMIENTO: ACTUAL [ ] PROPUESTO [XXX] N° 1.2

NOMBRE: ARCHIVO DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS (a).

OFICINA: Archivo de gestión.

PASO N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
IV. ORDENACION		
8	(E.A)	Agrupa los documentos y las hojas de referencia, de acuerdo con el sistema de clasificación y método de ordenamiento utilizados para los diferentes tipos documentales.
V. ARCHIVO		
9	(E.A)	Coloca el grupo en el espacio que así lo identifica dentro del respectivo mueble (carpetero, archivador de cartón, etc.), manteniendo al frente el documento más reciente.

a) Se refiere a los distintos tipos documentales en uso por las oficinas, tales como: oficios, informes, estudios, formularios, expedientes, etc. Para cada uno de ellos se recomienda su conservación por separado, a efecto de facilitar su posterior localización y transferencia al Archivo Central.

b) Corresponde al archivista que, aparte de sus labores cotidianas, tiene bajo su responsabilidad la conservación y custodia de la documentación en la oficina.

5. DIAGRAMAS DE FLUJO

5.1 Concepto

Son una herramienta fundamental para la elaboración de los procedimientos, permiten visualizar gráficamente y en forma consecutiva las actividades de un procedimiento determinado.

5.2 Ventajas de la técnica de diagramación

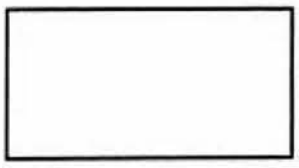
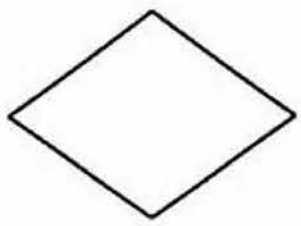
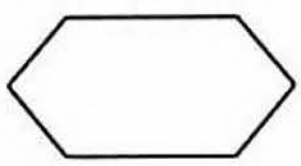
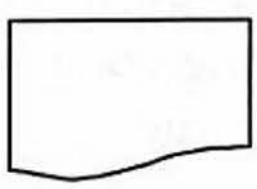
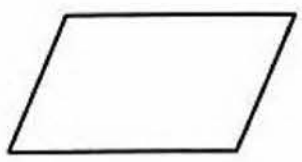
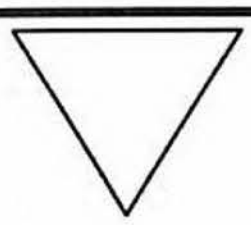
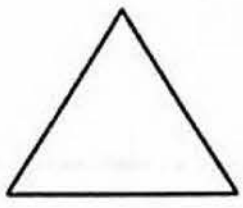
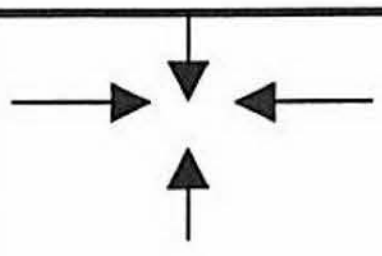
- Explica las actividades que componen un procedimiento a través de símbolos y textos condensados.
- Permite al personal que opera los procedimientos, identificar en forma rápida la manera de realizar eficazmente sus actividades
- Facilita la comprensión de un procedimiento en cualquier nivel jerárquico.

5.3 ¿Cómo se diagrama?

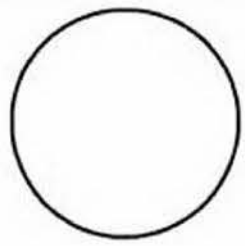
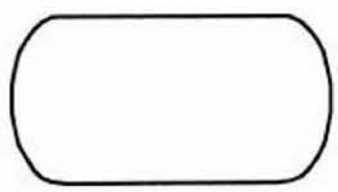
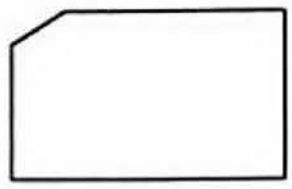
Para representar un algoritmo se puede recurrir a un método gráfico, en el cual cada uno de los pasos a seguir está representado por un símbolo acorde al tipo de instrucción que se debe ejecutar. Los símbolos se enlazan entre sí por medio de flechas que indican desde y hacia donde va el flujo de la información, o sea, el orden lógico en que deben ejecutarse las instrucciones.

Seguidamente, se muestra la simbología básica para el diseño y el tipo de plantilla clásica que se emplea.

