



Com documentar els teus procediments de treball

Sumari

1. Introducció	3
2. Conceptes bàsics: processos, procediments i instruccions	4
2.1. Processos	
2.2. Procediments	
2.3. Instruccions	
3. El manual de procediments i les fitxes de procés	7
3.1. Estructura del manual de procediments	
3.2. Estructura de la fitxa de procés	
3.3. Estructura de les instruccions de treball	
4. Diagrama de flux i cicle de vida dels procediments	11
5. Avaluació i millora de procediments	13
5.1. Elaboració d'indicadors per a l'avaluació	
5.2. Cicle de millora continua	
6. Conclusions	15
7. Bibliografia	16

1. Introducció

La gestió per processos s'ha convertit en un element clau per a tota organització que vulgui posar en ordre les activitats que realitzen, alhora que serveix per racionalitzar-ne els recursos i simplificar-ne la tramitació i la informació documentada derivada. En aquest recurs es pretén fer un aterratge al món de la gestió per processos, entendre conceptes bàsics com: què és un procés, quina diferència hi ha amb els procediments, què és una activitat i una instrucció, com es fa un manual de procediments i quines fases s'han de seguir per construir un procés, què és i com es fa un diagrama de flux, com associem indicadors i com avaluem processos. El coneixement d'aquests i altres conceptes us permetrà endinsar-vos més intensament en la seva terminologia en futures formacions i no confondre'n els seus elements i estructura.

En aquest recurs es farà un viatge guiat per tot aquest trencaclosques conceptual per tal d'arribar a construir una imatge mental sòlida que permeti tenir les eines suficients per comprendre la importància de descriure, classificar, ordenar, mesurar i estandarditzar tot allò que fem a les organitzacions, públiques i privades, amb l'objectiu de caminar cap a l'excel·lència en la gestió. Documentar els processos de treball és una eina essencial, tant per a aquesta necessària racionalització interna de les tasques que realitzem, com per a l'optimització de recursos, la simplificació d'accions, així com per l'eficiència i l'eficàcia administrativa. En definitiva, en l'era de la transparència i el bon govern, l'ús d'eines com les que es deriven d'aquest vell coneixement ens permetrà situar-nos a l'avantguarda organitzativa.

Per altra banda, documentar el que fem ens permet conèixer el que fem, compartir aquest coneixement amb altres companys i companyes, saber quines interrelacions es donen amb altres departaments de l'organització, veure'n les duplicitats i alhora evitar la fuga de coneixement en la seva sistematització.

Si estàs convençut que l'organització pot millorar documentant el que fa, aquest és el teu recurs ideal.

Si vols ser part d'aquest procés de sanejament i classificació intern, aquí trobaràs les pinzellades necessàries per començar a pintar el teu nou quadre organitzatiu.

2. Conceptes bàsics: processos i procediments

2.1. Processos

Què son?

Un procés es pot definir com: qualsevol activitat que rebi **entrades (inputs)** i les converteixi en **sortides (outputs)** mitjançant l'ús i la gestió dels recursos amb el propòsit de **satisfer** els **requisits** definits per la persona destinatària (client intern o extern).



Característiques dels processos

Tots els processos requereixen de **recursos pel seu funcionament**: econòmics, humans, infraestructures, logística, etc.

Els processos estan formats per un **conjunt d'activitats**, tasques, accions i operacions.

Les activitats dels processos **estan interrelacionades**, per tant, no existeixen activitats aïllades.

Cada procés té un **detonant** que l'activa: una necessitat, una sol·licitud d'un client (intern o extern). Quan apareix el detonador el procés es posa en marxa i ho fa sempre de la mateixa manera. Tots els processos s'haurien de desenvolupar de la mateixa manera, és a dir, haurien d'estar **estandarditzats** o tipificats.

Pel desenvolupament de les entrades es necessari utilitzar **inputs**: una sol·licitud, un informe, ... qualsevol element que sigui el catalitzador del procés. Per altra banda, amb els processos sempre es genera una sortida (resultat o **Output**), un producte o servei que satisfà les necessitats del client.

2. Conceptes bàsics: processos i procediments

2.2. Procediments

Què son?

Els procediments són l'**expressió documentada** del procés. A nivell documental, en diem també fitxes de procés.

Els procediments especifiquen la forma i metodologia concretes per dur a terme un procés. El procediment explica com s'han d'efectuar exactament cadascuna de les accions i com es formalitzen les decisions.



Què inclouen?

