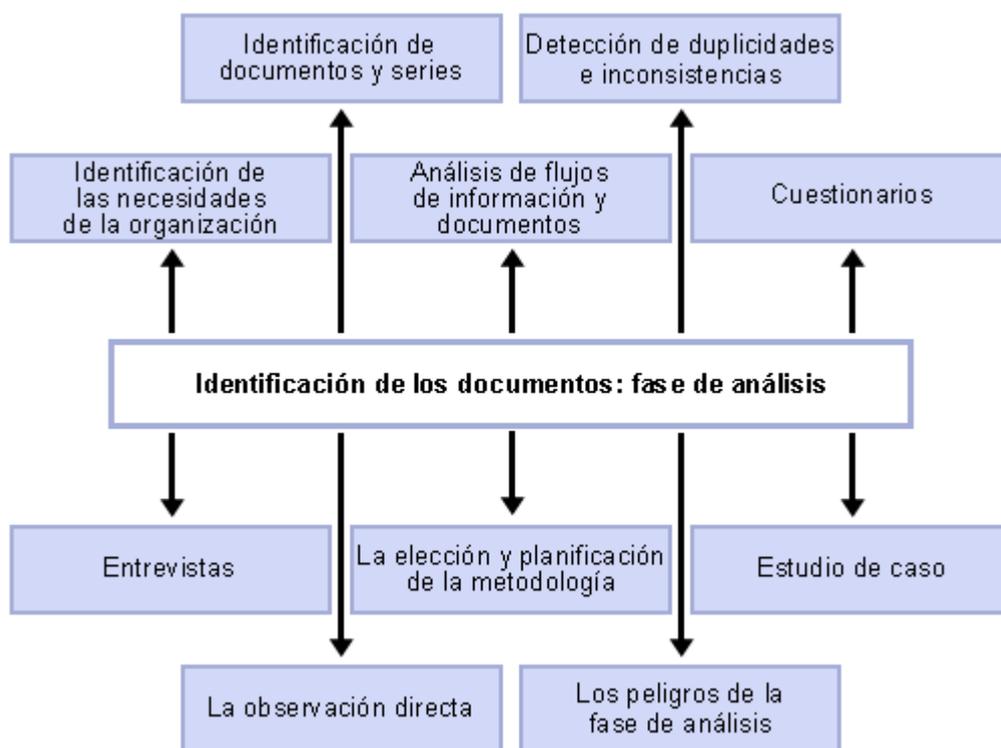


Identificación de los documentos: fase de análisis



Objetivos

- Saber identificar los elementos que es preciso analizar en una empresa u organización como paso previo al diseño de un sistema de gestión documental.
- Saber diseñar una metodología apropiada para la obtención de la información necesaria en el proceso de análisis.

Identificación de las necesidades de la organización

Antes de empezar a diseñar un sistema de gestión documental hay que identificar las necesidades de la organización. Cada organización es un mundo diferente que viene determinado por el sector de actividad, el número de personas que trabajan en ella, el volumen de negocio que maneja, la situación geográfica de sus oficinas, el nivel de desarrollo tecnológico y la cultura de la organización.

Comprender las necesidades de la organización nos va a permitir definir los objetivos del proyecto y determinar las fases en que se va a desarrollar.

Para hacer esta labor previa es necesario recopilar el máximo de información posible. Esta tarea es más fácil si la persona encargada del proyecto trabaja en la organización desde hace mucho tiempo; sin embargo, lo más habitual es que se trate de una persona recién incorporada o de un consultor externo. Los pasos que hay que dar serían los siguientes:

Entrevista con la alta dirección

El apoyo de la alta dirección es un requisito indispensable para poder poner en marcha un proyecto de gestión documental.

En la entrevista con la alta dirección deben explicitarse los siguientes puntos:

- Las razones de la organización para acometer el proyecto.
- Las expectativas creadas sobre los resultados del proyecto.
- La importancia del proyecto en la estrategia de la organización.

- Los medios y recursos que se pondrán a disposición del proyecto.

Recogida de información sobre la organización

Tipo de información que hay que recoger	Fuentes a las que acudir
Estructuras	Organigramas (vigentes y anteriores)
Actividades	Memorias, historiales, empleados más antiguos
Objetivos	Planes estratégicos, planes de expansión, plan de marketing, etc.
Funcionamiento	Normas, procedimientos
Sector	Estudios sectoriales, asociaciones, informes económicos generales

Los objetivos

Debemos saber interpretar las razones esgrimidas para la puesta en marcha del proyecto, de forma que seamos capaces de convertirlas en los objetivos del mismo. Módulo "El sistema de gestión documental", núcleo de conocimiento 9.

Es imprescindible determinar los objetivos que persigue una organización al emprender el diseño de un sistema de gestión documental.

Los objetivos pueden diferenciarse en objetivos generales y objetivos específicos. Es más normal que los primeros sean aplicables en distintas organizaciones, mientras que los segundos varían mucho de una organización a otra.



Objetivos generales

Permitir el acceso y la localización de la información de forma rápida y eficiente.

Disminuir el volumen de papel, incrementar la eficacia de los procesos y reducir tareas de archivado, duplicación y distribución.

Normalizar y homogeneizar los procesos de tratamiento documental en los diferentes ámbitos organizativos de la empresa.

Adoptar una política global sobre los ciclos de vida de la documentación que prevea la conservación, transferencia y/o eliminación de la documentación.

Integrar los procesos documentales en el marco definido del sistema de información y el entorno informático.

Servir de apoyo para futuras líneas de actuación en materia de gestión del conocimiento.

Objetivos específicos

Establecer un marco de clasificación que permita archivar los documentos según una estructura globalmente concebida, tanto en un sistema de gestión electrónica de documentos como en soporte papel.

Definir los requerimientos de un sistema de gestión electrónica de los documentos con vistas a la toma de decisiones sobre su adquisición e implantación: requerimientos en cuanto a seguridad, mantenimiento de la integridad de los documentos archivados, control de versiones, control de distribución, capacidades de creación de archivadores y carpetas, sistemas de descripción requeridos, integración en el entorno de la intranet, etc.

Saber qué documentación se produce en la empresa en los diferentes ámbitos, en qué soportes se encuentra, para qué se utiliza, cómo circula, qué valor informativo tiene para el conocimiento común, qué relación establece con los sistemas de gestión y los procesos de trabajo, etc.

Identificar los puntos de mejora en los flujos y procesos de trabajo relacionados con la información y documentación asociada, para eliminar duplicidades en las tareas, evitar copias, disminuir el volumen del material archivado y distribuido en papel y obtener un mejor aprovechamiento de los recursos de información disponibles.

Establecer las bases para el tratamiento electrónico de los documentos con valor añadido para el conocimiento de la empresa de manera que sea fácil para el personal interesado acceder a éstos.

Definir las líneas de una adecuada política de conservación y/o eliminación de documentos con vistas a una gestión más eficiente del espacio físico, y establecer las pautas para la adecuada conservación y acceso a la documentación del archivo inactivo.

Definir un proyecto piloto de normalización de la gestión documental aplicable a las delegaciones territoriales, teniendo en cuenta los parámetros ya establecidos por el sistema de aseguramiento de la calidad.