5.4 Simbología de diseño

FUNCION	SÍMBOLO	DESCRIPCION
Proceso		Representa una instrucción que debe ejecutarse. Operación.
Decisión		Elección. Representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
Preparación		Preparar.Acondicionar.Implica un proceso predefinido. Puede ser parte o un todo de otro sistema.
Documento		Indica lectura de algún documento. Casi siempre se refiere a un producto impreso.
Entrada/ Salida		Trámite u operación burocrática de rutina. Implica entrada o salida de información por cualquier parte del sistema.
Archivo		Implica guardar o almacenar documentos, productos, materiales u otros.
Extracción De archivo		Significa "sacar del archivo" o desalmacenar productos, materiales u otros.
Flechas		Representan flujo de información. Indican dirección que sigue el flujo en el sistema.

Simbología de diseño:

FUNCION	SÍMBOLO	DESCRIPCION
Conector Interno		Conexión con otro paso. Se utiliza para asociar partes o pasos dentro de un mismo sistema, pero que por razones de diseño sea poco asequible.
Conector Externo		Conexión con otro proceso. El conector externo se usa para unir un sistema o una parte de él, con otro sistema.
Terminal		Representa inicio / fin del sistema. Indica donde comienza y donde termina el algoritmo.
Tarjeta		Representa una tarjeta, ficha o cheque.
Cinta Magnética		Representa una cinta magnética de grabación o video. Se utiliza un círculo con una tangente.

5.5 Diagrama de flujo propuesto. Archivo Administrativo

Oficina (s): Archivo de gestión

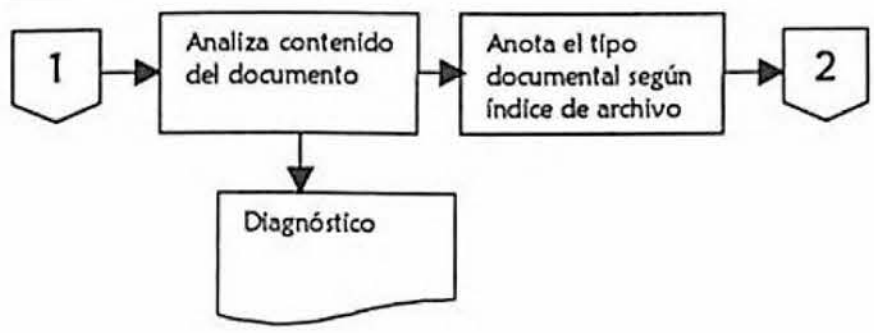
ARCHIVO ADMINISTRATIVO

1° Etapa: Reunión de documentos

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Encargado de archivo (E.A)	

ARCHIVO ADMINISTRATIVO

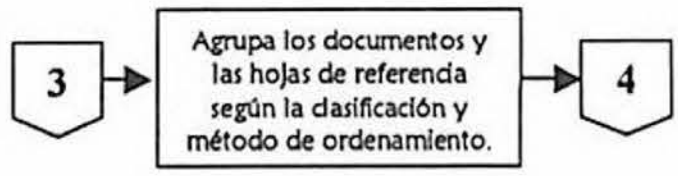
2° Etapa: Clasificación de documentos

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Encargado de archivo (E.A)	

ARCHIVO ADMINISTRATIVO

3° Etapa: Descripción de documentos

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Encargado de Archivo (E.A)	

ARCHIVO ADMINISTRATIVO	
4° Etapa: Ordenamiento de documentos	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Encargado de archivo (E.A)	

ARCHIVO ADMINISTRATIVO	
5° Etapa: Archivo de documentos	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Encargado de Archivo (E.A)	

La técnica de diagramación, es una gran ayuda visual que permite evidenciar aquellas actividades que interrumpen o dificultan la efectividad de los procedimientos.

6. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El objetivo primordial de este capítulo radica en ayudar al lector a comprender que la estandarización de procesos mediante la confección de Manuales de Procedimientos, tiene dos componentes. El primero, se refiere al proceso de elaboración y aprobación. El segundo componente se asocia con la fuerza que impulsa el cambio: "erradicar los viejos procedimientos y establecer los nuevos, como la forma usual de hacer las cosas en la Organización". En una frase: "*implica modificar la Cultura Organizacional*".

6.1 ¿Qué es cultura organizacional?

