
Disseny i desenvolupament d'un sistema de gestió documental (I)

PID_00261467

José Alberto Alonso Martínez

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



José Alberto Alonso Martínez

Llicenciat en Filosofia (UB) i en Documentació (UOC). Des de l'any 1999 desenvolupa la seva carrera professional com a consultor i és expert en la definició de models de gestió de documents, el disseny i la implementació de sistemes de gestió documental i la planificació de projectes de gestió de documents electrònics. Actualment també realitza treballs en l'àmbit de la gestió de la qualitat. Imparteix habitualment cursos i seminaris en col·legis professionals i centres de formació empresarials. És membre del comitè tècnic CTN 50/SC 1 «Gestió de documents i aplicacions» d'UNE i coordinador del grup de treball de Gestió documental del Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya. Ha publicat guies pràctiques sobre la gestió de la qualitat i la gestió de documents per al sector dels despatxos professionals, així com articles sobre aquests àmbits de la gestió en revistes especialitzades.

Segona edició: febrer 2019

© José Alberto Alonso Martínez

Tots els drets reservats

© d'aquesta edició, FUOC, 2019

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Disseny: Manel Andreu

Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. La gestió del canvi	7
2. Anàlisi de l'organització i del seu context	9
3. Identificació i avaluació	13
3.1. Identificació de les sèries documentals	13
3.2. Avaluació de les sèries documentals	17
4. Definició de les estratègies de gestió de documents	21
4.1. Abast del sistema de gestió documental	21
4.2. Elaboració de la política de gestió documental	23
4.3. Assignació de rols i responsabilitats	26
4.4. Aplicació de normes i estàndards de gestió documental	28
4.5. Implantació d'aplicacions per a la gestió documental	30
Bibliografia	35

Introducció

Després d'estudiar el paper de la gestió dels documents en les organitzacions i els elements que componen un sistema de gestió documental, en aquest mòdul i el següent presentem com es duu a terme el disseny i el desenvolupament d'aquest sistema.

En primer lloc, és important preveure els canvis que sol comportar un sistema o projecte de gestió documental per assegurar-ne l'èxit. També és fonamental tenir en compte el context de l'organització (estructura i estratègies organitzatives, processos i activitats de negoci, sistemes de gestió i d'informació implantats, etc.) per, després, dur a terme de manera adequada la identificació i valoració dels documents.

Abans de procedir al disseny dels processos i les eines de control documental, s'han d'establir les estratègies de gestió dels documents, la qual cosa inclou, entre altres aspectes, determinar l'abast del sistema, elaborar una política de gestió documental, assignar les responsabilitats, aplicar normes tècniques i estàndards o definir les solucions informàtiques que s'implantaran.

Objectius

Amb l'estudi d'aquest mòdul s'aconseguiran els objectius següents:

- 1.** Comprendre la importància de la gestió del canvi a l'hora d'abordar un sistema o projecte de gestió documental.
- 2.** Identificar els elements que ha d'incloure l'anàlisi prèvia del context de l'organització (estructura organitzativa, estratègies i objectius de negoci, processos i activitats, sistemes de gestió certificats, equips i tecnologies existents, etc.).
- 3.** Entendre com es duu a terme la identificació i avaluació documental considerant la rellevància dels riscos i els requisits associats a la creació i el manteniment dels documents.
- 4.** Conèixer com s'estableixen les estratègies de gestió documental mitjançant la definició de l'abast del sistema, l'aprovació de la política de gestió documental, l'assignació de rols i responsabilitats en el si de l'organització, l'ús de normes i estàndards de gestió documental o la selecció de les eines tecnològiques.

1. La gestió del canvi

Un aspecte clau en el procés de disseny i desenvolupament d'un sistema de gestió documental és la gestió del canvi, ja que l'adopció d'una política i uns criteris comuns per crear i mantenir els documents, amb un enfocament organitzatiu que superi les fronteres entre les diferents àrees i unitats, comporta l'adopció de noves pràctiques o la millora de les existents. A l'hora d'abordar els canvis, convé tenir en compte una sèrie de punts:

1) **Liderar el canvi.** És fonamental que la direcció de l'organització es mostri activa i estigui compromesa des del principi amb la posada en marxa del projecte, la qual cosa implica donar suport clarament a l'equip de treball o a les persones responsables d'implantar el sistema i facilitar els recursos necessaris.

2) **Persuadir sobre la necessitat del canvi.** Si el personal no comprèn el motiu que empeny l'organització a desenvolupar el sistema de gestió documental, poden sorgir dificultats. En qualsevol projecte d'aquest tipus es produeix una certa resistència, per la qual cosa és essencial explicar amb claredat els beneficis que se n'esperen obtenir i despertar l'interès per fer el pas endavant. A això ajuda el fet que totes les persones sàpiguen de quina manera els afectaran els canvis i el suport que se'ls brindarà durant el procés d'implementació.

3) **Obtenir el compromís del personal.** És important aconseguir la implicació de les persones que participen en el projecte, especialment d'aquelles que assumiran noves responsabilitats. Per això, cal anticipar-se a possibles resistències esbrinant si es dona una percepció negativa del canvi i quina en pot ser la causa. D'aquesta manera, si algunes persones se senten insegures i temen no poder assumir nous rols o tasques, cal proporcionar-los la capacitat necessària.

4) **Fer el seguiment del projecte.** Solament mitjançant un control adequat de com avança el procés de disseny i implementació és possible corregir a temps les incidències i desviacions que es puguin arribar a produir. Per això, és recomanable establir fites i comprovar els resultats en finalitzar cadascuna de les fases del projecte. Aquestes fites serveixen també per celebrar el que s'ha aconseguit en cada pas i mantenir el nivell de motivació de l'equip de treball i del personal en general.

5) **Assegurar la continuïtat del canvi.** Per consolidar els canvis que es van introduint, cal mantenir els recursos i el compromís de les persones, integrar les noves pràctiques de gestió documental en la realització de les activitats diàries i difondre els coneixements que s'adquireixen entre tots els membres de l'organització.

El disseny i desenvolupament d'un sistema de gestió documental habitualment implica la introducció de noves pràctiques o la modificació de les que ja existeixen (per exemple, revisió dels rols i responsabilitats, actualització dels procediments de creació i control d'expedients i documents, implantació de noves aplicacions o canvi de les funcionalitats de les aplicacions de gestió). Per això, és important que els canvis que es volen impulsar s'alineïn amb les estratègies i els processos de negoci i siguin assumits per tots els membres de l'organització.

2. Anàlisi de l'organització i del seu context

En la primera fase del disseny i desenvolupament d'un sistema de gestió documental, cal disposar d'una visió general de l'organització i determinar aquelles qüestions externes (entorn legal, econòmic, tecnològic, etc.) i internes (estratègies, polítiques, estructura, recursos, cultura, etc.) que afecten el seu funcionament i que són rellevants per a la gestió dels documents.

Aquesta recerca preliminar, el propòsit de la qual és aconseguir una adequada **comprensió de l'organització** i de l'entorn en el qual es desenvoluparà el projecte, comporta (*State Archives and Records Authority of New South Wales*, 2018):

- Recopilar informació sobre l'estructura i el marc legal de l'organització.
- Entendre els factors que influeixen en la necessitat de crear i mantenir documents per part de l'organització.
- Conèixer, en una primera aproximació, les activitats de negoci, la infraestructura tecnològica, les parts interessades rellevants i els riscos en la creació i el manteniment dels documents.

La dificultat d'aquesta anàlisi dependrà de la complexitat de l'organització, de la naturalesa del projecte, del coneixement previ que es tingui de l'organització, de la disponibilitat de documentació interna, etc. Si, per exemple, el projecte se centra en una àrea o procés de negoci determinat, les fonts principals (documents, entrevistes, etc.) utilitzades per recaptar aquesta informació seran les que estiguin relacionades amb aquesta àrea o procés.

En qualsevol cas, és fonamental examinar i adquirir una idea suficient dels aspectes següents per obtenir una comprensió apropiada de l'organització, àrea o procés i de com opera:

1) Entorn de negoci. L'examen d'aquest punt permet entendre els factors que influeixen en la realització de les activitats de negoci. Inclou:

- L'estructura i les activitats de l'organització: l'estructura organitzativa i els processos de negoci o funcions, juntament amb les estratègies i objectius, se solen reflectir en diversos documents corporatius (missió, visió i valors, pla estratègic, memòria anual, organigrama, mapa de processos, descripció de les funcions departamentals i dels llocs de treball, etc.).
- El marc legal, reglamentari i normatiu: determina els requisits per dur a terme les activitats de l'organització i es concreta en les lleis que afecten les

operacions de l'organització, les regulacions o bones pràctiques sectorials, els sistemes de gestió certificats (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, etc.), les normes d'integritat corporativa i conducta ètica (*compliance*), etc.

2) Cultura corporativa. És el conjunt de valors, actituds i creences compartits pels membres d'una organització que es concreten en una manera d'actuar i fer les coses. Així, Cameron i Quinn (Maximini, 2015) defineixen quatre models de cultura a partir de valors com la flexibilitat, l'estabilitat, la integració o la diferenciació:

- **jeràrquic** (organitzacions orientades al control: estableixen línies clares d'autoritat en la presa de decisions, regles homògenes i procediments i mecanismes de control i responsabilitat);
- **mercantil** (organitzacions orientades a la competència: busquen augmentar la seva posició en el mercat i la seva gestió se centra en la productivitat, els resultats i els beneficis);
- **grup o de «clan»** (organitzacions orientades a la col·laboració: es gestionen mitjançant el treball en equip i el desenvolupament de les persones i promouen la participació i el compromís);
- **adhocràtic** (organitzacions orientades a la creativitat: fomenten la innovació, l'adaptabilitat i la flexibilitat per fer front a entorns en els quals la incertesa, l'ambigüitat i la sobrecàrrega d'informació són típiques).

És important identificar quina és la cultura corporativa preponderant, ja que afecta les pràctiques de gestió documental existents i pot influir en l'elecció de les estratègies per desenvolupar el sistema o projecte.

3) Parts interessades. Són les persones, grups o organitzacions que tenen un interès directe o indirecte en l'organització i que poden afectar l'organització o veure's afectats per les seves decisions o activitats; també es denominen grups d'interès i poden ser interns (persones o grups que integren l'organització) o externs (accionistes, clients, proveïdors, socis, agències del govern i representants de la comunitat o de la societat). Depenent de la naturalesa del projecte, pot ser necessari tenir una visió general de les necessitats i expectatives de les parts interessades, especialment si es preveu alguna repercussió en l'accés als documents, el seu ús i reutilització o la seva disposició.

4) Tecnologia. Disposar d'una perspectiva general dels equipaments i recursos informàtics de l'organització és fonamental en qualsevol projecte que es desenvolupi en un entorn electrònic. En aquest sentit, és convenient esbrinar qüestions com quin tipus de sistemes i programes s'utilitzen, quines polítiques i procediments de seguretat de la informació se segueixen, fins a quin punt es fa servir el correu electrònic en les operacions de negoci, si es digitalitza la documentació física i s'utilitza habitualment la signatura electrònica, si l'organització proporciona serveis electrònics o realitza transaccions electròniques amb altres organitzacions, etc.

Per dur a terme l'anàlisi de l'organització i del seu context, es pot acudir a una sèrie de fonts rellevants que proporcionen un bon punt de partida per a la comprensió dels aspectes assenyalats anteriorment:

- **Documents interns:** memòries anuals, organigrames, plans estratègics, polítiques i procediments, manuals de gestió, mapa i fitxes de processos, informes de la direcció, auditories dels sistemes de gestió, etc.
- **Fonts externes:** subministren informació sobre el context de l'organització i són especialment rellevants per conèixer el marc legal i reglamentari que té a veure amb les seves activitats i operacions.
- **Entrevistes:** són un dels mitjans més efectius per obtenir informació sobre com funciona l'organització i els requisits que ha de complir. Les entrevistes o les sessions de treball, sobretot amb persones que porten temps a l'organització, ajuden a aconseguir o validar informació que no es pot obtenir de les fonts documentals. A l'hora de programar les entrevistes, cal considerar, en funció del projecte, els diversos perfils de l'organització que hi haurien de participar: direcció, responsables d'àrea o líders d'equips de treball, director o administradors de sistemes d'informació, director dels serveis jurídics, responsable de l'arxiu, responsable de qualitat, etc.

Com a resultat d'aquesta primera fase del projecte, pot ser recomanable elaborar un informe per a la direcció que inclogui:

- un resum de les qüestions que s'han identificat en l'anàlisi de l'organització i el seu context;
- una exposició sobre com aquestes qüestions afecten el sistema o projecte de gestió documental previst;
- una planificació que serveixi de guia per dur a terme les etapes següents del projecte,

Vegeu també

Els diferents sistemes i programes informàtics utilitzats per desenvolupar els processos de gestió documental s'expliquen en el subapartat 5.1. del mòdul «Elements d'un sistema de gestió documental» d'aquesta assignatura.

L'anàlisi de l'organització i del seu context ens permet obtenir una visió àmplia d'aquesta i comprendre'n els objectius, com es realitzen les seves activitats, qui les realitza i per què es realitzen. En aquesta anàlisi també s'examinen el marc legal i reglamentari, la cultura corporativa o les necessitats i expectatives de les parts interessades, entre altres aspectes que influeixen en la forma en què s'exerceixen les activitats. Així mateix, és molt valuosa per entendre, en una primera aproximació, els sistemes i processos de l'organització, comprensió que s'ampliarà i es refinarà en els passos posteriors del projecte.

3. Identificació i avaluació

La identificació i valoració consisteix a «avaluar les activitats de l'organització per determinar quins documents necessiten crear-se i capturar-se, i durant quant temps cal conservar-los» (UNE-ISO 15489-1, 2016). Per tant, comporta la comprensió del context i dels processos de negoci de l'organització amb la finalitat de determinar les evidències que cal mantenir sobre la presa de decisions i les activitats que es realitzen.

A partir de l'anàlisi de l'organització i del seu context, cal determinar els documents que s'han de crear i la forma en què s'han de gestionar. Això comporta apreciar els riscos de caràcter general que afecten les activitats de l'organització i, més específicament, els riscos que es poden derivar de la manca de documents o de la inadequada gestió d'aquests al llarg del temps. Els resultats de la identificació i valoració són fonamentals per al disseny i desenvolupament d'un sistema de gestió documental, ja que són la base per elaborar posteriorment les eines de control dels documents (esquema de metadades, quadre de classificació, regles d'accés i calendari de conservació) i els procediments de gestió documental.

Per organitzar els documents d'una organització, primer cal identificar quins documents s'han de crear i capturar en cada procés de negoci, quan i com fer-ho. Aquesta identificació prèvia és la que permet valorar, entre altres aspectes, en quin suport i format s'han de crear i capturar, quant temps s'han de conservar i qui pot accedir als documents.

3.1. Identificació de les sèries documentals

Els documents que aporten una visió general del funcionament de l'organització (mapa de processos, manual de funcions, catàleg de procediments, etc.) constitueixen el punt de partida més adequat per establir les sèries documentals, que són l'objecte de la identificació. Una adequada identificació de les sèries és essencial, ja que condiona tots els processos de gestió documental: la sèrie és la unitat o element en el qual es basen la classificació, el control de l'accés o la disposició.

Una **sèrie documental** és «un grup de documents similars organitzats d'acord amb un sistema de classificació i que estan relacionats com a resultat d'haver estat creats, rebuts o utilitzats en la mateixa activitat» (Pearce-Moses, 2005). Els documents que constitueixen una sèrie es mantenen com una unitat perquè estan relacionats amb una activitat o tasca determinada i habitualment tenen un contingut i una estructura homogenis. Exemples de sèries que tenen el seu

origen en la gestió econòmica i financera d'una empresa serien els pressupostos, els llibres de comptabilitat, els balanços i comptes de resultats, les factures rebudes (proveïdors), les factures emeses (clients), les declaracions fiscals, els procediments tributaris, les auditories de comptes, etc.

És important tenir en compte que algunes de les sèries que es poden identificar es formen com a expedients, és a dir, són unitats documentals compostes que agrupen els documents que van generant els tràmits que componen un assumpte o procediment administratiu concret: expedients de compres, expedients de personal, expedients jurídics, expedients de licitació, expedients d'obres, etc.

A l'hora de definir les sèries documentals, és convenient fer-ho a un nivell de detall adequat, de manera que no resultin massa genèriques o massa específiques. El seu nivell de concreció ha de ser conforme amb la complexitat del procés o funció de negoci i el volum d'assumptes. Per exemple, en una empresa amb activitats diversificades i diverses societats filials pot ser més útil, per organitzar els documents relacionats amb la seva fiscalitat, establir una sèrie específica per als requeriments fiscals i una altra per a les inspeccions fiscals (són procediments diferents) que utilitzar una sèrie única de procediments tributaris. En canvi, en una petita i mitjana empresa, pot ser suficient utilitzar simplement la sèrie de procediments tributaris si la documentació que es produeix és poc nombrosa i es gestiona amb facilitat.

La identificació de les sèries documentals és quelcom específic i propi de cada organització. Les pràctiques administratives i d'arxiu poden fer que els documents que en una organització es tracten com dues sèries separades en una altra organització es recullin en una sola sèrie.

Un altre aspecte rellevant és la denominació de les sèries documentals, que ha de ser tan precisa i inequívoca com sigui possible. En aquest sentit, és convenient emprar termes que descriguin amb claredat el contingut i evitin una possible ambigüitat.

En relació amb la identificació de les sèries documentals, l'informe tècnic ISO/TR 26122 (*Informació i documentació. Anàlisi dels processos de treball per a la gestió documental*) ofereix orientacions per examinar els processos de l'organització i identificar els documents requerits per disposar d'evidències de les activitats realitzades. Es presenten dos tipus d'anàlisi:

1) **anàlisi funcional**: identifica (de dalt a baix) les funcions, els processos i les operacions d'una organització i mostra les seves relacions de manera jeràrquica;

2) **anàlisi seqüencial**: estudia el flux d'un procés per descriure de forma lineal o cronològica les operacions que el constitueixen.

Exemple d'anàlisi funcional

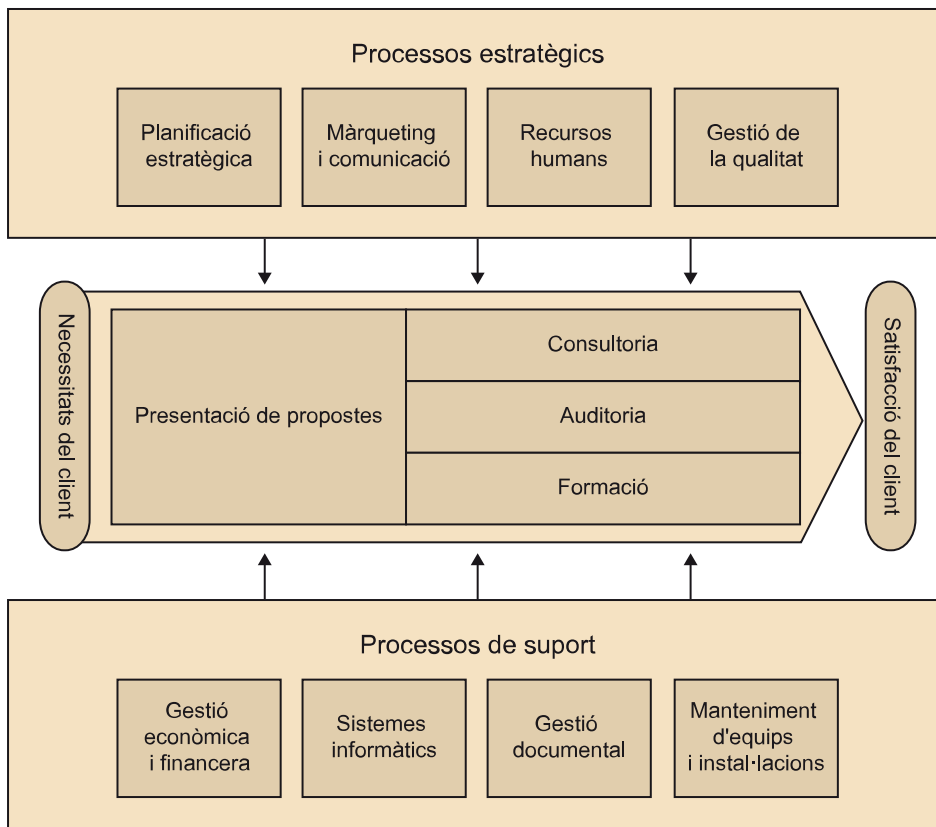
- **Funció**: gestió dels recursos humans
- **Conjunt de processos**: administració del personal (nòmines, tràmits amb la Seguretat Social, horaris, permisos, etc.)
- **Procés de treball**: gestió de nòmines
- **Operació**: elaboració de nòmines

Mentre l'anàlisi funcional es pot utilitzar com a base per establir les sèries documentals associades a les activitats de l'organització (les funcions es desglossen en processos de treball i aquests en operacions), l'anàlisi seqüencial proporciona informació sobre els passos d'un procés de treball determinat i, per tant, ajuda a definir les agrupacions lògiques dels documents (per exemple, els documents que formen part d'un expedient).

Cas pràctic

EQPro Global és una empresa que presta serveis de consultoria en sistemes de gestió. Està especialitzada en el disseny, la implementació i la millora de sistemes de gestió de la qualitat (ISO 9001), ambiental (ISO 14001), de *compliance* (ISO 19601) i de seguretat i salut en el treball (ISO 45001). Té la seu a Barcelona i oficines a Madrid i Bilbao. Compta amb una plantilla de trenta persones, a més d'una xarxa de consultors col·laboradors que participen en els seus projectes i activitats formatives. L'empresa ha obtingut la certificació ISO 9001 per a les seves activitats de consultoria i de formació presencial.

En el següent mapa de processos es reflecteixen les activitats principals d' EQPro Goblal:



Ens centrarem en la identificació de les sèries documentals relacionades amb els processos operatius, aquells associats directament amb la prestació dels serveis. La cadena d'activitats s'inicia amb la presentació de la proposta al client i la contractació del servei i, després, continua amb la provisió del servei, que pot ser de consultoria, d'auditoria o de formació:

- Consultoria: disseny i implementació de sistemes de gestió (ISO 9001, ISO 14001, ISO 19601 i ISO 45001), integració de sistemes de gestió, revisió i millora de sistemes i processos.
- Auditoria: auditories internes de sistemes de gestió (ISO 9001, ISO 14001, ISO 19601 i ISO 45001), avaluació de proveïdors
- Formació: cursos i seminaris de capacitació sobre gestió de la qualitat, ambiental, de *compliance* i de seguretat i salut en el treball.

Després de dur a terme l'anàlisi dels processos operatius s'han identificat les sèries següents:

Procés	Sèries documentals
Presentació de propostes	<ul style="list-style-type: none"> • Propostes de serveis
Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Projectes de consultoria
Auditoria	<ul style="list-style-type: none"> • Projectes d'auditoria interna • Projectes d'avaluació de proveïdors
Formació	<ul style="list-style-type: none"> • Programes anuals d'activitats formatives • Cursos de formació oberta • Cursos de formació a mida • Seminaris web • Materials i recursos formatius

3.2. Avaluació de les sèries documentals

Una vegada que s'han identificat les diverses sèries documentals, cal procedir a la seva avaluació per determinar els **requisits dels documents** i com afecten els processos de gestió documental (formats per a la creació i captura dels documents, control de l'accés, suports d'emmagatzematge, ús i reutilització dels documents, períodes de conservació, etc.).

Basats en l'anàlisi de l'organització i del seu context, aquests requisits es deriven de (UNE-ISO 15489-1, 2016):

- **Les necessitats de negoci:** els requisits interns poden procedir de les polítiques i els procediments de l'organització, els sistemes de gestió que s'apliquen (ISO 90001, ISO 14001, ISO 27001, etc.), els criteris de confidencialitat de la informació, l'ús d'aplicacions per gestionar les tasques o automatitzar els processos de treball, etc. Respecte a aquest punt, és important examinar també els compromisos amb parts interessades, com els clients, els proveïdors o els empleats.
- **Els requisits legals i reguladors:** fan referència a la legislació aplicable i les regulacions que concerneixen al sector. Aquest tipus de requisits pot

Normes tècniques d'interoperabilitat

Al portal de l'Administració electrònica es poden consultar les diverses normes tècniques d'interoperabilitat, que són d'obligat compliment per part de les administracions públiques: <https://bit.ly/2yjf5>

ser molt variat, però convé tenir en compte, de manera general, la reglamentació sobre protecció de dades personals, la normativa sobre comerç electrònic o l'obligació per part d'empreses i professionals de comunicar-se i realitzar determinats tràmits electrònics amb l'Administració. En el cas de les administracions públiques, són fonamentals tant les disposicions sobre avaluació i selecció documental com els requisits que resulten de l'aplicació de les normes tècniques d'interoperabilitat (document electrònic, expedient electrònic, digitalització de documents, signatura electrònica, catàleg d'estàndards, etc.).

- **Les expectatives de la comunitat o de la societat:** es reflecteixen en qüestions com la responsabilitat social corporativa, la transparència de les organitzacions o la preservació del patrimoni documental.

Els requisits de gestió dels documents i com es desenvolupen en la política i els procediments, les eines de control i les aplicacions de gestió documental s'haurien de revisar de manera recurrent en el marc de la identificació i avaluació de les sèries documentals.

Un aspecte bàsic de l'avaluació és decidir la **disposició** de cada sèrie. D'aquesta manera, es facilita:

- Mantenir durant el temps necessari els documents que evidencien les decisions preses i les activitats realitzades per complir els requisits interns, legals i d'un altre tipus.
- Eliminar, de manera segura i sistemàtica, els documents que han perdut la seva utilitat i ja no tenen valor per a l'organització.

En general, es poden establir diverses modalitats de conservació dels documents o expedients partint de les possibilitats següents:

1) Documents el valor com a evidències dels quals depèn d'algun requisit que obliga a mantenir-los durant un termini de temps determinat (per exemple, requisits legals que es deriven de la legislació mercantil, la prescripció de les obligacions tributàries o laborals, la responsabilitat civil, etc.). S'eliminen transcorregut el termini establert.

2) Documents que es guarden de manera indefinida fins que un nou document (o una nova versió) substitueixi l'anterior. En alguns casos, pot ser necessari conservar durant un termini de temps el document obsolet; en uns altres, es pot eliminar directament quan s'incorpora el document més recent.

3) Documents amb valor perenne que es conserven de manera permanent. En una empresa solen ser escassos i serveixen per deixar testimoni de la seva història o evolució com a organització.

L'estudi realitzat amb l'avaluació es plasma al calendari de conservació, l'eina de control en què s'especifica la disposició de cada sèrie documental.

És important que la identificació de les sèries es realmenti amb els resultats de l'avaluació: si en determinar la disposició d'una sèrie apareixen opcions diverses i poc consistentes, això pot ser senyal que la sèrie no està ben definida i que conté evidències d'activitats diferents que s'haurien de tractar per separat.

Vegeu també

El desenvolupament dels calendaris de conservació s'explica en el subapartat 4.4 del mòdul «Elements d'un sistema de gestió documental» d'aquesta assignatura.

Cas pràctic

Després de la identificació de les sèries que s'originen en els processos operatius d'EQPro Global, s'ha de dur a terme l'avaluació d'aquestes examinant els seus requisits i establint inicialment l'acció de disposició que se'ls aplicarà.

Utilitzarem com a exemple les sèries «Propostes de serveis» i «Projectes de consultoria».

Les **Propostes de serveis** es presenten als clients que han efectuat una petició de servei i s'hi especifiquen les condicions tècniques i econòmiques del projecte o del curs de formació a mida. En la proposta s'inclou un espai específic per a l'acceptació d'aquesta, en el qual signen tant el client com el responsable de l'àrea que correspongui (consultoria, auditoria o formació). Per tant, les propostes acceptades són vinculants i tenen un caràcter contractual.

Ens trobem, doncs, amb propostes que han estat acceptades i unes altres que han estat rebutjades, amb requisits diferents per a cadascuna d'elles. Les propostes de serveis que no han estat acceptades encara poden tenir un valor informatiu per als professionals de l'empresa, ja que, en ocasions, es consulten per elaborar noves propostes. Com que no estan signades, es poden conservar en format electrònic en el servidor de xarxa i eliminar a mitjà termini (2-3 anys), quan la seva consulta es faci infreqüent.

En canvi, les propostes de serveis acceptades han de complir altres requisits considerant que:

- Contenen informació per als professionals i col·laboradors de l'empresa, ja que són la base per a la realització del projecte.
- Tenen el valor d'un contracte de serveis, per la qual cosa han de servir de suport en cas de possibles reclamacions dels clients, cobraments d'impagats, etc. En alguns projectes, en els quals l'empresa corre el risc d'incórrer en responsabilitat civil, serviren com a evidència, juntament amb la documentació del projecte, si calgués fer front a la presentació d'una demanda.
- Recullen els requisits per al servei. En una auditoria del sistema de gestió de la qualitat les propostes serveixen per demostrar el compliment de l'apartat de la norma ISO 9001 que demana la revisió dels requisits del servei abans de comprometre's a subministrar-lo al client i la conservació de la informació documentada sobre aquesta revisió.

- Proporcionen informació d'entrada per al posterior procés administratiu de facturació.

El document original signat pel client i el responsable d'àrea es conservarà en l'arxiu físic durant un període de temps que permeti cobrir la possible responsabilitat civil professional, que prescriu als cinc anys segons la legislació civil espanyola. D'altra banda, per facilitar la gestió del projecte o curs, s'incorporarà una còpia digitalitzada de la proposta de serveis a la carpeta del servidor de xarxa que n'allotgi tota la documentació.

Respecte als **Projectes de consultoria**, en una carpeta específica per a cada projecte que es crea a l'inici d'aquest en el servidor de xarxa, s'agrupen els documents electrònics que es van produint al llarg de la seva execució (planificació de les activitats, comunicacions amb el client, informes i documents tècnics, actes de reunions mantingudes amb el client, etc.). Així mateix, l'empresa disposa d'un programa de gestió de projectes (AgíTask) que en facilita el seguiment i control: s'hi mantenen evidències electròniques sobre l'organització i els terminis de les tasques, les comunicacions entre els membres de l'equip o el control dels costos.

Els requisits documentals de projectes de consultoria es deriven de:

- La informació continguda en els documents i en l'aplicació AgíTask, a la qual necessiten accedir els professionals i col·laboradors que intervenen en el projecte per conèixer-ne l'estat i les activitats realitzades. D'altra banda, els projectes finalitzats mantenen coneixements de l'organització que es poden utilitzar com a referència per a futurs projectes.
- El manteniment d'evidències sobre l'execució del projecte de cara a reclamacions dels clients o possibles litigis, incloses les demandes per responsabilitat civil.
- La legislació sobre protecció de dades personals. D'acord amb el Reglament General de Protecció de Dades (RGPD), les dades personals no es poden mantenir durant més temps del necessari per a les finalitats del tractament. En alguns projectes de consultoria, sobretot en els de l'àmbit de la gestió de la seguretat i salut en el treball, els documents amb els quals es treballa poden contenir dades personals especialment protegides.
- El sistema de gestió de la qualitat i els requisits de la norma ISO 9001 sobre provisió del servei, alliberament del servei i control de les sortides no conformes (tractament de les no conformitats), que comporten la conservació d'informació documentada sobre la prestació del servei de consultoria.

Tenint en compte que es permet que les dades personals es puguin conservar durant el temps en què es pugui exigir algun tipus de responsabilitat derivada d'una relació jurídica o de l'execució d'un contracte, els projectes de consultoria es poden conservar durant cinc anys (termini de prescripció de la responsabilitat civil) a partir del moment en què es finalitza el projecte. Aquest període és compatible amb la consulta dels projectes acabats per part dels professionals de l'empresa i la realització d'auditories del sistema de gestió de la qualitat. No obstant això, per als projectes de consultoria en gestió de la seguretat i la salut en el treball s'hauran d'establir restriccions d'accés específiques, de manera que els documents que continguin dades personals es mantinguin bloquejats i no es puguin utilitzar per a cap altra finalitat.

4. Definició de les estratègies de gestió de documents

Després de l'anàlisi de l'organització i del seu context i la identificació i avaluació, es defineix l'abast del sistema de gestió documental i es plantegen estratègies —adopció d'una política de gestió documental, assignació de responsabilitats, aplicació de normes i estàndards, ús d'aplicacions per a la gestió documental— destinades a complir els requisits dels documents.

Aquestes tres primeres etapes del disseny i desenvolupament d'un sistema de gestió documental (anàlisi de l'organització i el seu context, identificació i avaluació, definició de les estratègies de gestió de documents) es poden dur a terme d'una manera flexible, no estrictament lineal, depenent de la naturalesa i les necessitats de cada projecte. En alguns casos, es poden desplegar en paral·lel o de manera concurrent, ja que és usual que els resultats obtinguts en una etapa serveixin per completar o portin a revisar els resultats d'una altra etapa. Així, es pot avançar en la identificació i avaluació de les sèries mentre s'està efectuant l'anàlisi de l'organització, o bé conèixer des del principi l'abast del sistema de gestió documental, perquè ja ve prèviament determinat per la direcció de l'organització, la qual cosa repercutirà en l'amplitud de l'anàlisi de l'organització i de la identificació i avaluació.

La definició d'estratègies de gestió documental té com a propòsit establir elements del sistema, com la política o les responsabilitats, i abordar amb un enfocament adequat el disseny dels processos i les eines de control documental.

4.1. Abast del sistema de gestió documental

Quan es dissenya i desenvolupa un sistema de gestió documental un dels primers passos és establir el seu abast, és a dir, determinar els seus límits i la seva aplicabilitat: es defineix l'abast per descriure amb claredat què s'inclou i què queda fora del sistema. Així, l'abast d'un sistema de gestió pot incloure la totalitat de l'organització, o bé funcions o seccions específiques d'aquesta.

En funció de l'estructura de l'organització i les activitats que realitza, els resultats que es pretenen aconseguir, el suport prestat per la direcció i els recursos assignats, etc., s'identificaran els processos o àrees de negoci, els centres de treball de l'empresa, les fases del cicle de vida dels documents, etc., que abastarà el sistema.

En determinar l'abast del sistema de gestió documental, cal considerar:

- L'anàlisi de l'organització i del seu context, especialment els factors que influeixen en la necessitat de crear i mantenir documents per part de

l'organització i les obligacions de compliment que es deriven de les necessitats i expectatives de les parts interessades.

- Les àrees o unitats de gestió de l'organització i els centres de treball o ubicacions físiques que s'inclouran.
- Els processos de negoci als quals s'aplicarà el sistema tenint en compte la capacitat per exercir un control eficaç sobre aquests des de la perspectiva de la creació, la captura i la gestió dels documents.
- Les fases del cicle de vida dels documents que comprendrà el sistema (activa, semiactiva, inactiva). Amb independència de l'abast concret, s'ha de tenir un plantejament ampli que no obli la continuïtat d'aquestes fases (per exemple, si l'abast es limita a l'etapa inicial de resolució dels assumptes, no es pot eludir què passarà amb els documents produïts, com a resultat de les operacions realitzades, una vegada que aquestes hagin conclòs).
- Els processos de gestió documental subministrats externament. S'ha de preveure la intervenció dels proveïdors externs que proporcionen processos o serveis documentals (custòdia dels documents físics, digitalització, emmagatzematge en el núvol, etc.) i en quina mesura la seva activitat afecta el sistema i ha de ser objecte de control.

En una organització petita i amb activitats poc complexes, el sistema de gestió documental pot cobrir tots els seus processos de negoci. En altres casos pot succeir que hi hagi línies de negoci diferenciades o que les activitats es desenvolupin en diversos emplaçaments i que l'abast del sistema sigui parcial. Això pot ser motivat perquè s'hagi previst una implantació gradual del sistema en diverses etapes o perquè la direcció ha decidit, per qüestions internes, limitar l'abast a uns processos de negoci, àrees de gestió o centres de treball determinats. En qualsevol cas, l'abast del sistema ha d'estar definit de manera clara i concisa per poder identificar quines activitats de l'organització i quins aspectes de la gestió documental cobreix.

Cas pràctic

A l'hora de definir l'abast del sistema de gestió documental, la direcció d'EQPro Global considera recomanable alinear-lo amb el del sistema de gestió de la qualitat. Per això, es decideix que abasti tots els processos representats en el mapa de processos i que inclogui la seu central de Barcelona i les oficines de Madrid i Bilbao. Quant al cicle de vida dels documents, el sistema reflectirà el cicle complet, inclosa la fase inactiva, amb independència del suport emprat.

Així, l'abast del sistema de gestió documental queda establert de la manera següent:

«El sistema de gestió documental s'aplica a les activitats de consultoria, auditoria i formació de sistemes de gestió de la qualitat, ambiental, de *compliance* i de seguretat i salut en el treball que es realitzen als centres de treball de Barcelona, Madrid i Bilbao. Inclou el manteniment, durant tot el seu cicle de vida, dels documents físics i electrònics que evidencien la realització de les activitats referides (processos operatius) i de les activitats associades als processos estratègics i de suport de l'organització».

4.2. Elaboració de la política de gestió documental

La política de gestió documental ha de ser coherent amb els objectius i les estratègies de l'organització. Així mateix, ha de considerar el context en el qual es desenvolupen les activitats de negoci i els requisits legals, interns i de les parts interessades que afectin la creació i el manteniment dels documents.

Aquesta política hauria de ser adoptada per la direcció i tenir el seu suport, comunicar-se a tota l'organització i implantar-se en tots els àmbits organitzatius. El seu propòsit és facilitar un marc per fixar els objectius i els plans de gestió documental. A més, es desenvoluparà mitjançant procediments que proporcionen instruccions més específiques sobre com crear, capturar i gestionar els documents.

Quan s'estableix la política de gestió documental, s'haurien de concretar els aspectes que cobreix i indicar els processos i les activitats de negoci amb què està relacionada i als quals ha de donar suport. D'altra banda, en el cas que s'apliquin normes o bones pràctiques de creació, captura i gestió dels documents, aquestes s'haurien d'especificar en la política.

És important revisar amb regularitat la política per assegurar que dona resposta a les necessitats de l'organització, especialment si s'han produït canvis rellevants en els processos de negoci o en els requisits legals, interns o de les parts interessades.

La política de gestió documental es pot elaborar seguint diferents models. Un d'ells seria el de les polítiques de gestió de la qualitat, que solen ser declaracions de poca extensió (habitualment d'una pàgina com a màxim), en les quals es transmet el compromís de la direcció i s'estableixen els principals eixos del sistema. Aquest tipus de polítiques han de (UNE-ISO 9001, 2015):

- Ser apropiades al propòsit i context de l'organització i donar suport a la seva direcció estratègica.
- Proporcionar un marc de referència per a l'establiment dels objectius del sistema de gestió.
- Incloure un compromís de complir els requisits aplicables.
- Incloure un compromís de millora contínua del sistema de gestió.

Un altre model diferent és el de les administracions públiques, que han d'aplicar la Norma tècnica d'interoperabilitat de Política de gestió de documents electrònics. Aquestes polítiques es desenvolupen en un document que inclou els apartats següents (Ministeri d'Hisenda i Administracions Públiques, 2016):

- 1) **Referències.** Normes i bones pràctiques que s'han tingut en compte.
- 2) **Abast de la política.** Objecte i àmbit d'aplicació.
- 3) **Dades identificatives de la política.** Versió i data del document, període de validesa i identificació del gestor de la política.
- 4) **Rols i responsabilitats.** Actors involucrats en els processos de gestió documental i rols i responsabilitats d'aquests actors.
- 5) **Processos de gestió documental.** Criteris per a la captura, registre, classificació, descripció, accés, qualificació, conservació, transferència i destrucció o eliminació dels documents electrònics, que es desenvolupen mitjançant el programa de tractament de documents electrònics.
- 6) **Assignació de metadades.** Referència a l'esquema de metadades que s'aplicarà als documents i expedients electrònics.
- 7) **Documentació.** Referència al fet que els processos de gestió documentals han d'estar documentats.
- 8) **Formació.** Referència al fet que l'entitat compta amb un pla de formació contínua i capacitat del personal.
- 9) **Supervisió i auditoria.** Referència a la realització d'auditories i la seva periodicitat.
- 10) **Gestió de la política.** Referència al gestor de la política com a responsable del seu manteniment, actualització i publicació electrònica.

Norma tècnica d'interoperabilitat de Política de gestió de documents electrònics

Al portal de l'Administració electrònica es pot consultar la *Guia d'aplicació de la Norma Tècnica d'Interoperabilitat de Política de gestió de documents electrònics*, així com un model per elaborar aquesta política.

Guia d'aplicació:

<https://bit.ly/2fx4bj0>

Model de política de gestió de documents electrònics:

<https://bit.ly/2UHcBZQ>

Cas pràctic

A continuació es presenta la política de gestió documental d'EQPro Global.

Des dels seus inicis, EQPro Global ha impulsat la millora contínua dels seus serveis professionals i de la seva gestió. En un entorn de transformació digital en el qual la creació i el control dels documents i les evidències electròniques són una part integral dels processos de l'organització que contribueixen significativament a la rendició de comptes als clients i altres parts interessades, a l'eficàcia i l'eficiència de les activitats, a la gestió dels riscos i al manteniment dels coneixements de l'organització, la direcció general aprova aquesta política de gestió documental, que es basa en les línies d'actuació següents:

- Dissenyar i implantar un sistema de gestió documental que doni suport a les activitats de l'organització i que asseguri que els documents reflecteixen adequadament què s'ha decidit i comunicat i quines activitats s'han realitzat en el seu moment.
- Complir amb els requisits de creació i manteniment dels documents derivats del marc legal i reglamentari, de les necessitats i expectatives de les parts interessades i del sistema de gestió de la qualitat.
- Definir i assignar els rols i responsabilitats per assegurar que els processos i controls de gestió documental es duen a terme apropiadament i que el sistema de gestió documental es manté de manera idònia i s'avalua regularment.
- Elaborar i aprovar procediments de gestió documental que especifiquin com s'han de realitzar les operacions de creació i control dels documents des de la seva creació fins a la seva disposició final.
- Aplicar les mesures de seguretat de la informació oportunes per controlar l'accés als documents i evitar l'ús, la modificació o la destrucció no autoritzats.

Aquesta política s'aplica a tots els documents, inclosa la informació registrada en les aplicacions de gestió, que es produeixen com a resultat de les activitats de consultoria, auditoria i formació, així com a les activitats associades als processos estratègics i de suport reflectits en el mapa de processos de l'organització. Per tant, abasta totes les àrees de l'empresa: Direcció, Administració i finances, Màrqueting i Comunicació, Qualitat, Sistemes d'informació, Consultoria de qualitat, Consultoria mediambiental, Consultoria de seguretat i salut laboral, Consultoria de *compliance* i Formació.

Aquesta política es revisarà anualment amb la finalitat de comprovar que segueix essent apropiada.

La direcció general d'EQPro Global es compromet a donar a conèixer aquesta política a tot el personal de l'empresa perquè s'apliqui, així com a establir les responsabilitats pertinents i proporcionar els recursos necessaris, incloent-hi la capacitat necessària, per al seu desenvolupament.

Signat: el director general.

4.3. Assignació de rols i responsabilitats

Els rols i responsabilitats han d'estar clarament definits perquè els membres de l'organització coneguin sense ambigüitats quina és la seva funció en el sistema de gestió documental. En aquest sentit, es poden distingir tres tipus de responsabilitats: de direcció, operatives i d'aplicació dels procediments.

En primer lloc, s'hauria de designar una persona o un equip de treball amb l'autoritat apropiada per prendre decisions encaminades a posar en pràctica la política de gestió documental i assegurar que es compleixen els requisits per a la creació i el control dels documents a les diferents àrees o unitats de l'organització. Aquesta persona o equip tindria també la comesa de donar suport a l'adquisició de les competències necessàries per part del personal, de garantir que es pren consciència en tots els àmbits de l'organització de la importància de dur a terme correctament els processos de gestió documental i d'informar la direcció sobre l'avaluació de l'acompliment i les oportunitats de millora del sistema.

En l'àmbit operatiu, un responsable amb la formació tècnica apropiada s'hauria d'encarregar de coordinar la implementació i el manteniment del sistema de gestió documental i dels seus processos. Una de les seves funcions principals és proporcionar suport diari als empleats de l'organització sobre la manera de dur a terme els processos de gestió documental. També ha de romandre en contacte amb els professionals que es dediquen als sistemes informàtics i a la seguretat de la informació, amb la finalitat d'implementar i mantenir en les aplicacions de gestió documental l'esquema de metadades i les altres eines de control documental (quadre de classificació, regles d'accés, calendari de conservació) i de garantir un funcionament continu i segur d'aquestes aplicacions.

Finalment, els responsables d'àrea o unitat haurien de comprovar i assegurar que es compleixen els procediments de gestió documental en les activitats que estan al seu càrrec i, en general, tot el personal, crear i mantenir documents precisos i complets de les activitats i tasques que es duen a terme.

És recomanable que la distribució de rols i responsabilitats sobre gestió dels documents quedi reflectida en les fitxes dels llocs de treball en les quals es descriuen les funcions i tasques que cada perfil ha de dur a terme.

Vegeu també

En el subapartat 2.2 del mòdul «Elements d'un sistema de gestió documental» d'aquesta assignatura s'explica l'assignació de responsabilitats sobre la creació i el control dels documents.

Cas pràctic

A EQPro Global es decideix establir els rols i les responsabilitats de la gestió de documents distribuint-los, a escala corporativa i d'àrea, de la manera següent:

Responsabilitats a escala corporativa	Responsabilitats a escala d'àrea
<p>Equip de treball de gestió documental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la política, els objectius i els plans de gestió documental. • Planificar les accions de millora del sistema de gestió documental. • Elaborar, revisar i aprovar els procediments de gestió de documents. 	<p>Responsables d'àrea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assegurar l'aplicació dels procediments vigents i l'adequat control dels documents produïts a la seva àrea. • Realitzar el seguiment dels processos de gestió documental, des de la creació o captura fins a la disposició dels documents, en col·laboració amb el coordinador de gestió documental. • Facilitar l'accés als documents de l'àrea quan siguin requerits per una persona autoritzada.
<p>Coordinador de gestió documental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar les activitats d'implementació i seguiment dels processos de gestió documental amb els responsables d'àrea. • Comunicar la revisió i actualització dels procediments aprovats i supervisar-ne l'aplicació. • Mantenir actualitzades les eines de control documental (esquema de metadades, quadre de classificació, calendari de conservació, etc.). • Administrar l'aplicació informàtica de gestió de documents. 	<p>Professionals, col·laboradors i personal administratiu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear documents precisos i complets de les activitats realitzades. • Aplicar els procediments de gestió documental vigents.

L'equip de treball de gestió documental està format per:

- el director general
- el coordinador de gestió documental
- el director de Consultoria (responsable de la planificació, el seguiment i el control dels projectes de consultoria i auditoria)
- el responsable de l'àrea de Sistemes d'informació

L'actual responsable de l'àrea de Qualitat assumirà el rol de coordinador de gestió documental, ja que ha rebut formació de postgrau especialitzada en aquest àmbit.

L'equip de treball es reunirà periòdicament amb la finalitat de revisar les accions programades per al disseny i desenvolupament del sistema de gestió documental i, quan estigui implementat, planificar els canvis (política, rols i responsabilitats, objectius, plans d'actuació, processos, eines de control, procediments, etc.).

Els responsables d'àrea traslladaran a l'equip de treball, per mitjà del coordinador de gestió documental o el director de Consultoria, les incidències i problemes que es puguin donar en dur a terme els processos de creació, captura i gestió dels documents, així com les propostes de millora que considerin oportunes.

4.4. Aplicació de normes i estàndards de gestió documental

Un aspecte rellevant en el disseny i desenvolupament d'un sistema de gestió documental és l'adopció de normes i estàndards de gestió de documents. Aquestes normes i estàndards proporcionen un punt de referència per dur a terme un projecte de gestió documental en un entorn electrònic, ja que contenen directrius o especificacions que permeten assegurar que el sistema, els processos o les aplicacions de gestió documental s'ajusten al seu propòsit i exerceixen les seves funcions de manera efectiva.

Les normes i els estàndards de gestió de documents tenen com a propòsit aportar solucions homogènies a qüestions tècniques del disseny i desenvolupament d'un sistema. Per això, ofereixen un marc de referència consensuat per identificar i abordar aspectes clau de la gestió de documents en un entorn electrònic, ja que:

- Faciliten la interoperabilitat entre plataformes i aplicacions diverses i l'intercanvi d'informació entre diferents àrees o organitzacions.
- Proporcionen criteris per desenvolupar polítiques i procediments destinats a mantenir la integritat i autenticitat de la informació emmagatzemada en format electrònic.
- Aporten un major grau de confiança en què la solució adoptada (aplicació informàtica, format electrònic, etc.) complirà amb els requisits establerts.
- Eviten o redueixen els riscos derivats de la dependència de programari propietari de codi tancat, la manca de compatibilitat entre sistemes, l'obsolescència dels formats, la pèrdua de veracitat i fiabilitat dels documents electrònics, etc.
- Asseguren l'ús i reutilització dels documents i l'execució dels processos de conversió de format i de migració de documents electrònics.

Hi ha una àmplia gamma de normes i estàndards de gestió de documents que es poden agrupar de la manera següent:

1) **Normes de sistemes de gestió i normes tècniques.** Les més conegudes són les normes ISO, que estableixen els requisits d'un sistema de gestió documental o proposen mètodes o pràctiques recomanables per desenvolupar els elements que intervenen en un sistema o projecte documental (ISO 30301, ISO 15489, ISO 23081, etc.).

Vegeu també

Les normes ISO sobre gestió de documents s'estudien en el subapartat 2.4 del mòdul «La gestió documental en les organitzacions» d'aquesta assignatura.

2) **Esquemes de metadades de referència.** En l'àmbit de la gestió documental no és fàcil trobar exemples per al sector privat, ja que pràcticament només es donen a conèixer les iniciatives de caràcter públic dirigides a facilitar l'intercanvi d'informació entre administracions. Així, en el marc de l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat s'ha publicat l'*Esquema de metadades per a la gestió del document electrònic* (e-EMGDE), al qual han seguit els desenvolupaments posteriors que han dut a terme comunitats autònomes i entitats locals.

3) **Formats dels documents electrònics.** És aconsellable que els documents electrònics que es creen i capturen siguin fitxers amb un format estandarditzat que en faciliti l'ús i conservació. Aquests formats poden estar relacionats amb la creació de documents ofimàtics (ODT, ODS, ODP, DOCX, XLSX, PPTX, etc.), amb les imatges de documents digitalitzats (PDF, JPEG, TIFF, etc.) o amb l'estructura dels documents electrònics (HTML, XML, etc.).

En el cas de l'Administració pública, cal tenir en compte també les Normes tècniques d'interoperabilitat (NTI) orientades a l'intercanvi d'informació electrònica entre administracions públiques que utilitzen diferents sistemes o aplicacions i que regulen aspectes com els documents electrònics, els expedients electrònics, la digitalització de documents, la política de signatura electrònica i de certificats, la política de gestió de documents electrònics, els procediments de copiat autèntic i conversió entre documents electrònics, etc.

El format PDF

Avui dia els escàners permeten utilitzar diferents formats d'imatge (JPEG, TIFF, PDF, etc.) per digitalitzar els documents. No obstant això, no tots els formats proporcionen una representació igualment fidel del document original (per exemple, el format JPEG és adequat per a les imatges fotogràfiques, però no està pensat per comprimir la imatge d'un document de text). D'altra banda, en una organització es manegen molts documents que es componen de diverses pàgines, la qual cosa implica seleccionar un format multipàgina: TIFF multipàgina o PDF. Entre els principals estàndards, el format TIFF és el que ofereix una representació més exacta i el que permet mantenir una major integritat dels documents. Els seus inconvenients són un major pes dels fitxers i la dificultat per buscar text dins del document.

Per la seva banda, el format PDF s'ha popularitzat per intercanviar i distribuir documents electrònics, encara que no proporciona una còpia tan fidel de l'original. Des de qualsevol aplicació ofimàtica (processador de textos, full de càlcul, correu electrònic, etc.) és senzill crear un document en aquest format, de manera que amb un únic programa visualitzador de fitxers PDF es té accés a documents que han estat creats originàriament amb diferents aplicacions. Respecte a la digitalització d'un document físic en format PDF, es pot fer que la imatge de la pàgina escanejada sigui processada per un OCR produint un text que està ocult darrere de la imatge i que permet realitzar cerques. A més, hi ha una norma tècnica (ISO 19005) que especifica la utilització del format PDF/A (PDF Archive) per a la conservació a llarg termini dels documents electrònics.

Aquestes característiques del format PDF fan que sigui un format que s'ha de considerar en un entorn d'oficina electrònica, ja que pot ser usat tant per digitalitzar els documents en paper com per convertir els documents produïts amb les aplicacions ofimàtiques.

Cas pràctic

En relació amb les normes i estàndards de gestió de documents, a EQPro Global es decideix adoptar els següents:

- La norma ISO 15489 com a model de referència per al disseny i desenvolupament del sistema de gestió documental i la definició dels processos de creació, captura i gestió dels documents. També s'utilitzarà l'informe tècnic ISO/TR 13028 (*Directrius per a la implementació de la digitalització de documents*) com a base per establir bones pràctiques de digitalització dels documents en l'organització.
- Els documents electrònics es crearan amb les aplicacions ofimàtiques ja instal·lades en el servidor de l'empresa (MS Office) i s'utilitzaran, per tant, els formats DOCX per als documents de text, XLSX per als fulls de càlcul i PPTX per a les presentacions. Quan l'última versió d'un document de text hagi estat aprovada pel responsable pertinent, es convertirà a format PDF per ser incorporat a l'aplicació de gestió documental que es preveu implantar. Quant a les còpies electròniques de documents originals en paper, es realitzaran també en format PDF.

4.5. Implantació d'aplicacions per a la gestió documental

En un entorn electrònic, els processos de gestió documental es duen a terme amb l'ajuda d'aplicacions informàtiques, ja siguin aplicacions de negoci o aplicacions de gestió documental que serveixin per crear, capturar i gestionar els documents. Per això, és essencial determinar quines aplicacions s'utilitzen per crear i mantenir documents i plantejar l'escenari al qual es vol arribar.

A l'hora d'enfocar la implantació d'aplicacions informàtiques (de negoci o de gestió documental) que ajudin a crear, capturar i gestionar els documents electrònics, com s'ha comentat, es poden donar diversos escenaris:

- 1) L'ús d'un sistema de carpetes i fitxers (directoris compartits a la xarxa local).
- 2) L'ús d'aplicacions de negoci que inclouen funcionalitats per a la gestió de documents.
- 3) L'ús d'un programari de gestió documental.

En el primer cas, s'utilitza el servidor de xarxa com a repositori per a l'emmagatzematge dels documents electrònics: els processos de gestió documental com la captura, la classificació, l'emmagatzematge, l'ús i reutilització i la disposició els duen a terme generalment els mateixos usuaris que creen els documents. Això fa que sigui un sistema en el qual no resulta fàcil implementar els processos de gestió documental de manera homogènia i realitzar-ne el seguiment.

Quant als programes de gestió, les funcionalitats que ofereixen per capturar i mantenir els documents poden variar molt: des d'opcions simples com crear enllaços als documents emmagatzemats en el servidor fins a opcions més avançades en les quals un mòdul de gestió documental facilita la captura, la classificació, el control de l'accés, l'emmagatzematge i ús i la reutilització dels

Vegeu també

Els diferents entorns tecnològics i tipus d'aplicacions es comenten a l'apartat 5 del mòdul «Elements d'un sistema de gestió documental» d'aquesta assignatura.

documents. En aquests casos, és important avaluar si l'aplicació es pot configurar o personalitzar per implementar l'esquema de metadades, el quadre de classificació i les regles d'accés i quines limitacions hi pot haver sobre aquest tema.

La implantació d'una aplicació específica de gestió documental requereix una major inversió i una definició més precisa dels processos de gestió documental, però, en contrapartida, proporciona major eficàcia i control. És la solució idònia quan s'estima que els dos escenaris anteriors no són suficients o quan es pretén implantar un sistema de gestió documental adaptat a les necessitats particulars de l'organització. Això comporta que s'hagin de definir els **requisits funcionals** de l'aplicació, és a dir, les funcions o tasques que s'han de realitzar per crear i manejar agrupacions documentals (expedients, projectes, etc.), buscar documents, crear i mantenir les metadades, administrar el quadre de classificació, gestionar els usuaris i els permisos d'accés, definir les accions de disposició, etc. Un altre aspecte que és important considerar en aquest supòsit és la integració dels programes de gestió amb el programari de gestió documental per facilitar la realització de les activitats de negoci.

En cadascun d'aquests escenaris, la creació i manteniment dels documents es duu a terme de forma diferent. Per això, convé plantejar-se les possibilitats que ofereix cada solució en qüestions com la captura dels documents, el control de les versions o la gestió d'agrupacions documentals.

Per a la **captura dels documents**:

- Els directoris compartits en xarxa impliquen un mètode de captura que s'hauria de regular mitjançant un procediment que descriu l'ús de les carpetes i estipuli com s'han de guardar els documents (formats, nomenclatura dels fitxers, etc.).
- Algunes aplicacions de negoci gestionen el seu propi repositori, incloent entre les seves funcionalitats la de capturar («adjuntar», «annexar», «enllaçar») documents que es vinculen a un expedient, projecte o assumpte. En aquest cas, s'hauria d'assegurar que es compleixin els criteris per arxivar els documents: per exemple, identificant-los de manera adequada mitjançant l'assignació de les metadades («propietats», «atributs») precises.
- Un repositori centralitzat d'un programari de gestió documental requereix la integració amb els programes de gestió ja implantats per facilitar la captura i classificació dels documents, així com l'assignació automàtica de les metadades: un avantatge substancial és que es pot treballar amb un repositori comú integrat amb diverses aplicacions de negoci, de manera que els documents produïts per àrees de l'organització que empen diferents aplicacions de negoci es capturen amb els mateixos criteris.

La **gestió de versions** dels documents es farà de diferent manera segons l'escenari:

- Quan el sistema de carpetes i fitxers s'utilitza com a repositori documental, el control de les versions solament es pot dur a terme identificant la versió en el nom del fitxer. Es recomana establir criteris clars per a la denominació dels fitxers: per exemple, incloure el número i la data de la versió («Doc_v05_20180203»).
- Algunes aplicacions de negoci permeten fer un seguiment de l'historial de modificacions dels documents.
- Les aplicacions de gestió documental incorporen normalment funcionalitats per a la gestió de versions en entorns de treball distribuïts, en els quals diverses persones amb diferents rols (creació, revisió, aprovació, etc.) intervenen en un flux de treball determinat.

Quant a la **gestió d'agrupacions documentals** (expedients, projectes):

- Si es treballa amb un sistema de carpetes i fitxers, un nou assumpte comporta crear una subcarpeta en la qual s'aniran guardant els documents que el formen: la informació sobre l'expedient o projecte s'hauria d'especificar en el títol de la carpeta —aquest mètode s'hauria de basar en regles comunes per a la nomenclatura de les carpetes— o en una base de dades associada als directoris compartits en xarxa.
- Les aplicacions de negoci disposen, en ocasions, d'un mòdul de gestió d'expedients que facilita el control i la consulta dels documents: en donar d'alta un nou expedient es genera una fitxa, més o menys extensa, amb les dades associades a l'expedient. A fi d'optimitzar la utilització d'aquest mòdul, és important, d'una banda, conèixer les seves opcions (per exemple, definició d'expedients tipus, control de l'estat dels expedients, configuració de les metadades incloses en la fitxa de l'expedient, etc.) i, de l'altra, elaborar i aprovar un procediment que estableixi com el personal ha de dur a terme les operacions de creació i manteniment dels expedients.
- Si s'utilitza una aplicació de gestió documental, les possibilitats de crear i mantenir els expedients o projectes varien depenent de la manera en què s'hagi realitzat la integració amb l'aplicació de negoci: a aquest efecte, és determinant precisar aspectes com l'aplicació informàtica que actuarà d'interfície d'usuari, la creació de noves carpetes d'arxiu en el repositori documental, l'herència de les metadades de l'expedient o projecte des del programa de gestió, la sincronització entre ambdues aplicacions quan es tanca un expedient o projecte i les accions de disposició una vegada transcorregut el termini de conservació.

Per implantar un programari de gestió documental resulta fonamental determinar l'ús que se li donarà i les funcionalitats que hauria d'incorporar. Sobre aquest tema, convé definir, abans de la seva selecció i posada en funcionament, els requisits funcionals que donin suport als processos de creació, captura i gestió dels documents de l'organització. D'altra banda, s'hauria d'optar per una solució estàndard o d'ús generalitzat, parametrizable segons les necessitats de l'organització i que possibiliti la futura migració dels documents i les metadades a aplicacions diferents.

Cas pràctic

A EQPro s'opta com a solució tecnològica per la implantació d'una aplicació de gestió documental que s'integrarà amb el programa de gestió de projectes AgiTask. Es preveu que aquesta eina tingui un abast corporatiu i que gestioni també els expedients i documents produïts com a resultat dels processos estratègics i de suport de l'empresa.

S'estableixen uns requisits inicials per al programari de gestió documental:

- Motor de base de dades estàndard que utilitzi el llenguatge de consulta SQL (MySQL, SQL Server, Oracle, DB2).
- Sistema distribuït i escalable que permeti l'accés a trenta usuaris concurrents en mode «captura» i en mode «consulta de documents».
- Integració amb el programa de gestió AgiTask.
- Incorporació de documents des d'aplicacions ofimàtiques (documents de text, fulls de càlcul, correus electrònics, etc.) i escàners (fitxers d'imatge).
- Utilització d'esquemes XML per a la definició de les metadades associades als projectes (o expedients) i els documents.
- Herència de les metadades associades a les entitats «client» i «projecte» del programa AgiTask.
- Parametrització de les metadades, inclosa la creació de nous elements de metadades, a nivell de sèrie, projecte (o expedient) i document.
- Funcions de cerca avançada (en diversos camps de dades).
- Estructuració del repositori a diferents nivells d'acord amb el quadre de classificació.
- Visualització de l'estructura jeràrquica del quadre de classificació com un sistema de carpetes i fitxers.
- Permisos d'accés amb diferents nivells de permisos per a usuaris i grups d'usuaris.
- Manteniment d'un registre dels accessos dels usuaris i de les operacions realitzades.

Bibliografia

Cermeno Martorell, L.; Rivas Palá, E. (2010). *Valorar y seleccionar documentos: qué es y cómo se hace*. Gijón: Trea.

Departament de Cultura (2014). *Guia d'implementació d'un projecte de gestió documental en un entorn electrònic*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura.

Maximini, Dominik (2015). *The scrum culture: introducing agile methods in organizations*. Cham: Springer.

Ministeri d'Hisenda i Administracions Públiques (2016). *Guia d'aplicació de la Norma Tècnica d'Interoperabilitat de Política de gestió de documents electrònics (2a. ed.)*. Madrid: Ministeri d'Hisenda i Administracions Públiques.

Pearce-Moses, Richard (2005). *A glossary of archival and records terminology*. Chicago: The Society of American Archivists.

State Archives and Records Authority of New South Gales (2018). *Strategies for documenting government business: the Dirks manual*. Kingswood: NSW Government. <<https://www.opengov.nsw.gov.au/publications/17383>> [Consulta: 16.11.2018].

UNE-EN-ISO 9001. Sistemes de gestió de la qualitat. Requisits (2015). Madrid: AENOR.

UNE-ISO 15489-1. Informació i documentació. Gestió documental. Part 1: Conceptes i principis (2016). Madrid: AENOR.

UNE-ISO/TR 26122 IN. Informació i documentació. Anàlisi dels processos de treball per a la gestió documental (2008). Madrid: AENOR.