Inclouen tots els elements que intervenen i poden tenir associades instruccions específiques. La seva **estructura** formal inclou, com a mínim, els apartats de: objecte, abast, referència normativa, sistemàtica, arxiu i informació documentada. Aquests punts els desenvoluparem més endavant a l'apartat 3.2.

Els procediments poden estar relacionats de diferents maneres:

- **Relació de continuïtat:** la finalització d'un procediment és l'inici d'un altre diferent.
- **Relació de circuit paral·lel:** una activitat del procediment inicia un segon procediment en paral·lel i quan acaba la seva seqüència torna a la seqüència del primer.

2. Conceptes bàsics: processos i procediments

2.2. Procediments

Qui ha de fer els procediments?

A nivell general, les unitats que haurien d'intervenir, són:

- **Direcció:** ha d'estar implicada en el projecte.
- **Unitat de negoci:** és la unitat propietària del procés, la que en té la responsabilitat legal de la seva execució correcta.
- **Unitats que participen:** són les unitats que, tot i no ser propietàries, intervenen en l'execució del procés, ja sigui aportant informes o intervenint en accions específiques del procés.
- **Qualitat (si existeix la unitat):** dona la visió transversal amb altres unitats.
- **Gestió documental/arxiu:** crea la vinculació dels documents amb els procediments i l'accés a la informació.
- **Vessant jurídica:** en cas que s'hi inclogui, el seu coneixement dona la seguretat jurídica i normativa necessària per tal de clarificar que les fases del procés segueixen el que marca la legislació.

Aquestes unitats són les que haurien d'intervenir en un entorn de gestió organitzativa dels processos. Si més no, depèn de l'abast del procés, aquestes unitats es reduiran o s'ampliaran, essent **la mínima necessària la unitat de negoci i les unitats que intervenen al llarg del procés.**



3. El manual de procediments, les fitxes de procés i les instruccions

3.1. Què és i com s'estructura el manual de procediments

Què és el manual de procediments?

- És un document de caràcter intern.
 - Recull detalladament el conjunt de procediments d'una organització, així com el detall de les instruccions i l'estructura documental.
- Per cada procediment, es referencien:
 - Objectius.
 - Responsabilitats.
 - Activitats.
 - Diagramació.
 - Informació documentada.
- Important no confondre amb la fitxa de procés o procediment.
El Manual de procediments és un nivell superior, un document marc que inclou la descripció de tots els processos documentats.

Per a què serveix?

- Dóna una **visió general** dels procediments de l'organització.
- És el nivell documental **superior** que agrupa tots els procediments inclosos a l'abast.
- Estructura i dóna sentit a la relació de procediments, establint **vincle entre procediments** i entre un procediment i **la seva subestructura** d'instruccions i informació documentada.



3. El manual de procediments, les fitxes de procés i les instruccions

3.1. Què és i com s'estructura el manual de procediments

Qui hi participa?

- **La direcció:** és important que sigui un projecte organitzatiu i **la direcció participi activament**, amb l'aprovació dels procediments.
- **Unitat que lidera:** és la **responsable del projecte**, qui lidera la creació del manual i s'encarrega de mantenir actualitzat el Sistema.
- **Unitat responsable de cada procediment:** a banda de la unitat que coordina el manual, cada unitat responsable d'un procediment ha de participar activament en la seva redacció i definició.
- **Gestió documental:** en la creació dels procediments, es crea **estructura documental**. Aquesta estructura ha d'estar integrada en la **política de gestió documental** de l'organització. El control de versions, accés i conservació s'ha d'establir amb les instruccions d'aquesta unitat.
- **Comunicació:** és la responsable de **comunicar internament l'existència del manual**, fer-ne coneixedor a tothom.
- **Formació:** en alguns casos, si el procediment afecta transversalment a tota l'organització, pot implicar una **gestió del canvi i formació explícita** al personal.



3. El manual de procediments, les fitxes de procés i les instruccions

3.2. Què és i com s'estructura la fitxa de procés

El manual de procediments inclou tots els processos documentats d'una organització. Per sota del manual, trobem la descripció de cada procés, el que en diem la fitxa de procés o procediment. Per tant, la fitxa de procés és el document redactat que inclou tota la sistemàtica del procés detectat. En sí mateix és el procés documentat, és a dir, el procediment.

Què ha d'incloure?