Poder crear los enlaces necesarios entre el sistema documental y los distintos elementos que integran la gestión de la información y el conocimiento de la empresa, dentro del marco de referencia de la estrategia adoptada en la implantación de las diferentes herramientas y tecnologías informáticas.

Las fases

La metodología para poner en marcha un SGD (sistema de gestión documental) en una organización consta siempre de las mismas fases que deben adaptarse a cada organización.

1. Fase de análisis (estudiada en este módulo)
2. Fase de diseño (estudiada en el módulo "Diseño del sistema")
3. Fase de implantación (estudiada en el módulo "Cómo se lleva a cabo la implantación")

Identificación de documentos y series

La fase de análisis tiene como uno de sus cometidos principales la identificación de documentos y las series de documentos que se manejan en la organización.

La identificación de los documentos debe partir de la realidad de la organización. No se debe determinar *a priori* ninguna categoría ni se debe interpretar cómo debería ser.

El conocimiento de los documentos más habituales manejados en las organizaciones supone una gran ayuda, pero no implica que podamos prescindir de la fase de análisis.

Los documentos y las series que más atención requerirán por nuestra parte son aquellos que se producen o se reciben en las actividades que son características de cada organización. En las empresas, estas actividades se identifican con las actividades productivas, es decir, aquéllas por las que la empresa recibe dinero de sus clientes.

Dos empresas de un mismo sector no tienen por qué tener exactamente los mismos documentos, aunque se dediquen a la misma actividad. Las normas y procedimientos de trabajo, así como la cultura organizativa, influyen en los documentos de una organización.

En la identificación de documentos y series es conveniente mantener las denominaciones habituales de los documentos que se producen en la organización, aunque éstos no tengan un significado claro dentro de otro contexto o, incluso, puedan tener otro significado en otra organización.



Ejemplos reales de denominaciones en casos reales:

"Conduces" = notas que acompañan a cualquier material que viaja de un lugar a otro.

"Libros de Petete" = libros de anotación de las compras y ventas de acciones.

"P28" = liquidación de gastos de viaje.

La identificación de documentos compuestos o expedientes requiere al mismo tiempo la identificación de los documentos que los componen de manera individual.

La identificación de series documentales requiere la comprobación de que los documentos se repiten de la misma forma en la realización de la misma actividad.

Análisis de flujos de información y documentos

La identificación de los documentos debe ir siempre acompañada del análisis de los "viajes" de los documentos dentro de la organización.

La circulación de documentos en la organización es a la vez causa y efecto de cómo se gestionan los documentos.

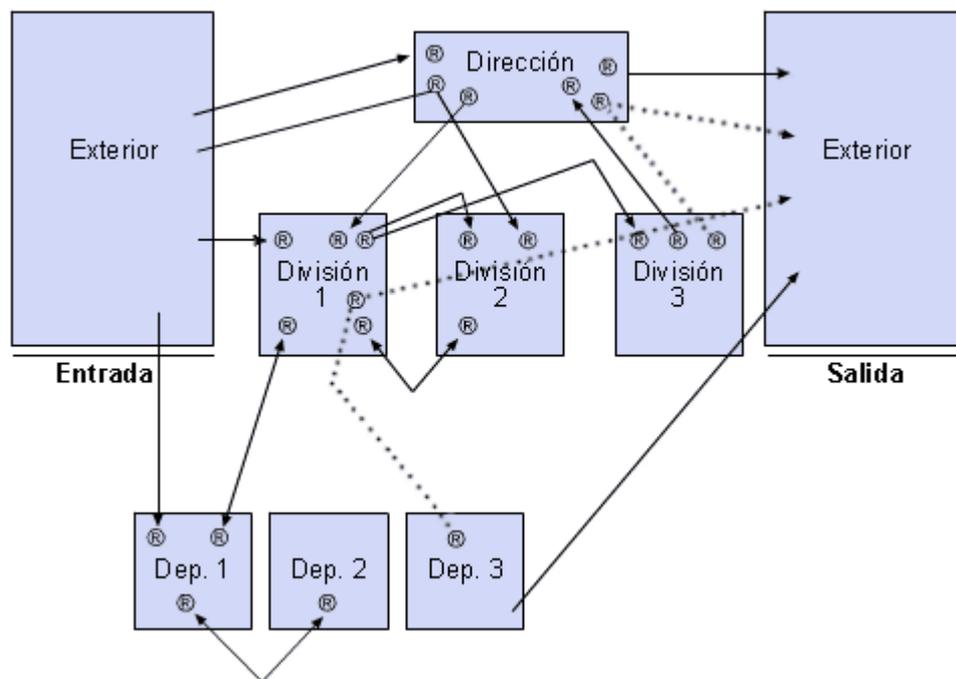
El seguimiento de la circulación de los documentos en papel dentro de una organización va acompañado en muchos casos de la obtención de fotocopias (módulo "Identificación de los documentos. Fase de análisis", núcleo de conocimiento 4). También son habituales los sistemas de seguridad que garantizan a cada individuo que el documento se ha pasado a otro lugar, de modo que lo descargan de la responsabilidad de su custodia. Estos sistemas proliferan en organizaciones altamente burocratizadas o con estructuras rígidas de control. Algunos de los sistemas habituales son los siguientes:

- Minutas de "Adjunto te remito...", de las cuales el remitente se queda una copia.



Diagrama de circulación de documentos en una organización con registros de entrada y salida departamentales.

Diagnóstico del registro Diagrama de flujo del registro



-
- Sistemas de "Recibí y firma" en la copia del documento.
 - Registros de entrada y salida de documentos en cada unidad o departamento.

El seguimiento de los documentos electrónicos es más complicado de analizar, pues al ser un fenómeno más reciente no existen procedimientos establecidos. Habitualmente se utilizan los mismos recursos que en el caso del papel, es decir, se imprimen los documentos para poder canalizarlos de la misma forma.



Es habitual la impresión de correos electrónicos para poder registrar una información tanto de entrada como de salida que se considera importante.

El correo electrónico interno es un nuevo medio de distribución de los documentos en la organización, que se ha implantado con gran rapidez en todo tipo de organizaciones. La facilidad de uso y el poco tiempo que se tiene que emplear para distribuir un documento ha supuesto un incremento importantísimo de la circulación de los documentos en soporte electrónico sobre los mismos documentos en papel. Es una práctica habitual distribuir los documentos utilizando los adjuntos del correo (*attachment*) a varios miembros de la organización. En muchos casos no tiene más que una intención de informar de que el trabajo se ha realizado, y de que se envía a los jefes superiores.

Además, el correo electrónico nos proporciona funcionalidades de confirmación de llegada y confirmación de lectura, que se utilizan en muchos casos como sustitutos de sistemas de seguridad.

Además del análisis de la circulación de los documentos en sí, también debemos identificar los flujos que genera la información que contienen, y detectar lo siguiente:

- Dónde y cómo se produce la captura de datos que están inicialmente en documentos y pasan a las bases de datos corporativas. (Por ejemplo, dónde se capturan los datos de una factura de un proveedor.)
- Qué documentos se generan desde datos de las bases de datos corporativas. (Por ejemplo, un contrato de trabajo que se genera una vez que se han introducido en la base de datos las características de la nueva contratación.)

DetECCIÓN DE DUPLICIDADES E INCONSISTENCIAS

Duplicidades

El análisis siempre debe incluir la detección de documentos que se conservan en más de un lugar de la organización.

La multiplicación de copias en papel está muy relacionada con los sistemas de circulación de los documentos, los sistemas de seguridad y los procedimientos de trabajo (módulo "Identificación de los documentos. Fase de análisis", núcleo de conocimiento 3).

La identificación de originales y copias es una tarea difícil en las organizaciones actuales. Muchos documentos, que en principio son copias, se dotan de elementos originales (por ejemplo, firmas de recibí el original). Además, los documentos producidos de manera electrónica pueden ser reproducidos en las impresoras y, por lo tanto, crear muchos originales.

Hay que comprender los procesos de trabajo para detectar dónde y cómo se producen las duplicidades.

La conservación de documentos duplicados en papel en las organizaciones genera costes innecesarios muy visibles. En primer lugar tenemos el espacio físico que hace falta para su almacenamiento, pero en segundo lugar tenemos las horas del personal dedicadas a su archivado y recuperación.



Calcular el número de horas dedicadas a archivar y conservar copias es una estrategia de gran impacto en organizaciones medianas y grandes. Para ello es necesario aproximar el número de documentos/páginas que se duplican (a veces son útiles los contadores de las fotocopadoras). Una vez obtenido este número, se multiplica por un tiempo medio de dos minutos para copiar los documentos y archivarlos (normalmente hacer agujeros, ponerlos en una carpeta o caja, identificarlos, etc.).

La multiplicación de documentos electrónicos es menos visible que la de los documentos en papel, pero habitualmente es mucho mayor. La facilidad para copiar ficheros electrónicos en distintos dispositivos de almacenamiento permite que ésta sea una práctica común.



"Yo trabajo todo en mi disco duro C; además, lo voy pasando todo al directorio que tengo a mi nombre en la red, en el directorio P, pues de éste hacen copia de seguridad todos los días. Cuando quiero compartir mis documentos con alguien los copio en los subdirectorios de Grupos de Trabajo en la red. Cuando tengo documentos muy importantes, los copio en un disquete, ya que no me fío del ordenador. Ya se me estropeó una vez y lo perdí todo..."

La introducción rápida del correo electrónico como medio de trabajo en las organizaciones ha supuesto, además de un beneficio innegable, una fuente de proliferación de copias de documentos electrónicos. La funcionalidad de adjuntar archivos de cualquier clase (*attachment*) al correo electrónico se utiliza como medio para hacer circular los documentos, sin tener en cuenta las copias que se generan.

Doce copias en quince minutos

Acción	Minutos	Número de copias generadas	Número total de copias
Pedro envía a tres personas (Juan, Blanca y Montse) un mensaje con un documento adjunto de Word.	1	1 en la unidad C de Pedro 1 en el <i>Sent</i> (Elementos enviados) de Pedro	2
Juan, Blanca y Montse lo reciben.	1	1 en cada una de las bandejas de entrada (<i>Inbox</i>)	5
Blanca y Montse lo guardan en su disco duro.	1	1 en cada disco duro	7
Blanca lo estudia y escribe un correo comentándolo, lo envía con el documento adjunto a su jefe con copia a Pedro, Juan y Montse.	10	1 en Elementos enviados de Blanca	8
El jefe, Pedro, Juan y Montse lo reciben.	1	1 en cada bandeja de entrada	12
El jefe se lo guarda en una carpeta "Asunto" de su disco duro.	1	1 en la unidad C del jefe	13

La ocupación de espacio de los ordenadores no es tan visible como la ocupación en papel, pero ya hay algunos departamentos de informática preocupados por sus consecuencias. La más visible es el tiempo que se tarda en realizar las copias de seguridad. En muchos casos se ha tratado de frenar el crecimiento imparable y limitar el espacio que cada persona puede almacenar en su buzón de correo electrónico.

Las inconsistencias

Muy unido a las duplicidades, pero siempre más preocupante, tenemos el problema de las inconsistencias.

En los documentos en papel este fenómeno se produce fundamentalmente en dos casos:

- Cuando hay series interrumpidas de documentos en alguna de las copias, que no coinciden exactamente con la otra copia. Para poder reconstruir toda la serie hay que conservar las dos copias.
- Cuando en documentos compuestos (expedientes) las copias no contienen exactamente los mismos documentos. Unos están en una copia y otros en otra.
- Cuando se guardan documentos en distintas versiones en lugares diferentes. Es imposible saber cuál es "la buena".

Este fenómeno tiene mucha más incidencia en los documentos electrónicos. En el proceso de trabajo y de multiplicación de copias, pueden producirse modificaciones en los documentos con mucha facilidad; por lo tanto, es normal que las copias de los documentos guardados sean de múltiples versiones. A la hora de recuperar el documento nunca existe la seguridad de saber qué versión se utiliza.

Cuestionarios

En organizaciones con un gran número de personas, puede ser de gran ayuda la utilización de cuestionarios para la recogida de información con respecto a la gestión documental.

Para la realización de cuestionarios tendremos que aplicar las mismas reglas que se aplican cuando se hacen cuestionarios para recoger cualquier otro tipo de información.

En gestión documental los cuestionarios son una fuente complementaria de recogida de información.

Es muy difícil recoger en un cuestionario todo lo que queremos saber en la fase de análisis (módulo "Identificación de los documentos. Fase de análisis", núcleos de conocimiento 1-4), por lo que habitualmente se utilizan para recoger información complementaria o corroborar o cuantificar algunos extremos.



¡Atención! Leed atentamente esta introducción.

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar la información necesaria para ver en qué aspectos se puede mejorar

la gestión documental de ECMA, S.A. Os rogamos que leáis atentamente los enunciados de las preguntas antes de contestarlas. Todas las sugerencias y propuestas sobre los aspectos que afectan a la gestión de la información y documentación serán bienvenidas y tomadas en consideración. Estamos seguros de que vuestra colaboración beneficiará a todos los integrantes de la empresa. Muchas gracias.

1. Vuestra relación con los documentos es la siguiente:

(Marcad con una x la casilla correspondiente.)

	Siempre	Ocasionalmente	Nunca
Utilizáis los documentos para vuestro trabajo			
Archiváis vuestros documentos			
Archiváis los documentos de otras personas			
Buscáis los documentos en los archivos			
Solicitáis a otras personas que os busquen los documentos en los archivos			

2. ¿Cuánto tiempo dedicáis a archivar mensualmente? Haced una estimación en horas/mes teniendo en cuenta que el promedio de horas laborables en un mes es de 160.

..... horas

3. ¿Cuánto tiempo dedicáis a buscar/esperar la búsqueda de documentos mensualmente? Haced una estimación en horas/mes teniendo en cuenta que la media de horas laborables en un mes es de 160.

..... horas

4. ¿Creéis que la información contenida en los documentos que utilizáis puede ser de utilidad para otras personas de la empresa?

(Marcad con una x la casilla correspondiente.)

Sí	Con mucha frecuencia	Con frecuencia	Con poca frecuencia	No	NS/NC

5. ¿Creéis que hay otros departamentos de la empresa que archivan los mismos documentos que vosotros?

(Marcad con una x la casilla correspondiente.)

Sí	Con mucha frecuencia	Con frecuencia	Con poca frecuencia	No	NS/NC

6. ¿Creéis que la información contenida en los documentos de otros departamentos o áreas de la empresa podría ser de utilidad para vuestro trabajo?

(Marcad con una x la casilla correspondiente.)

Sí	Con mucha frecuencia	Con frecuencia	Con poca frecuencia	No	NS/NC

7. ¿Existe algún documento escrito que facilite a otras personas utilizar vuestro archivo?

(Marcad con una x la casilla correspondiente.)

Sí	No	NS/NC

8. **¿Opináis que vuestro sistema de archivo es mejorable?**

(Marcad con una x la casilla correspondiente.)

Sí	No	NS/NC

9. **¿Los documentos que creáis en el ordenador también se archivan en papel?**

(Marcad con una x la casilla correspondiente.)

Sí	No	A veces

Las reglas para la realización de cuestionarios

- Acompañar la encuesta con una breve explicación de los objetivos y agradecer al usuario su respuesta.
- Pedir el mínimo de información que se necesite.
- Que el cuestionario sea corto. Las encuestas muy largas tienden a no contestarse.
- Asegurarse de que las preguntas se pueden responder. Hacer previamente una prueba con algunas personas.
- Redactar las preguntas con el número mínimo de palabras, que sean de uso común y evitar ambigüedades.
- Evitar las preguntas complejas o que se refieran a más de una cosa. No hacer preguntas invertidas.
- Comprobar que siempre se puede responder sí o no.
- No realizar preguntas que exijan recordar hechos de relativa antigüedad.
- Tender a preguntar sobre "incidentes críticos" en vez de hacerlo sobre generalidades.
- Asegurarse de colocar las preguntas más importantes al principio del cuestionario.
- Colocar las preguntas repetitivas y/o abiertas al final del cuestionario.
- Evitar las preguntas personales.
- Tratar de evitar las preguntas abiertas, si no son estrictamente necesarias.
- Preferir preguntas cerradas. Para las opiniones utilizar el grado de 1 a 3 o el grado de 1 a 5. Para averiguar el conocimiento o uso de determinadas opciones, utilizar una lista cerrada y que el encuestado señale la respuesta que crea conveniente.
- En las preguntas cerradas es preferible que el encuestado señale la respuesta con una X o círculo a que tenga que expresar una puntuación.

Entrevistas

Las entrevistas son un método de análisis muy enriquecedor para la puesta en marcha de un sistema de gestión documental.

Las entrevistas no deben tener como objeto la cumplimentación de un cuestionario y, aunque hay que tener preparado el guión de la entrevista, es preferible que se planteen abiertamente, de forma que el entrevistado se sienta cómodo y pueda expresarse libremente.

Qué queremos saber en una entrevista

¿Qué queremos saber?	¿Cómo hay que preguntar?
Documentos que produce o recibe en el ejercicio de su actividad	La pregunta directa no es aconsejable, ya que la mayor parte de las personas nunca ha reflexionado sobre los documentos que producen y no saben contestar. Es mejor preguntar sobre las funciones o el trabajo que realiza para ir determinando qué documentos crea, recibe o envía.
Circuitos documentales	Siguiendo con la línea anterior, hay que incidir en dónde van a parar los documentos una vez concluida la actividad que se realiza con éstos.
Generación de copias	Es mejor no hacer una pregunta directa sobre este tema, ya que se percibe siempre como una crítica. La generación de copias se infiere cuando se pregunta sobre los bloques anteriores.
Sistema de archivo de documentos	¿Cómo se guardan los documentos tanto en papel como electrónicos?
Sistema de recuperación y consulta de los documentos	Cuando se necesitan los documentos, ¿cómo se buscan? ¿Es fácil encontrarlos? ¿Cuánto se puede tardar?
Disfunciones del sistema	¿Ha tenido alguna vez algún problema relacionado con los documentos? ¿Se ha perdido un documento importante?
Relación documento-datos	¿En qué bases de datos introduce datos habitualmente? ¿Cómo es el proceso?
Utilidad en el tiempo	¿Cuál es el documento más antiguo que se tiene que consultar habitualmente? Cuando no se necesita, ¿se tira? ¿Cada cuánto tiempo se mandan a la nave?
Expectativas	¿Qué mejoraría del actual sistema de gestión de documentos? ¿Qué piensa que puede mejorar un sistema de gestión documental?

Guión de la entrevista

El guión de las entrevistas debe adecuarse a cada proyecto, según las necesidades que se hayan establecido de antemano, pero hay una serie de puntos clave que siempre debemos tener en cuenta:

- Presentarnos si el interlocutor no nos conoce, explicar detalladamente nuestro papel en el proyecto y hacer hincapié en la confidencialidad de todo lo que nos cuente.
- Presentar el proyecto, los objetivos que se pretenden conseguir, la metodología que se va a utilizar y encuadrar la entrevista en la fase correspondiente.
- Remarcar la importancia que tiene la entrevista para el proyecto.
- No presentar las preguntas como un interrogatorio policial. Crear el clima de confianza adecuado y asentir a las explicaciones del interlocutor.
- Contestar a todas las preguntas que nos haga, aunque esto suponga desviarnos de nuestro propósito inicial.
- Dar las gracias al terminar.

A quién hay que hacer la entrevista

Lo ideal es realizar las entrevistas a todas las personas que se relacionan con la gestión de los documentos.

En organizaciones de la Administración o empresas del sector servicios, esto equivale a hablar de todas las personas de la organización. En las empresas industriales o agrarias podemos eliminar de las entrevistas al personal que está en las líneas de producción, cadena de montaje, en las obras, en el campo, etc.

En los casos en que por la amplitud de la organización sea imposible entrevistar a todo el personal, se deberá

definir con la propia empresa y las unidades de organización (si existen) una muestra significativa y representativa de la totalidad del personal.

Entrevista individual / entrevista múltiple

Siempre que el número de personas que hay que entrevistar no sea excesivo y la concepción del proyecto lo permita, es mejor plantear entrevistas individuales que entrevistas múltiples.

Sin embargo, es habitual que para no dilatar los proyectos en exceso (sobre todo en organizaciones con gran número de personal) se planteen entrevistas múltiples.

Para que la realización de entrevistas múltiples sea productiva, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Hacer una reunión con más de cinco interlocutores se convierte en inmanejable.
- Se debe evitar mezclar niveles jerárquicos diferentes. No se obtienen las mismas respuestas con el jefe delante.
- Se debe fomentar la participación de todos los interlocutores y cederles expresamente la palabra.

Cuaderno de notas

Se debe tratar de recoger la mayor cantidad de notas de las entrevistas. No importa que éstas sean desordenadas. Posteriormente y sin dejar pasar mucho tiempo, estas notas se deberán organizar y pasar a limpio.



En ocasiones se puede plantear la grabación de las entrevistas, pero esto suele causar una reacción de precaución en el interlocutor y puede enrarecer el ambiente. Tiene la ventaja de recoger absolutamente todo lo que se dice, pero la desventaja de que después se tarda lo mismo para poder procesarlo al escucharlo.

La observación directa

La fase de análisis no se puede completar sin la observación física de los documentos. Con la observación directa de los documentos pretendemos lo siguiente:

- Corroborar la información recogida en entrevistas y cuestionarios. Es curioso comprobar las importantes diferencias que se producen en estos casos.



Secretaría de dirección: "Nosotros guardamos muchísimos documentos, pues casi todo lo que llega a la casa pasa por el director. Lo organizamos todo por temas o asuntos".

Observación directa: tres cajones de un metro de carpetas (sesenta carpetas por cajón). Hay carpetas de los diferentes departamentos de la casa donde se mezclan copias de los documentos remitidos con informes de estos departamentos. Hay carpetas encabezadas ordenadas por los destinatarios más frecuentes donde se recoge correspondencia de entrada y salida. Otras son por asuntos. Las carpetas están organizadas por orden alfabético.

- Cuantificar el volumen de documentos de cada uno de los tipos que se guardan.
- Buscar un documento para ver cómo se encuentra habitualmente.

Es importante ver "todos" los documentos de la organización.

En esta observación directa se deben incluir los documentos guardados en el puesto de trabajo, los almacenes o depósitos de la oficina o externos y los documentos electrónicos.

La elección y planificación de la metodología

Antes de empezar la fase de análisis debemos realizar un plan de trabajo en el que se definan los siguientes puntos:

La metodología aplicada a la puesta en marcha de un sistema de gestión documental (SGD) debe adaptarse a cada organización.

Definición de los puntos sobre los que se quiere obtener información

Hacer una lista de todos aquellos aspectos concretos sobre los que se necesita recabar información. Se trata de especificar lo que se quiere saber sobre las necesidades detectadas (módulo "Identificación de los documentos. Fase de análisis", núcleo de conocimiento 1).

Herramienta o herramientas que hay que utilizar

- Definir la utilización de cuestionarios y/o entrevistas.
- En el caso de elegir una fórmula combinada, debe establecerse la relación entre los puntos sobre los que se quiere obtener información y la herramienta adecuada para ello.
- Método de envío y recepción de cuestionarios (papel, correo electrónico, intranet).
- Método de comunicación de realización de entrevistas y el lugar donde se van a realizar (lugar de trabajo, sala, etc.).
- Método para realizar la observación directa (a continuación de las entrevistas, individualmente, de forma global con una persona responsable, por plantas y/o oficinas, etc.).

Personas sobre las que se va a actuar

- Elección de las personas a las que se pasan los cuestionarios y se realizan las entrevistas.
- Definición de grupos para entrevistas múltiples.

Calendario

- Establecimiento de la duración de las entrevistas.
- Proposición de calendario de entrevistas y observación directa.

En los calendarios de la fase de análisis siempre deben existir días sin asignar, para poder mover entrevistas que tengan que ser aplazadas por algún motivo. Dependiendo de las organizaciones y su cultura organizativa, el número de entrevistas fallidas puede ser muy elevado. En el mejor de los casos, tenemos que contar con una dedicación del 15% más de lo previsto inicialmente.

Los peligros de la fase de análisis

El rompecabezas parece inalcanzable

- Piezas sueltas. Cada persona nos cuenta una pequeña parcela de la realidad y, por lo tanto, tenemos muchas piezas sueltas. Esta sensación es mayor cuanto mayor es la organización.
- Dudas. La organización funciona con la gestión de los documentos que se hace actualmente y las personas parecen reticentes al cambio. ¿Realmente merece la pena cambiarla?

¿Qué hacer?



Estas situaciones son normales en la fase de análisis y no deben plantearse hasta haberla finalizado completamente. Cuando se procesa la información recogida de todas las fuentes, las piezas del rompecabezas empiezan a encajar.

Cambios durante la fase de análisis

- Iniciativas particulares. Las propias entrevistas pueden desencadenar iniciativas de cambio en la gestión de los documentos. Sólo el hecho de explicar cómo se actúa con los documentos puede poner de manifiesto disfunciones importantes, que se tratarán de corregir.

- Cambios de personas. La movilidad laboral es cada vez mayor y es normal que, en organizaciones grandes, la fase de análisis se realice con personas que se van o cambian de cometido.

¿Qué hacer?



Lo ideal sería que no hubiera cambios durante la fase de análisis, pero estos cambios inevitablemente se producen y, por lo tanto, hay que convivir con ellos. En el caso de las iniciativas particulares, puede sugerirse que es mejor esperar al diseño para cambiar algunas cosas y que, en todo caso, es conveniente comentar que cualquier cambio sea comunicado para poder incorporarlo al diseño.

En la incorporación de nuevas personas, cuando se trata de un puesto clave en la gestión de documentos y, sobre todo, de un nivel directivo, es muy conveniente realizar la entrevista de nuevo.

No haber entendido bien alguna cuestión

- Informaciones contradictorias. Las personas de distintos departamentos y niveles nos informan de procedimientos contradictorios sobre la gestión de los documentos.
- Información muy profusa. Cuanto más se desciende en los organigramas, más difícil resulta encontrar personas con una visión global de los procesos, por lo que nos podemos encontrar con descripciones muy profusas de las funciones que se realizan y poca concreción sobre los documentos.
- Datos que aparecen en las entrevistas y que ha sido imposible corroborar en la observación directa.

¿Qué hacer?



Toda la información recogida en entrevistas y observación directa debe ser corroborada con nuestros interlocutores. La mejor fórmula es escribir los puntos fundamentales que hemos recogido, intentando especificar los tipos de documentos observados. Hay que entregar esta información a los responsables de cada departamento y pedirles su confirmación.

En algunos casos también se pueden plantear reuniones explicativas.

Las personas no se lo toman en serio

- No acuden a las entrevistas o las aplazan en el último momento.
- Demuestran escepticismo y colaboran a regañadientes.
- Se sienten amenazadas y perciben el análisis como un interrogatorio policial.
- Aducen temas de confidencialidad para no mostrar sus documentos.

¿Qué hacer?



Sólo existen dos posturas ante situaciones de este tipo:

- El proyecto requiere el apoyo y la implicación de la alta dirección. Las tendencias negativas que se pueden producir suelen acabar con una intervención que explicita directamente este apoyo. Dependiendo de las organizaciones, puede ser suficiente con una simple carta o, en casos particulares, con una llamada de atención.
 - La explicación en todo momento de los objetivos del proyecto a todos nuestros interlocutores y de las ventajas que se pueden obtener si se consigue poner en marcha.
-

Estudio de caso



Presentación del caso

Nombre de la empresa: ECMA, S.A. (nombre supuesto)

Objeto social: consultoría especializada en medio ambiente

Descripción de la actividad

La empresa se dedica fundamentalmente a la consultoría en temas de medio ambiente para otras empresas. Realizan estudios de impacto ambiental, eliminación de residuos, grados de contaminación, sistemas de prevención, adecuación a las normas de calidad medioambiental, etc. En ocasiones también realizan estudios para las administraciones públicas sobre cuestiones de depuración de aguas e impacto ambiental. Una parte importante de la actividad es la formación. La empresa imparte cursos relacionados con el medio ambiente para instituciones como el IMAF, el IMEFE y algunas universidades que gestionan el Fondo Social Europeo. Estos cursos se dan a veces en el aula de la empresa, que tiene capacidad para quince personas y está equipada con ordenadores. También participan en cursos monográficos cortos para asociaciones profesionales o de empresarios y los desarrollan. Como actividad complementaria, la empresa publica sus propios informes, que se encarga de distribuir a librerías y directamente a los clientes. Hasta el momento han publicado seis informes.

Historia

En 1990 fundaron la empresa los dos socios actuales (Juan García y Elena Fernández), que al principio trabajaban solos. A partir de 1997 hay un mayor crecimiento en la facturación, número de clientes y personas que trabajan en la empresa. En este año se realiza el traslado a las nuevas oficinas y se pone en funcionamiento el servicio de aula (se contrata a una persona más en el área de administración), se cambian los equipos informáticos y se pone en marcha el sitio web (se contrata a la persona responsable de informática). Este año también se incorporan a la plantilla fija dos técnicos más. En los dos últimos años se han incorporado dos técnicos más para llegar al total de cinco. Actualmente es una empresa bastante conocida y prestigiosa. Los documentos que publican tienen una difusión amplia y son considerados documentos de referencia en el tema del medio ambiente (se empezaron a publicar en 1998). Actualmente hay unas buenas perspectivas de crecimiento y se prevé incorporar a la plantilla a dos técnicos más antes del final de año.

Facturación y beneficios

La facturación del último año fue de tres millones de euros, y se obtuvieron unos beneficios netos de impuestos de doscientos noventa mil euros. Actualmente hay unas buenas perspectivas de crecimiento y se prevé incorporar a dos técnicos más a la plantilla antes de final de año.

Personal

Trabajan un total de doce personas en la plantilla fija. Cuentan con un equipo de colaboradores independientes que participan en trabajos concretos. El año pasado la media anual de colaboradores fue de seis personas.

No existe un organigrama fijado de la empresa, pero las funciones se distribuyen de la siguiente forma:

- Los dos socios de la empresa (Juan y Elena) ejercen las labores de dirección de forma compartida. Participan técnicamente en algunos estudios como directores e imparten clases, aunque fundamentalmente se dedican a la labor comercial y de organización.

Elena es licenciada en Derecho, con un máster en Derecho medioambiental. Tiene treinta y ocho años y antes de

montar la empresa trabajó en un prestigioso bufete de abogados y durante un corto periodo de tiempo, en la Consejería de Medio Ambiente.

Juan es biólogo, con varios cursos de especialización sobre gestión de parques naturales y protección del medio ambiente. Tiene cuarenta años. Antes de montar la empresa trabajó primero como técnico y después como director de un parque nacional. Posteriormente, fue durante seis años asesor técnico de la Consejería de Medio Ambiente, donde coincidió con Elena, y decidieron montar la empresa.

- Cinco técnicos (María, Carlos, Alfredo, Julián y Ana) especializados en medio ambiente, que trabajan en los estudios y también participan en los cursos. No existen especializaciones funcionales entre ellos, aunque los trabajos se reparten de acuerdo con los conocimientos y competencias de cada uno. Sin embargo, todos se apoyan mutuamente en la realización de los estudios. Cuando se comienza un proyecto con un cliente, se nombra un director de proyecto. Habitualmente son Juan, Elena o María, y se forma un equipo de trabajo entre los técnicos, en ocasiones a tiempo completo y a veces a tiempo parcial. Cuando el proyecto lo requiere, se contratan colaboradores externos que participan en el proyecto a tiempo completo.

María es licenciada en Ingeniería Agrícola. Tiene treinta y siete años y ya hace siete que trabaja en ECMA. Es la primera persona que fue contratada de manera fija. Ha trabajado en muchos proyectos y se ha especializado en el impacto ambiental de los residuos industriales.

Carlos es biólogo, especializado en biología marina. Tiene treinta y cuatro años. Dio clases de ciencias naturales en la enseñanza secundaria y posteriormente fue profesor asociado en la universidad, siempre en asignaturas relacionadas con el medio ambiente. Trabajó en un proyecto europeo sobre el medio ambiente que lo obligó a vivir tres años en Bruselas. Lleva cuatro años trabajando en ECMA.

Alfredo es ingeniero forestal, con un máster en Gestión medioambiental. Tiene treinta años. No tenía experiencia previa y empezó a trabajar como becario en ECMA hace cuatro años.

Julián es licenciado en Ciencias del Medio Ambiente. Se ha especializado en contaminación acústica, sobre la que está realizando su tesis. Tiene veintisiete años y justo al acabar la carrera, hace dos años, se incorporó a ECMA, donde había hecho las prácticas.

Ana es licenciada en Ciencias Ambientales y técnica de gestión medioambiental. Tiene veinticinco años. Mientras estudiaba la licenciatura colaboró en algunos proyectos de ECMA, sobre todo en el trabajo de campo y recogida de datos para los estudios de impacto medioambiental. Hace seis meses que se ha incorporado a la plantilla fija de ECMA.

- Dos personas (Raquel y Eva) en el Departamento de Administración se encargan de la contabilidad, las nóminas, los impuestos y la Seguridad Social. Además, se encargan de la parte logística de los cursos: coordinación de profesores y horarios, materiales, aulas y equipamiento.

Raquel es licenciada en Empresariales, es la mujer de Juan, tiene treinta y cinco años y trabaja en ECMA desde el principio, si bien se incorporó a tiempo completo a partir de 1995.

Eva ha estudiado FP2 de contabilidad, tiene veintiséis años y hace cuatro que trabaja en ECMA como ayudante de Raquel en todas sus tareas. Forman un equipo muy compacto y resolutivo.

- Una persona (Joaquín) es la responsable de los temas de informática y web, aunque hay una empresa de informática a la que se contrata el mantenimiento de equipos y *software*; esta persona se encarga de los temas informáticos básicos y del mantenimiento de las páginas web. También es el encargado de buscar la información que requieren los técnicos para su trabajo.

Joaquín es licenciado en Informática. Tiene veintisiete años y hace dos que trabaja en ECMA a media jornada. En estos dos años ha aprendido muchísimo sobre medio ambiente, pero se siente agobiado cuando los técnicos le piden ayuda para encontrar alguna información en Internet. Su labor es fundamentalmente de apoyo cuando la red informática, los PC o las impresoras fallan, aunque también ha hecho pequeñas bases de datos con Access para determinados temas, fundamentalmente asociados a proyectos.

- Dos personas son telefonistas-recepcionistas-secretarias (Sonia y Carmen). Su labor es de atención telefónica, apoyo en la edición de informes y documentos, gestión y distribución de correspondencia (que incluye el fax) de entrada y salida y organización del cuarto del archivo. Tienen jornadas laborales diferentes para cubrir todas las horas de ocho a ocho.
- Las personas que se contratan eventualmente son técnicos en medio ambiente que se incorporan a un equipo de trabajo para un proyecto concreto. Los equipos están dirigidos por uno de los directores o los técnicos y según su envergadura pueden estar constituidos por dos, tres o más técnicos.

Instalaciones y equipo informático

La oficina, ubicada en un barrio comercial del centro de la ciudad, tiene 180 metros cuadrados. Elena y Juan tienen cada uno un despacho cerrado. Raquel y Eva comparten otro despacho. El resto del personal comparte un área diáfana donde las mesas están separadas por paneles. Hay una habitación de diez metros cuadrados, que hace de archivo de documentos. La habitación tiene estanterías en las paredes y está completamente repleta de documentos de proyectos, libros, revistas, etc. Aquí también se encuentran los ejemplares de las publicaciones que ellos editan.

Existe una red informática con Windows NT de doce ordenadores Pentium (se han ido renovando paulatinamente). Existe un espacio de almacenamiento común, del que Joaquín se encarga de hacer copias de seguridad cada dos días. Se utiliza Microsoft Exchange para la distribución de correo interno y externo. Cada persona tiene su propio buzón de correo electrónico con dominio propio. El servidor está permanentemente conectado a Internet mediante línea RDSI y se puede salir a Internet desde cualquiera de los puestos.

El sitio web de la empresa está alojado en un servidor comercial, que también proporciona el acceso. Joaquín se encarga de actualizarlo y mantiene una copia publicada internamente, a la que acceden los de la casa.

Entrevista inicial

Juan y Elena conceden mucha importancia a la gestión de la información, ya que es fundamental en la labor que realiza la empresa. Se dan cuenta de que en su "archivo" se ha acumulado un montón de información y conocimiento, pero se sienten incapaces de transmitirlo a las personas que se incorporan a la empresa.

Han decidido llamar a una especialista en información (Teresa) que trabaja por su cuenta y que les ha recomendado un colega de la universidad, para ver qué soluciones pueden existir para esta cuestión.

A continuación se presentan los extractos más significativos de lo que explican Elena y Juan a Teresa:

Elena. -Nuestra empresa está en una fase de expansión importante y hemos pensado que puede ser el momento de organizar nuestros documentos y nuestra información. Ahora mismo el problema no es excesivo, pero pensamos que si no lo atajamos puede ser mayor en el futuro.

Juan. -Durante el tiempo que ECMA lleva funcionando, que ya son diez años, hemos acumulado mucha experiencia. Normalmente toda esa experiencia la teníamos en la memoria tanto Elena como yo; pero ahora nos es un poco imposible conocer al detalle lo que hacen los demás y, por otro lado, transmitirles ese conocimiento acumulado. Por ejemplo, el otro día, pasé por casualidad delante de Julián y vi que hacía unos cálculos en el ordenador para medir los gases que la empresa X había emitido a la atmósfera. Me acerqué y le comenté que teníamos dos estudios muy parecidos que se habían hecho en Cádiz y Lérida y que habíamos desarrollado una fórmula para determinarlos. Buscamos juntos la documentación en el archivo con la ayuda de la Raquel y Julián se quedó encantado, ya que así tenía medio trabajo resuelto. El problema es que si no llego a pasar por allí...

Elena. -Sí, y no sé si es peor tratar de encontrar algo que sabes que se está haciendo en ausencia del director de proyecto. El otro día estuvimos Joaquín y yo buscando en el ordenador la documentación del curso que dio Alfredo en la Generalitat y que tenía que entregar con urgencia una hora después; pues no fuimos capaces de encontrarla, y menos mal que llamó por teléfono...

Juan. -A mí me gustaría poder entrar en el ordenador, pedir un tema y que me apareciera todo lo que hemos hecho sobre ese tema... Lo he comentado con Joaquín y tiene varios presupuestos encima de la mesa en lo que concierne a escáneres y sistemas de gestión de imágenes, pero no veo muy claro cómo introducir todo lo que tenemos en el ordenador.

Elena. -Yo soy mucho menos lanzada que Juan en los temas informáticos. Aquí no hacemos más que comprar cacharros cada poco tiempo, y siempre necesitamos más. Ahora, Joaquín me dijo el otro día que podíamos poner una intranet para consultar los documentos, pero no entendí nada de lo que me explicó... Me encanta navegar por Internet cuando tengo tiempo, pero la verdad es que prefiero que me busque las cosas Joaquín, porque pierdo la paciencia enseguida. Lo que sí reconozco que es una maravilla es el correo electrónico. Lo tenemos desde hace dos años y ya no podría vivir sin él. Yo me he hecho unas carpetitas en las que organizo los correos que me llegan y quiero conservar, y siempre lo encuentro todo enseguida.

Juan. -Ah, pues yo los dejo un tiempo y luego los voy borrando, cuando ya no hacen falta. Me tienes que enseñar cómo lo tienes para ver si puedo hacer lo mismo. Pero volviendo a lo nuestro, sería maravilloso tenerlo todo en el ordenador...

Elena. -Esto también serviría para cuando se incorpora gente nueva. Por ejemplo ahora Ana, que se ha incorporado hace seis meses, y me da la sensación de que aunque le enseñamos el archivo y le dijimos que preguntara todo lo que se le ocurriese, no sabe muy bien lo que hacemos o cómo lo hacemos.

Juan. -Además, así podríamos despejar el cuarto del archivo, porque cada vez que entras te dan ganas de salir

corriendo. Ahora ya están las cajas de la nueva publicación que llegó el otro día colocadas en el suelo y casi no se puede entrar y menos encontrar algo que esté detrás.

Elena. -Menos mal que como mínimo lo que es la parte legal está en el despacho de Raquel. Cuando vino el inspector de trabajo se quedó impresionado de cómo lo tenían todo organizado y nos felicitó por el orden; menos mal que no vio el cuartito... Como Raquel y Eva son tan ordenadas y no se les pierde nada, yo ya les dejo todos los contratos originales con los clientes y me hago una copia mientras trabajamos en el proyecto.

Juan. -Otra cosa que nos preocupa es que hemos detectado que al ser personas diferentes los que damos los cursos, a veces la información que se utiliza es distinta. Por ejemplo, el otro día, repasando el material que entregamos a la universidad, me di cuenta de que había datos diferentes de los que entregamos para el curso de los ayuntamientos. Llegué a tiempo, lo miramos despacio y descubrimos que se había utilizado como base no el último material, sino el del año pasado; pero..., tengo la sensación de que estamos perdiendo calidad en lo que hacemos y eso nos preocupa mucho, ya que nuestro prestigio es muy importante y la base de nuestro éxito.

Elena. -Teresa, ¿tú crees que puedes presentarnos un proyecto de lo que podríamos hacer, de manera que Juan y yo entendamos realmente lo que implicaría y cuánto esfuerzo nos costaría, y lo que conseguiríamos poniéndolo en marcha?

Determinad los objetivos del proyecto.



Determinad las fases en las que se llevaría a cabo: contenidos de cada fase y tiempo.

El proyecto de Teresa

Determinar los objetivos del proyecto

Fases generales del proyecto

Metodología de la fase de análisis

- Lista de puntos sobre los que hay que recabar información
- Elección de herramientas

Calendario para el diseño del sistema

Entrevista con Julián

Teresa le presenta el proyecto y expone los objetivos que se persiguen. Explica la metodología que se va a llevar a cabo y encuadra esta entrevista en la fase de análisis. Explica que después contrastará la información con la observación directa de los documentos y que le gustaría que le enseñara cómo guarda los documentos, tanto en papel como en el ordenador. Lo que está en el cuartito no hace falta porque Sonia se lo va a enseñar despacio.

Teresa. -La entrevista no es cerrada, con una serie de preguntas que me tengas que responder; la mejor manera de empezar es que me expliques qué haces en tu trabajo cotidiano para enlazarlo con los documentos que generas o que pasan por tus manos.

Julián. -Mi trabajo es fundamentalmente técnico, así que yo no tengo mucho que ver con los documentos que se archivan. De esas cosas las que sí saben son Raquel y Eva y, por otra parte, Sonia y Carmen, cuando necesitamos algo, son las que lo encuentran.

Teresa se encuentra con la primera respuesta evasiva. Tiene que decidir qué hacer:

1. Recriminar a Julián haciéndole ver que maneja muchos documentos en su trabajo.
2. Volver a explicar los objetivos del proyecto.
3. Interesarse por el trabajo que realiza para continuar con la conversación.

(La mejor opción es la 3.)

Teresa. -Bueno, con Raquel y Eva ya me he entrevistado y me lo han explicado todo. Con Sonia y Carmen me toca el lunes; pero lo que me gustaría saber es el trabajo que tú haces.

Julián. -Aquí se hace de todo. No tenemos una especialización. Lo mismo sirves para una cosa que para otra. Por

ejemplo, ayer me dijo Juan que tenía que dar unas clases para la universidad en un curso del Fondo Social Europeo para mayores de veinticinco años sobre las normas de calidad en el medio ambiente. Eso siempre lo ha hecho la María, pero resulta que en aquellas fechas está en Andalucía en otro proyecto y me ha tocado a mí.

Teresa se encuentra con la segunda respuesta evasiva. Tiene tres opciones, que son las siguientes:

1. Decirle que en realidad tienen que hablar de los documentos.
2. Aprovechar su explicación para encauzar la conversación.
3. Volver a indicarle la finalidad de este proyecto.

(La mejor opción es la 2.)

Teresa. -Justamente eso es muy interesante. Para este curso será preciso preparar una documentación. ¿Cómo lo haces habitualmente?

Julián. -En este caso yo no he dado este curso con anterioridad, así que le pediré a María si tiene documentación sobre el tema. Como ella es muy ordenada, me dará el material que dio a los estudiantes la última vez.

Teresa. -¿Te lo dará en papel o en formato electrónico?

Julián. -Me lo dará en papel si lo ha conservado o le diré que me envíe por correo electrónico la presentación en PowerPoint que presentó. Así tendré una base sobre la que trabajar.

Teresa. -Bueno, y tú, ¿qué documentos generarás a partir de esta información?

Julián. -Prepararé una presentación en PowerPoint, que será la que mostraré en clase. Eso mismo se imprimirá para darlo a los estudiantes, acompañado de una bibliografía que habré preparado en Word y con las fotocopias de algún artículo interesante.

Teresa. -¿Te quedarás copia de todo eso?

Julián. -Sí, claro, en papel se lo pasaré a Sonia para que se quede con una copia y enviaré otra a la universidad para que la fotocopien y la entreguen a los estudiantes. En el ordenador abriré una subcarpeta con el título del curso y dejaré todos los archivos.

Teresa. -¿Me la puedes enseñar?

Julián. -Sí, claro.

Teresa observa que son directorios con nombres no demasiado intuitivos, salvo para Julián, que están en su disco duro. Al mismo tiempo ve que hay muchos subdirectorios creados en el mismo nivel.

Teresa. -¿Lo usarás muchas veces después?

Julián. -Mientras se da el curso, sí. Después ya lo veremos. A lo mejor me toca dar el mismo curso, o le toca a otro. Si me lo piden siempre lo daré, ya que aquí todos trabajamos en equipo y siempre se apoya a quien necesita ayuda.

Teresa ha conseguido información de la documentación de los cursos que imparte Julián, pero le falta una parte importante.

Teresa. -Pero seguro que además de dar cursos haces muchas cosas más.

Julián. -Sí, claro; la formación es lo de menos aunque a veces nos ocupe mucho tiempo. Los proyectos de consultoría son los trabajos más importantes.

Teresa. -Explícame cómo los gestionáis.

En este momento Julián empieza a explicar profusamente el último proyecto en el que trabaja y con el que está entusiasmado. Teresa puede tomar varias opciones.

1. Cortarlo y decirle que es mejor que no le explique un proyecto, sino que haga una abstracción de todos.
2. Escucharle e ir preguntando cada vez sobre los documentos en los pasos que se generan o se reciben.

(La mejor opción es la 2.)

Cuando Julián acaba, interviene Teresa.

Teresa. -Según las notas que he tomado, cada vez que hacéis un proyecto, los documentos que generáis son los

siguientes (corrígeme si me equivoco):

- Relaciones con el cliente, que es la correspondencia por correo, fax o correo electrónico.
- Proyecto, que es lo que el cliente ha aprobado que se va a hacer.
- Informes intermedios, que se presentan al cliente cuando se acaba una fase del trabajo o cuando éste lo requiera.
- Informe final, que es el resultado final y que a veces acaba en una publicación.
- Facturas, que las hace Raquel, bajo nuestra petición.
- Documentos de trabajo, que es todo lo que se recopila para hacer los informes. Este material puede ser entregado por el cliente, o puede provenir de mediciones o trabajo de campo, análisis de laboratorios externos, artículos de revistas o fotocopias de otros trabajos.

Julián. -Me tienes impresionado, yo no lo habría explicado mejor.

Teresa ha conseguido una información importante, pero todavía le falta lo siguiente:

1. Profundizar en otros proyectos.
2. Saber cómo se guarda o se archiva la información.
3. Entrar en el ordenador de Julián.

(La mejor opción es la 2.)

Teresa. -¿Me explicas cómo archivas esta información mientras el proyecto está en marcha y luego cuando se acaba?

Julián. -Es mejor que te lo enseñe.

Julián ya está relajado y enseña a Teresa todo lo que guarda tanto en el ordenador como en papel. Es el momento de preguntar sobre las expectativas del proyecto.

Teresa. -¿Qué mejorarías del acceso a los documentos?

Julián. -La verdad es que cuando los compañeros no están, tratar de encontrar algo que yo sé que tienen es un caos. Deberíamos ponernos de acuerdo para guardar las cosas de la misma forma.

Teresa. -Se podría hacer un procedimiento que permitiese que todo se pudiera recuperar en el ordenador.

Julián. -Sí, Joaquín ya me ha hablado del escáner, pero la verdad es que da pánico que nos caiga más trabajo encima. Mira, aquí todos trabajamos más de lo normal, incluso los jefes, y lo que nos faltaba es hacer más horas extras para meter documentos en el escáner.

Teresa. -No te preocupes; lo que se decida será para trabajar mejor, no peor.

Teresa verifica la lista para ver qué se olvida.

Cuando se han comprobado todos los puntos, se llega al final de la entrevista.

Teresa. -Julián, muchas gracias por tu colaboración. Cuando pase a limpio mis notas quizá te necesitaré para corroborar algunos puntos. Seguro que el proyecto os sirve para mejorar. Hasta luego.