Cultura se refiere a las formas de comportamiento y valores compartidos entre grupos de personas, en pocas palabras: "la forma de hacer las cosas en la organización". Las normas de comportamiento constituyen formas de actuar comunes o persistentes que se observan en un grupo y que prevalecen porque los integrantes del mismo tienden a comportarse en formas que imparten estas prácticas a los nuevos miembros, recompensando a quienes se adaptan al grupo y sancionando al que no lo hace.

La forma de ejecutar las labores en una unidad u organización, generan costumbres compartidas que constituyen intereses y objetivos comunes a la mayoría de personas que componen el grupo y tienden a normar el comportamiento del grupo y prevalecer por largo tiempo.

Es común encontrar en los archivos, sobre todo de gestión, la vieja práctica de clasificar la documentación según lo acostumbrado por los antiguos encargados, encontrándonos no en pocos casos con asuntos que ya no existen o que responden a funciones que han sido modificadas con el tiempo o lo que es peor una espeluznante carpeta de "asuntos varios" en donde a través del tiempo se acumularon todos aquellos documentos que no acoplaban en el tradicional sistema de clasificación.

La cultura es poderosa por tres motivos esenciales:

- Los individuos están acostumbrados e indoctrinados en procedimientos que han ejecutado durante largos períodos.
- La cultura se afirma a través de las acciones de cientos o miles de personas.

- Todo esto ocurre sin que exista una intención consciente y por ello resulta difícil desafiar o incluso discutir el hecho. Se hacen las cosas por "tradición".

El impedimento más grande para generar el cambio en la forma de hacer las cosas en un grupo de trabajo, es la cultura. Por lo tanto, el primer paso en una transformación fundamental consiste en alterar las normas y los valores mediante una sana y encausada motivación. Una vez que la cultura se empieza a transformar, lo que falta del esfuerzo de cambio se torna más factible y resulta fácil llevar a cabo el establecimiento de nuevos procedimientos.

La cultura se transforma únicamente después de que se han alterado con éxito las acciones de las personas, después de que los nuevos procedimientos generan algún beneficio para un grupo durante un tiempo y después que la gente percibe la conexión que existe entre las nuevas acciones y la mejoría en el desempeño.

6.2 Facultar a los colaboradores para que apliquen los nuevos procedimientos

Capacitar a los empleados en materia de actitudes, es tan importante como la capacitación en materia de habilidades. La capacitación debe ir dirigida a que el empleado entienda que se le va a confiar parte importante del cambio y se le va a capacitar para que asuma su nueva responsabilidad. El empleado no solo debe saber cómo ejecutar una labor, también debe saber por qué se ejecuta de esa manera.

Así por ejemplo, los individuos encargados de elaborar las Tablas de Plazos para la Conservación y Eliminación de Documentos, no solo deben conocer al pie de la letra las actividades secuenciales que deben ejecutar, además deben conocer la legalidad detrás de su aprobación y sus implicaciones a nivel histórico y cultural.

Los empleados motivados, a los que se les han confiado responsabilidades, convierten a las empresas en organizaciones triunfadoras en un ámbito económico en vías de globalización. Para la transformación, se requiere, la estructura, la capacitación, los sistemas y los supervisores adecuados para construir una visión comunicada de manera adecuada.

La asesoría que le debe brindar el supervisor a su subalterno es fundamental para que éste aprenda con la práctica. Ningún programa de esta naturaleza producirá verdaderos resultados, a menos que el supervisor reconozca y acepte su responsabilidad en el proceso de formación del trabajador, quien debidamente motivado, encontrará, de frente a la realidad, suficientes oportunidades para desarrollar sus aptitudes. [5]

Formas de facultar a la gente para implantar nuevos procesos

- Comunicar en forma sensata los nuevos procedimientos: los empleados deben contar con un sentido de propósito compartido para lograr un objetivo común. Por ejemplo: Agilizar y facilitar el desempeño de sus funciones.
- Hacer que las estructuras sean compatibles con la visión: las estructuras que no están alineadas obstaculizan las acciones necesarias para emprender el cambio. Muchos empleados desearían brindar productos y servicios superiores, sin embargo, la estructura organizacional le impide poder actuar y en muchos casos se ve limitado por la pared de las funciones de otra unidad o departamento.
- Proporcionar la capacitación necesaria: los jefes y encargados deben cambiar su vieja visión de creer que su función solo consiste en tomar decisiones, los nuevos retos señalan que todos los empleados deben ser facultados para decidir. Las personas deben contar con las habilidades y actitudes adecuadas para poder asumir nuevos retos.
- Alinear los sistemas de información y recursos humanos con la visión: los sistemas de información y recursos humanos generalmente son organismos burocráticos en donde se desalienta cualquier indicio de liderazgo, sin embargo, deben constituirse en la plataforma sobre la cual los nuevos procedimientos se impulsan.
- Confrontar a los supervisores que socavan el cambio necesario: el papel del jefe es vital en el sentido que del depende el empuje y motivación que el empleado pueda tener. Se debe confrontar mediante el diálogo honesto a aquellos jefes reactivos a cooperar y motivarlo en virtud de los beneficios individuales que recibirá si se convierte en fuente impulsora del cambio de procedimientos.

---

5. Alfredo Barquero Corrales. Administración de Recursos Humanos (II Parte). - 10. reimp. de la I. ed. San José, C. R.: EUNED, 2002, p. 116.

6.3 Recomendaciones para difundir los nuevos procedimientos

- Requiere mucha comunicación: el apoyo verbal y su reafirmación contribuyen a fortalecer el arraigo. Una vez aprobado, el manual debe distribuirse en lugares estratégicos para que sirva como medio de orientación a los nuevos y antiguos empleados.
- Debe generar resultados a corto plazo: los nuevos procedimientos se arraigan una vez que han demostrado que funcionan y que son mejores que los viejos.
- Estimular mediante el ejemplo y motivación: los propulsores de los nuevos procedimientos, deben despertar el interés de los colaboradores en el manual mediante su propio ejemplo, la consulta frecuente y la revisión periódica y participativa, hasta que los nuevos procedimientos se conviertan en la forma cotidiana de hacer las cosas en la organización.
- Apoyo y seguimiento de los jerarcas: los nuevos procedimientos sin el apoyo de los jerarcas, acabarán por desaparecer, imponiéndose los viejos procedimientos. Por ello, requieren su constante reafirmación y seguimiento.

6.4 Arraigo de nuevos procedimientos en la cultura organizacional

- Ocurre al final no al principio: las transformaciones mayores y que generan cambios transcendentales en la organización, ocurren al final y no al inicio.
- Depende de los resultados: los nuevos procedimientos se arraigan una vez que han demostrado que funcionan y que son mejores que los viejos métodos.
- Puede implicar rotación de personal: a veces la única forma de transformar la cultura es rotar elementos claves en el desempeño de las nuevas funciones.
- Hace que las decisiones sobre las sucesiones en el organigrama sean cruciales: si los procesos de sucesión no se modifican de modo que sean compatibles con las nuevas prácticas, las viejas costumbres se volverán a imponer. Es vital que los nuevos jefes compartan los nuevos procedimientos a fin de que estimulen con su ejemplo su ejecución y arraigo.

Para concluir, se deduce que ante esta era de constantes cambios, los archivos deberán ajustarse a la evolución vertiginosa de la ciencia y de la tecnología, dando paso a nuevos archivos con procesos rigurosamente establecidos, revisados y reglamentados acorde las nuevas exigencias del entorno.

Cada día es más inminente la necesidad en los archivos de actualizar procedimientos, estrategias y propuestas en pos de seguir brindando el fundamental servicio que le es inherente: la conservación del patrimonio documental, la protección de la las identidades culturales y el resguardo de los cimientos de la memoria colectiva.

Vayamos hacia el futuro con criterios modernos y avancemos hacia una nueva realidad archivística fuertemente cimentada y con respaldo de todo su quehacer. Utilicemos los manuales de procedimientos y hagamos de esta útil herramienta una necesidad institucional.

7. BIBLIOGRAFIA

Barquero Corrales, Alfredo. Administración de Recursos Humanos. -10. reimp. de la 1. ed. San José, C. R.: EUNED, 2002.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill, 1988.

_____* Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Colombia: Mc Graw Hill, 1988.

Costa Rica. Poder Judicial. Manual de Inducción al nuevo empleado. San José: Departamento de Publicaciones e Impresos del Poder Judicial, 1999.

_____* Manual de Procedimientos. San José: Departamento de Planificación del Poder Judicial, 1998.

Domínguez, Talía. Archivonomía, Teoría y Práctica. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S. A. De C. V., 1990.

Franklin, Enrique. Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura. Primera Edición. México: Mc Graw Hill, 1999.

Hall, Richard. Organizaciones: Estructura y Proceso. Tercera edición. México D.F., Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1987.

Hernández, Carlos. Análisis Administrativo. Técnicas y métodos. Tercera reimpresión de la Primera Edición. San José, Costa Rica: EUNED,2002.

Jiménez, Wilburg. Introducción al estudio de la Teoría Administrativa. México: Limusa, 1987.

Kotter, John P. El Factor Liderazgo. España: Ediciones Díaz Santos, S. A., 1990.

_____* El Líder del Cambio. Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. México: Mc Graw-Hill, 1997.

Núñez Fernández, Eduardo. Organización y gestión de archivos. España: Ediciones Trea, S.L., 1999.

8. ANEXO N°1.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO: EXPEDIENTES PERSONALES

Manual de Procedimientos PROPUESTO.
Nombre: Archivo de expedientes personales.

PROCEDIMIENTO: ACTUAL [ ] PROPUESTO [XXX] N° 1.1
NOMBRE: EXPEDIENTES PERSONALES (a).
OFICINA: Archivo de Gestión.

PASO N°	RESPONSABLE	DESCRIPCION
I. RECEPCIÓN E INSPECCIÓN		
1	Encargado del Archivo (E.A) (b)	Recibe del jefe de la oficina y/o personal autorizado, expedientes de personal de recién ingreso para archivar.
2	(E.A)	Verifica que cada expediente contenga toda la documentación de ingreso, a saber: Oferta de servicio, fotografía, recomendaciones, currículo, declaración jurada y contrato de trabajo.
3	(E.A)	Aparta los expedientes que no satisfagan los requisitos indicados en el Paso N°2 devolviéndolos al jefe de la oficina y/o personal autorizado. Mantiene en su escritorio los expedientes que reúnan los requisitos mencionados.
II. REGISTRO		
4	(E.A)	Ingresa al *Sistema Informático de Control de Expedientes* y registra el expediente por su nombre completo y número de cédula. De tener varios nombres (conocido como), establece las referencias necesarias.
5	(E.A)	Anota en el Indice de Expedientes el nombre completo y número de cédula del empleado.
III. CODIFICACION		
6	(E.A)	Siempre en el *Sistema Informático de Control de Expedientes*, registra para cada expediente el código de estado actual del expediente: *ACTIVO*. (c).
IV. ORDENACION		
7	(E.A)	Agrupa los expedientes ya incluidos en el *Sistema Informático de Control de Expedientes*, de acuerdo con su número de cédula.
8	(E.A)	Repite los Pasos N° 3, 4, 5 y 6 tantas veces como lo demande la cantidad de expedientes que ingresen.

PROCEDIMIENTO: ACTUAL [ ] PROPUESTO [XXX] N° 1.2
NOMBRE: EXPEDIENTES PERSONALES (a).
OFICINA: Archivo de Gestión.

PASO N°	RESPONSABLE	DESCRIPCION
V. ARCHIVO		
9	(E.A)	Coloca los grupos de expedientes así dispuestos en el Paso N° 7 en su correspondiente anaquel de custodia, según el número de cédula.

a- Este procedimiento es válido para aquellos expedientes de personal nuevo o que reingresa.

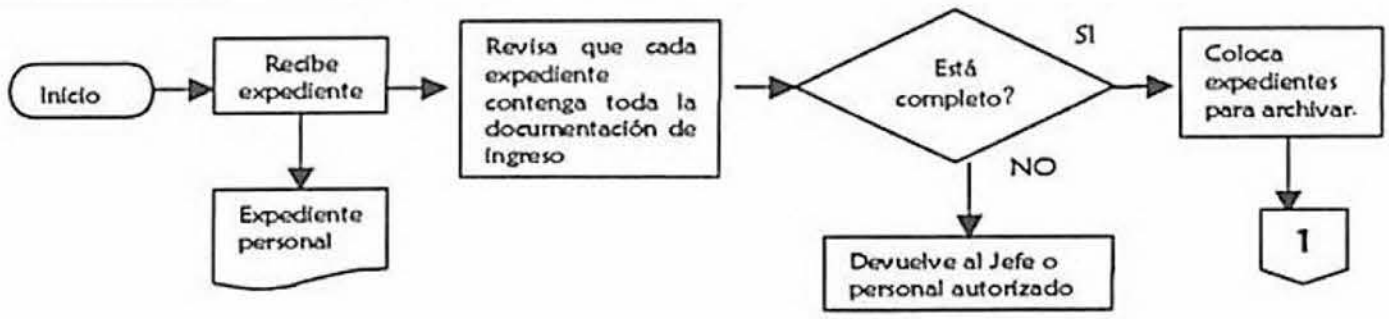
b- El encargado de archivo, aparte de sus funciones cotidianas, tiene bajo su responsabilidad la conservación y custodia de los expedientes personales.

c- Los expedientes, adquieren la condición de ACTIVO una vez que se firme el contrato de trabajo y mantiene esa condición hasta que se produzca una renuncia, despido, renuncia tácita (por abandono de trabajo), fallecimiento o jubilación del empleado. El resto de expedientes que no cumplen alguna de las condiciones citadas, se consideran ofertas de servicios y se mantienen en el Banco de Elegibles de la Oficina de Reclutamiento y Selección de Personal.

Diagrama de flujo propuesto. Expedientes personales.
Oficina (s): Archivo de Gestión.

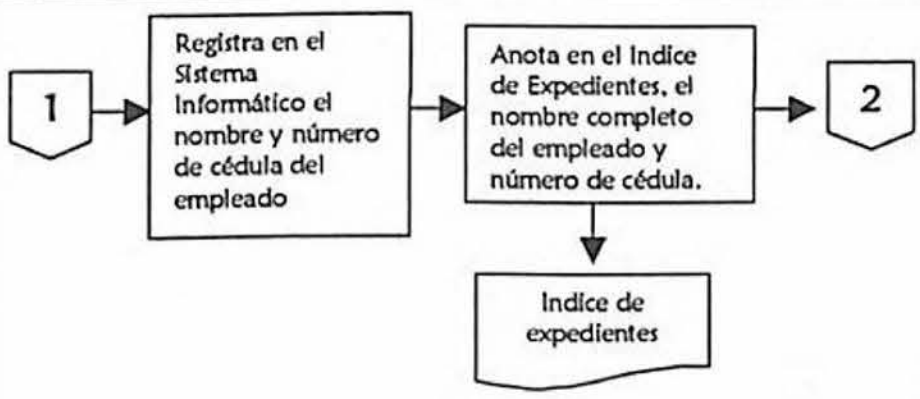
EXPEDIENTES PERSONALES

1° Etapa: Recepción e Inspección

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Encargado de archivo (E.A)	

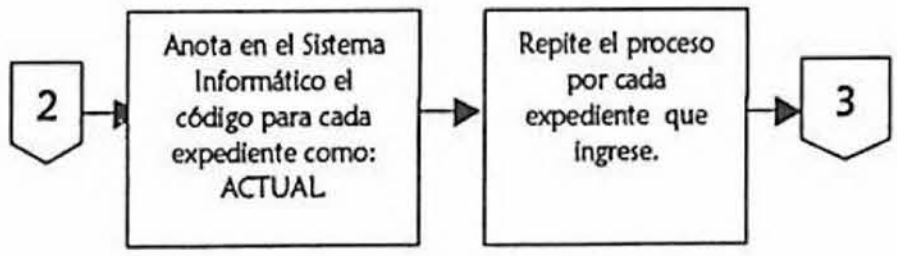
DOCUMENTACION ADMINISTRATIVA

2° Etapa: Registro

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
NO Encargado de archivo (E.A)	

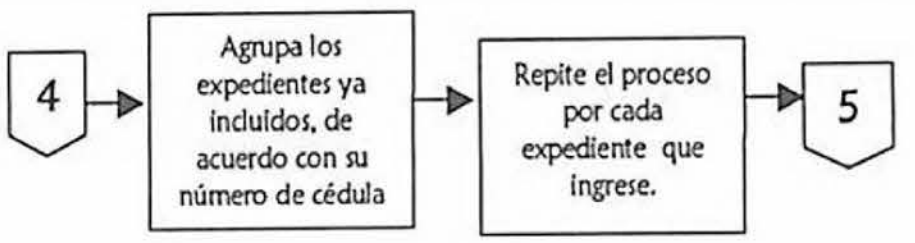
DOCUMENTACION ADMINISTRATIVA

3° Etapa: Codificación

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Encargado de Archivo (E.A)	

DOCUMENTACION ADMINISTRATIVA

4° Etapa: Ordenación

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Encargado de archivo (E.A)	

DOCUMENTACION ADMINISTRATIVA

5° Etapa: Archivo

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Encargado de archivo (E.A)	