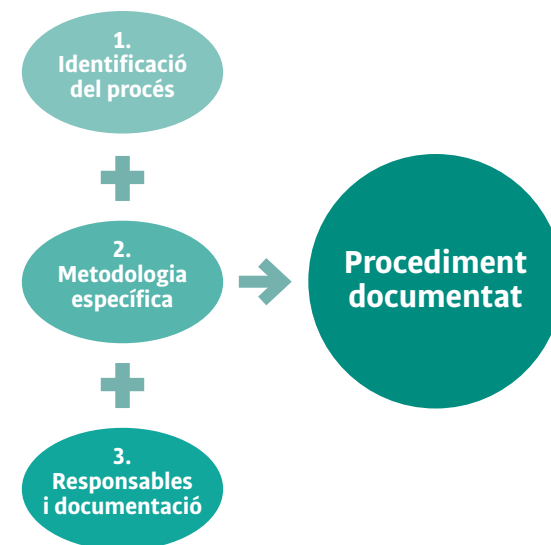
- 1. Objecte:** breu descripció del perquè del procediment.
- 2. Abast:** Indicació de l'àrea i/o activitat on serà d'aplicació el procediment.
- 3. Referència** Normativa que serveix de base al procediment.
- 4. Sistemàtica:** Descripció detallada de les activitats, responsabilitats de les accions concretes, fluxos d'informació i registres, que assegurin el compliment dels requisits i objecte previst.
- 5. Arxiu:** unitats responsables de la custòdia i períodes de manteniment de la documentació generada.
- 6. Informació documentada:** llista de documents referenciats.

Com construïm el procediment o fitxa del procés?

El procediment és l'expressió escrita del procés, és a dir, **indica com fem un procés**.

Per fer un procediment, per tant, partim de la suma de:

- 1. Identificar clarament el procés** i les seves parts (inici, activitats, final).
- 2. Identificar la metodologia específica**, és a dir: els passos a seguir, activitats, els terminis, la normativa.
- 3. Identificar les responsables i la documentació generada**, és a dir: imputem qui fa què i les evidències documentades de cada activitat.

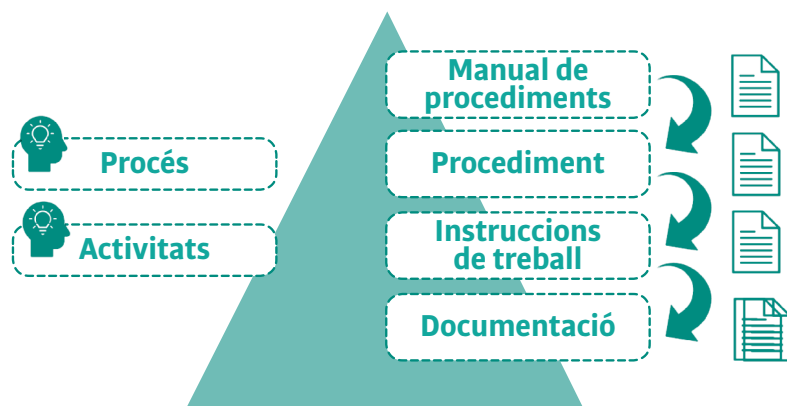


3. El manual de procediments, les fitxes de procés i les instruccions

3.3. Què són i com s'estructuren les instruccions

Com a tercer nivell (per sota de Manual de procediments i fitxes de procés/procediment), trobem les instruccions. Per cada procediment poden existir instruccions concretes que especifiquen de forma escrita com desenvolupar cada activitat del procediment. A més, una activitat també pot ser compartida per més d'un procediment. Entrem en una situació de multirelació entre procediments i instruccions.

Piràmide estructural documental



Què ha d'incloure?

Les instruccions tenen, per la seva banda, l'estructura formal amb els següents apartats:

- Identificació de la instrucció (codificació i títol).
- Unitat responsable de la instrucció.
- Versió.
- Conceptes i acrònims utilitzats.
- Descripció de les operacions com en el cas dels procediments o explicació detallada que es considera necessari.
- Models de documents.
- Altres instruccions i procediments relacionats – sobretot del/s procediment/s que depèn/en.
- Enllaç a manuals i altres recursos.
- Control de versions: explicació de què s'ha canviat a cada versió.

4. Diagrama de flux i cicle de vida dels procediments

4.1. Diagrama de flux

Què és?

- És una representació gràfica d'un procés
- Els digrames de flux van ser inventats per programadors informàtics al 1940.

Per què serveix?

- **Visibilitza** ràpidament el procediment escrit
- Facilita **l'acord entre agents** implicats al veure fàcilment les activitats del procés
- Es poden **identificar problemes i oportunitats** de millora
- Queden definides les **funcions i responsabilitats**
- Facilita el **disseny de nous processos**
- El diagrama ha de reflectir el procés que es realitza, no el que ens agradaria que es fes.

El diagrama ha de recollir:

- **L'inici** del procés.
- **El final** del procés.
- Les **responsabilitats**.
- Els **terminis**.
- La **relació** entre els diferents actors.
- Els **inputs** que el generen.
- Els **outputs** que genera.

Els passos bàsics a seguir per a la construcció d'un diagrama són:

- **Llistar les activitats** que conformen un procés.
- **Descriure les activitats**
 - Inclourem els punts de decisió.
 - Les seqüències seran cronològiques.
 - Sempre inclourem les entrades i sortides.

Eines de diagramació (algunes referències)

- Gratuïtes (parcialment)
 - Draw.io
 - Lucidchart
 - Apache Open Office Draw
 - Dia editor de diagramas
 - Yed
- Pagament
 - Aris Express
 - Microsoft Visio
 - iGrafx Flowcharter

4. Diagrama de flux i cicle de vida dels procediments

4.2. Cicle de vida dels procediments

A. Detecció de necessitats

Aquesta fase existeix tant en els processos de nova creació com en les modificacions sobre processos ja implementats. Es basa en la detecció del problema.

B. Anàlisi del procés

En aquesta fase, que és la més important, és on es fa la recollida dels requeriments funcionals.

- S'han de reunir totes les parts interessades en el procés.
- S'ha d'identificar l'activitat inicial.
- A partir d'aquest moment comencen les nostres preguntes:
 - Què és realitza després d'aquest activitat?
 - Qui ho realitza?
 - Es genera algun producte?
 - Quan es triga a fer-ho?

C. Disseny del procediment

A la fase de disseny és quan s'elaborarà la fitxa del procés on es recollirà tota la informació i sistemàtica del procés, així com la data de validació i l'última revisió realitzada. Inclou l'elaboració i detecció de:

- Diagrama de flux (tràmits i tasques).
- Terminis del procediment i dels tràmits.
- Plantilles de la documentació.
- Vinculació amb el registre d'entrada o sortida (si escau).
- Vinculació a altres aplicacions o webs externes.
- Assignació de permisos i accessos en funció del rol.
- Interrelació amb altres processos i subprocessos.

Aquests elements s'estructuren formalment dins del document en l'apartat Sistemàtica que hem vist en el punt 3.2.

D. Validació

Un cop finalitzat el disseny del procés, és molt important la validació per part dels comandaments corresponents competents per raó de la matèria.

E. Implementació

- S'actualitzarà la fitxa de cada procediment que estarà a disposició dels usuaris.
- Es formarà els usuaris del procediment. En el cas de procediments de nova creació, aquesta formació és farà conjuntament amb el responsable de la unitat propietària del procés.
- S'establirà un període d'avaluació per tal que els usuaris puguin fer proves i resoldre els possibles dubtes.

A. Detecció de necessitats → B. Anàlisi del procés → C. Disseny del procediment → D. Validació → E. Implementació

5. Avaluació i millora de procediments

En primer lloc, cal tenir en compte que tot procés s'ha de mesurar per poder ser avaluat, i per poder-se mesurar, cal extreure indicadors.

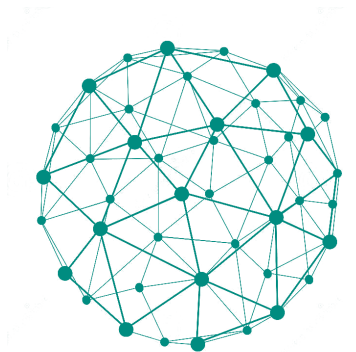
- S'han d'establir indicadors que mesurin l'eficàcia del nostre procés. És a dir, que valorin periòdicament els resultats esperats.
- Els indicadors de procés, van directament vinculats a la missió del propi procés.
- El responsables dels processos han de determinar:
 - El que necessita ser controlat i mesurat.
 - Els mètodes de seguiment, mesura, anàlisi i avaluació per garantir la validesa dels resultats.
 - Quan s'ha de dur a terme el seguiment i mesura.
 - Quan s'analitzen i avaluen els resultats de seguiment i mesura.

En relació als indicadors, s'ha de tenir en compte que:

- Un indicador és una eina quantitativa o qualitativa que mostra indicis o senyals d'una situació, activitat o resultat.
- Cada indicador monitoritza l'objectiu al que es troba associat.
- Un indicador representa la relació entre dues o més variables.
- Un indicador ha de ser útil, fàcilment comprensible i s'ha de mesurar a períodes de temps regulars.

Millora de procediments

- S'ha de realitzar el seguiment dels procediments per corregir possibles desviacions, proposar i establir millores.
- És recomanable establir un període mínim de 6 mesos des de la posada en marxa del procediment.
- Tots els processos han de tenir seguiment i mesura, establint la temporització i la periodicitat d'avaluació de la informació crítica.



5. Avaluació i millora de procediments

Millora continua – cicle Deming

El cicle Deming o **PDCA Cycle** (Plan, Do, Check, Act) deu el seu nom al professor William Edwards Deming, el seu creador. Dins de la gestió de la qualitat, és important entendre el cicle com una roda sense fi, té caràcter circular. Cada fase porta a la següent, de forma infinita. És el que en diem, la millora continua en la gestió. Aquest mètode s'hauria d'aplicar als processos per tal d'avaluar-los constantment. Un resum de les seves fases és el següent:

1. Planificar

Crear i desenvolupar objectius i plans que els desenvolupi.

2. Fer

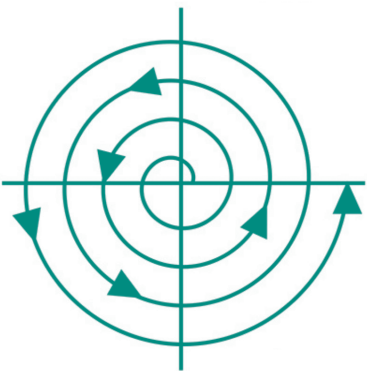
Implementar plans i recollir-ne els indicadors.

3. Revisar

Fer una gestió i seguiment dels plans i la seva execució a través dels indicadors i les auditories.

4. Actuar

Implementar canvis al sistema així com revisar-los contínuament.



6. Conclusions

En aquest recurs hem pogut veure com podem estandarditzar aquelles tasques diàries que realitzem en el nostre lloc de treball per tal de sintetitzar-les, racionalitzar-les i posar-les en ordre, tant per a la pròpia optimització dels recursos i temps invertit, com per la organització i clarificació de responsabilitats i processos del departament on treballem.

Tenir clars els conceptes de procés, procediment, instruccions i activitats, així com saber com construir un diagrama de flux, és essencial per poder organitzar-nos en el nostre dia a dia. La teoria de processos és aplicable, com hem vist, tant a un abast micro (les teves pròpies tasques diàries, les tasques dins d'un departament, etc.) com a un abast macro (processos complexos que afecten més d'un departament o a tota una organització). La importància rau en entendre els elements que interactuen, com s'incardinen uns amb els altres i quin rol hi juguen. Saber copsar, alhora, els actors que intervenen, les responsabilitats que s'hi han d'associar, la documentació que genera cada acció i els punts clau o determinants als quals hi associarem indicadors per a l'avaluació posterior.

Aquest recurs ha presentat les línies bàsiques per entendre aquesta metodologia i veure com la podem aplicar a la llista d'activitats del nostre dia a dia, i com podem estandarditzar els nostres processos. Lògicament, és un recurs introductori, i el món de la gestió per processos va molt més enllà del que aquí s'explica. Amb tot, sí que el lector haurà pogut copsar la importància del treball per processos, com un mètode d'organització que cerca l'optimització i que incideix clarament en minimitzar la gestió del canvi i la fuga de coneixement organitzatiu. Deixar per escrit allò que fem serveix per superar maneres personals d'actuació. Compartir les tasques i acordar-les entre tots els membres del grup aporta claredat organitzativa. Fer-ho, finalment, seguint una sistemàtica i metodologia provada i certificada, dona el plus de qualitat i excel·lència necessaris per donar seguretat i valor a tots els processos que generem en el nostre dia a dia.

6. Bibliografia comentada

Bibliografia (monografies)

1. GIMENEZ, Francesc (2018). *Anàlisi funcional i aplicació pràctica de la normativa ISO 30301:2011 en l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès*. Barcelona: EAPC. DOI 10.2436 / 10.8030.05.9 ISBN 978-84-393-9737-3 (pdf) 978-84-393-9738-0 (epub).

En aquest estudi, es pot veure la metodologia usada en l'aplicació de sistemàtiques ISO en un entorn real i pràctic d'aplicació en una administració local. En ella hi podreu veure els passos a seguir per a l'aplicació i adopció corporativa de la metodologia.

2. PARDO, JM (2012), Configuración y usos de un mapa de procesos. Madrid: AENOR.

En aquest llibre trobareu una explicació teòrica acompanyada d'un corpus pràctic complet, sobre el concepte de mapa de processos i les seves diverses expressions. Aquest concepte en aquest recurs no s'ha pogut desenvolupar, però va molt lligat a la teoria de processos, essent, el mapa, el dibuix de primer nivell de tota l'estructura de processos d'una organització.

Bibliografia (articles en línia destacats)

1. LLOVERAS, Maria Rosa (2014). «Aplicació documental de l'enfocament a processos». *Item: revista de biblioteconomia i documentació*, [en línia], 2014, Vol. 1, Núm. 58 (pp.23-24). Recuperat de: <https://www.raco.cat/index.php/Item/article/view/284418> [Consulta: 5-10-2021].

Les normes de sistemes de gestió desenvolupades per la International Organization for Standardization (ISO) promouen un enfocament a processos per tal d'assolir amb eficiència els resultats desitjats per una organització. Es revisa aquest enfocament sistemàtic que proposa la ISO i quina és la seva aplicació en els programes de gestió documental a partir d'un exemple senzill.

Es demostra que, en aquest context, el mapa de processos i les fitxes de procés són peces indispensables per poder desenvolupar els processos i les eines documentals de classificació, accés i avaluació.

2. RIBAS CARBÍ, Dolça M. I LLARGUÉS SEGURA, Elena (2005). «La millora de processos al Departament d'universitats, recerca i societat de la informació». *Coneixement i Societat*, 9. (pp. 292-333). Barcelona. Recuperat de: <https://www.raco.cat/index.php/Coneixement/article/download/18384/470977/> [Consulta: 5-10-2021].

Aquí es poden veure els conceptes bàsics de la gestió per processos i presenta i descriu el que son un mapa de processos, així com l'anàlisi i millora de processos i eines de millora.

Webgrafia

1. SESTO, Marisa (2019): From Undone to Done: The Essential Guide to Workflow Diagrams. Recuperat de: <https://www.klipfolio.com/blog/guide-to-workflow-diagrams> [Consulta: 5-10-2021].

Resum ràpid i amè de com realitzar diagrames de flux així com les seves diferents formes basades en diferents estàndards explicats en el recurs.

2. ALBATIAN. Recuperada de: <https://albatian.com/es/blog/diferencias-entre-procesos-procedimientos-e-instrucciones-de-trabajo/> [Consulta: 8-10-2021]. Aquesta pàgina web, i en especial l'article seleccionat, fa un breu resum i un quadre comparatiu sobre processos, procediments i instruccions, que pot ser d'utilitat a l'hora d'aclarir algun dubte del recurs.

3. Lucid Learning Campus. Cómo comenzar con Lucidchart.

Recuperat de:

<https://lucidchart.zendesk.com/hc/es-419/articles/207300186-C%C3%B3mo-comenzar-con-Lucidchart> [Consulta: 8-10-2021].

En aquest recurs trobareu instruccions bàsiques per fer anar el programa de diagramació Lucidchart, un dels més recomanables per la seva usabilitat. Té una versió gratuïta, una versió educativa i versió Premium de pagament.

4. Calvo, Beatriz. Tutorial sobre Draw.io – La mejor herramienta para diseñar diagramas online [blog online]. www.BeatrizCalvo.com. Recuperat de: <https://beatrizcalvo.com/tutorial-draw-io-herramienta-diagramas/> [Consulta: 8-10-2021].

En aquest article l'autora fa una presentació del programa per fer diagrames Draw.io, inclou tant una explicació del programa com tutorials per aprendre a fer anar aquest recurs.

Normativa

1. UNE-EN ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos (ISO 9001:2015). Madrid: AENOR.

Aquesta és una norma internacional basada en la gestió de la qualitat en l'organització, té el seu gran enfocament en la gestió per processos, basat en el cicle de millora continua PDCA (planificar, fer, comprovar i actuar) que hem vist en el recurs breument.

www.diba.cat/formacio



Recurs elaborat per la Direcció de Serveis de Formació de la Diputació de Barcelona. Any 2021.



Els continguts d'aquest web estan sota una llicència de Creative Commons
Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional