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

PID_00264106

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. Desenvolupament de les eines de control documental.....	7
1.1. Elaboració del quadre de classificació: estructura i codificació ...	7
1.2. Definició dels rols i els permisos d'accés	12
1.3. Elaboració del calendari de conservació	15
1.4. Elaboració de l'esquema de metadades i els perfils d'aplicació ...	18
2. Implementació del sistema de gestió documental.....	23
2.1. Etapes d'un projecte d'implantació del programari de gestió documental	24
2.2. Procediments operatius i instruccions de treball	26
2.3. Pla de comunicació	29
2.4. Pla de formació	30
3. Avaluació i millora del sistema de gestió documental.....	33
3.1. Seguiment i avaluació: els indicadors	33
3.2. Accions correctives i de millora	36
Bibliografia.....	39

Introducció

En aquest mòdul se segueix exposant el disseny i el desenvolupament d'un sistema de gestió documental. Després d'haver vist l'anàlisi de l'organització i del seu context, la identificació i valoració dels documents i la definició de les estratègies de gestió de documents, continuem amb l'elaboració de les eines de control documental que donen suport als processos de creació, captura i gestió dels documents (esquema de metadades, quadre de classificació, regles d'accés i calendari de conservació).

També s'aborden un conjunt d'aspectes rellevants per a la implementació del sistema: les etapes de la implantació d'aplicacions per a la gestió documental, l'aprovació dels procediments i instruccions de treball i l'engegada dels plans de comunicació i de formació que serveixen de suport al sistema de gestió documental.

Finalment, tractarem una part fonamental de qualsevol sistema de gestió: la seva avaluació i millora. En concret, s'explicarà el seguiment i l'avaluació del sistema, especialment l'ús d'indicadors i com dur a terme les accions correctives i de millora.

Objectius

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

- 1.** Conèixer els principis bàsics per elaborar les eines de control documental: esquema de metadades, quadre de classificació, regles d'accés i calendari de conservació.
- 2.** Tenir una visió global de les etapes que segueix un projecte d'implantació d'un programari de gestió documental.
- 3.** Conèixer com s'elaboren els procediments operatius i les instruccions de treball que plasmen els processos de gestió documental.
- 4.** Entendre la importància del pla de comunicació i del pla de formació per a l'èxit del sistema de gestió documental.
- 5.** Comprendre el paper que té l'avaluació i la millora del sistema i saber com es poden dur a terme mitjançant els indicadors o les accions correctives i de millora.

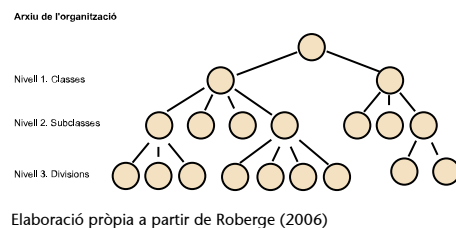
1. Desenvolupament de les eines de control documental

A partir de la identificació i valoració de les sèries documentals i la definició de les estratègies de gestió documental de l'organització, s'elaboren les eines de control que facilitaran un acompliment eficaç del sistema de gestió documental i dels seus processos.

1.1. Elaboració del quadre de classificació: estructura i codificació

El quadre de classificació es basa habitualment en l'anàlisi dels processos (o funcions) i les activitats de l'organització i es confecciona establint una estructura única per a tots els documents que permeti identificar el seu contingut i agrupar-los. S'articula seguint una pauta lògica de classificació per categories, per la qual cosa sol adoptar l'estructura jeràrquica d'un arbre que es ramifica en diferents nivells. El quadre de classificació és únic per a cada organització i s'ha d'adequar a la diversitat i complexitat de les seves activitats.

Figura 1. Estructura jeràrquica d'un quadre de classificació.



El quadre de classificació s'estructura en nivells que van des dels conceptes més generals, que es corresponen amb les funcions o processos de l'organització, fins a les activitats més precises, que identifiquen els documents i els expedients. Proporciona, per tant, una visió global de les activitats que exerceix una organització i de les seves relacions.

En el **primer nivell** (classes) se situen els processos o funcions principals de l'organització. Així, el quadre de classificació d'una universitat partiria de les funcions següents (Borràs i altres, 2009):

- Classe 1. Organització i administració general
- Classe 2. Gestió de la informació i de les comunicacions
- Classe 3. Representació i relacions públiques
- Classe 4. Gestió dels recursos humans
- Classe 5. Gestió dels recursos econòmics
- Classe 6. Gestió dels béns mobles
- Classe 7. Gestió dels béns immobles

Vegeu també

En l'apartat 4 del mòdul «Elements d'un sistema de gestió documental», ja s'ha fet una primera aproximació a aquests instruments explicant en què consisteixen.

- Classe 8. Legislació i assumptes jurídics
- Classe 9. Gestió dels recursos acadèmics
- Classe 10. Gestió dels serveis per a la comunitat universitària
- Classe 11. Organització de la docència
- Classe 12. Organització de la recerca

Les vuit primeres classes representen funcions comunes a tot tipus d'organitzacions, mentre que les quatre últimes classes són pròpies d'una institució universitària.

El **segon nivell** (subclasses) correspon als subprocessos o subfuncions i serveixen per agrupar assumptes de negoci o administratius dins d'un procés o funció.

Classe 4. Gestió dels recursos humans

- Subclasse 4.1. Accés, selecció i provisió
- Subclasse 4.2. Expedients de personal
- Subclasse 4.3. Règim interior
- Subclasse 4.4. Condicions de treball
- Subclasse 4.5. Previsió social
- Subclasse 4.6. Relacions laborals
- Subclasse 4.7. Formació i perfeccionament
- Subclasse 4.8. Moviments del personal

El **tercer nivell** i els successius (divisions) s'identifiquen amb activitats i operacions precises de l'organització i es corresponen amb les sèries documentals. Si cal, una divisió del tercer nivell es pot subdividir en més nivells (quart, cinquè, etc.) fins a arribar a la concreció necessària.

Classe 4. Gestió dels recursos humans

Subclasse 4.1. Accés, selecció i provisió

- Divisió 4.5.1. Peticions de personal
- Divisió 4.5.2. Anàlisi de necessitats
- Divisió 4.5.3. Oferta d'ocupació pública
- Divisió 4.5.4. Convocatòries i concursos
 - Divisió 4.5.4.1. Selecció per a la provisió de places
 - Divisió 4.5.4.2. Oposicions
 - Divisió 4.5.4.3. Concursos de mèrits
 - Divisió 4.5.4.4. Concursos d'oposicions
 - Divisió 4.5.4.5. Concursos de promoció interna
 - Divisió 4.5.4.6. Concursos de trasllats
 - Divisió 4.5.4.7. Convocatòries de lliure designació
 - Divisió 4.5.4.8. Nomenaments

- Divisió 4.5.5. Contractació de personal

La unitat bàsica per identificar i agrupar els documents, des de les classes fins a les divisions, és la sèrie documental. Això significa que les sèries identificades prèviament com a resultat dels processos o funcions de l'organització s'han de situar en el quadre de classificació tenint en compte el context en el qual es produeixen i l'activitat que reflecteixen.

Una vegada s'ha determinat l'estructura del quadre de classificació, es duu a terme la seva **codificació**. Bàsicament hi ha dos tipus de codis, amb les seves variants: el **numèric correlatiu** i el **numèric significatiu** (Borràs i altres, 2009). Abans de decidir quin d'ells s'emprarà és convenient examinar qüestions com l'expansió futura del quadre de classificació, la informatització del sistema o el context corporatiu en el qual s'ha d'aplicar.

El **codi numèric correlatiu** s'atribueix a mesura que es creen les classes, les subclasses i les divisions, per la qual cosa el nombre no té cap significat. El codi es genera automàticament i de manera consecutiva sense tenir en compte a quin nivell correspon. Aquest tipus permet una expansió il·limitada del quadre de classificació.

0190	FORMACIÓ I PERFECCIONAMENT
0191	Formació de selecció i acolliment
0192	Plans de perfeccionament i de reciclatge
0193	Cursets
0194	Estades
0195	Sessions
0196	Formació per a la promoció
0230	Formació integral
0231	Serveis professionals
0197	MOVIMENTS DEL PERSONAL

A diferència de l'anterior, el **codi numèric significatiu** segueix l'estructura jeràrquica de classificació, és a dir, la seva composició numèrica està relacionada amb el nivell que ocupa. Aquest tipus és adequat per a un quadre limitat en el qual no està previst realitzar gaires modificacions. D'altra banda, és possible trobar certa varietat pel que fa al format de la numeració.

Vegeu també

La identificació de les sèries documentals s'explica en el subapartat 3.1 del mòdul «Disseny i desenvolupament d'un sistema de gestió documental (I)» d'aquesta assignatura.

4700	FORMACIÓ I PERFECCIONAMENT
4710	Formació de selecció i acolliment
4720	Plans de perfeccionament i de reciclatge
472010	Cursets
472011	Estades
472012	Sessions
4730	Formació per a la promoció
4740	Formació integral
4750	Serveis professionals
4800	MOVIMENTS DEL PERSONAL

També es pot utilitzar un codi **híbrid** entre els dos anteriors que és alfanumèric. Aquest tipus combina les lletres de l'abecedari per a les classes i els nombres correlatius, dins de cada classe, per a la resta dels nivells del quadre. Permet identificar fàcilment els codis amb la classe a la qual pertanyen i expandir el quadre de classificació quan sigui necessari.

D064	FORMACIÓ I PERFECCIONAMENT
D065	Formació de selecció i acolliment
D066	Plans de perfeccionament i de reciclatge
D067	Cursets
D068	Estades
D069	Sessions
D070	Formació per a la promoció
D086	Formació integral
D087	Serveis professionals
D071	MOVIMENTS DEL PERSONAL

A l'hora de confeccionar el quadre de classificació de l'organització, s'haurien de tenir en compte certes qüestions:

- L'estructura jeràrquica, amb els successius nivells, que van des de les categories més generals fins a les més específiques, ha de ser flexible, de manera que es faciliti l'actualització del quadre de classificació quan es produeixin canvis en les activitats de l'organització (per exemple, la incorporació d'un nou servei).
- El desplegament dels nivells del quadre i els termes utilitzats per denominar les classes, subclasses i divisions s'haurien de basar preferentment en els processos i les activitats de l'organització, més que en l'organigrama o la denominació de les àrees o unitats de gestió.
- Cada categoria ha de tenir un caràcter diferenciat i anomenar-se amb termes unívocs que no donin lloc a ambigüitats (per exemple, una agrupació que es denomini «Contractes» pot generar confusió sobre el seu contingut: caldria precisar si ens referim a «Contractes laborals» o bé a «Contractes mercantils»).

- És important assignar codis a les categories del quadre de classificació perquè la seva presentació visual, sobretot si s'implementa en un arbre de carpetes o directoris, sigui la d'un conjunt ordenat i fàcilment llegible.

Cas pràctic

El mapa de processos d'EQPro Global facilita l'elaboració del quadre de classificació, ja que reflecteix el funcionament de l'organització i, per tant, ajuda a determinar quins documents es produeixen al llarg de la realització de cada procés i situar-los en el seu context de creació. D'aquesta manera, a més, s'alinea el mapa de processos, un instrument que serveix de base per al sistema de gestió de la qualitat, amb el quadre de classificació, una eina de control que serveix per estructurar el sistema de gestió documental.

El quadre de classificació s'implementarà en l'aplicació de gestió documental que es preveu implantar com una estructura lògica de categories d'arxiu.

A continuació, es mostra l'estructura del quadre de classificació amb les classes principals i el desplegament del procés de gestió econòmica i financera i dels processos de prestació de serveis (operatius):

Codi de classificació				Categories
A				DIRECCIÓ I PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA
B				MÀRQUETING I COMUNICACIÓ
C				RECURSOS HUMANS
D				GESTIÓ ECONÒMICA I FINANCERA
	D100			Tresoreria i finances
		D110		Estudis i informes financers
	D200			Comptabilitat
		D210		Llibres i balanços comptables
		D220		Caixa
			D221	Comprovants d'ingressos
		D230		Factures
			D231	Factures emeses (cobraments)
			D232	Factures rebudes (pagaments)
			D233	Factures d'immobilitzat
	D300			Fiscalitat
		D310		Gestió fiscal de l'exercici
		D320		Requeriments i inspeccions fiscals
E				MANTENIMENT D'EQUIPS I INSTAL·LACIONS
F				SISTEMES INFORMÀTICS

Codi de classificació				Categories
G				GESTIÓ DE LA QUALITAT
H				GESTIÓ DOCUMENTAL
K				PRESENTACIÓ DE PROPOSTES
	K100			Propostes de serveis
L				CONSULTORIA
	L100			Projectes de consultoria
M				AUDITORIA
	M100			Projectes d'auditoria interna
	M200			Projectes d'avaluació de proveïdors
N				FORMACIÓ
	N100			Programes anuals d'activitats formatives
	N200			Cursos i seminaris
		N210		Cursos de formació oberta
		N220		Cursos de formació a mida
		N230		Seminaris web
	N300			Materials i recursos formatius

S'utilitza un tipus de codificació significatiu en el qual la classe (procés de negoci) es representa amb una lletra i els nivells successius amb nombres. Les sèries documentals, dins de les quals s'obriran les carpetes d'arxiu necessàries en l'aplicació de gestió documental, s'indiquen en negreta. Així, en la sèrie «D310 Gestió fiscal de l'exercici», s'obrirà una carpeta per a cada exercici (2019, 2020, 2021, etc.) o en la sèrie «L100 Projectes de consultoria», una carpeta específica per a cada projecte.

1.2. Definició dels rols i els permisos d'accés

El control de l'accés als documents es reflecteix habitualment en la taula d'accés. Per a això, s'assignen a les categories del quadre de classificació permisos i restriccions en funció dels rols i responsabilitats establerts.

En primer lloc, es determinen els tipus de permisos que s'aplicaran. Aquests permisos indiquen les possibles accions sobre un document o un expedient: lectura de documents (visualització en pantalla, impressió), modificació de documents, eliminació de documents, consulta d'expedients, creació d'expedients, incorporació de documents a expedients, eliminació de documents d'expedients, etc.

Una possibilitat senzilla és establir tres nivells bàsics d'accés:

1) **Sense accés:** no es permet la lectura del document o la consulta de l'expedient.

2) **Lectura:** es permet la lectura o consulta del document o expedient, però no la seva modificació.

3) **Modificació:** es permet la creació, modificació i eliminació del document o, en el cas d'un expedient, la seva creació i eliminació (així com la incorporació, modificació i eliminació dels documents que formen part de l'expedient).

Els permisos d'accés solen ser acumulatius. Així, un usuari que disposi del permís per modificar documents també disposarà del permís de lectura.

Posteriorment, aquests permisos d'accés s'assignen, partint de les categories establertes en l'esquema de classificació, a persones o grups de persones de l'organització en funció de les seves responsabilitats. En una organització petita o mitjana pot ser suficient establir com a grups les àrees o unitats de negoci. En tot cas, s'hauria de valorar amb atenció si és recomanable diferenciar rols diferents segons el nivell de responsabilitat (per exemple, assignant permisos diferents als caps o directors d'àrea i als professionals o administratius d'aquesta).

En elaborar la taula d'accés, s'haurien de prendre en consideració algunes qüestions importants:

- Les regles d'accés s'haurien de basar en els requisits interns, legals o d'un altre tipus vinculats a la creació i control dels documents o expedients de cada sèrie. En aquest sentit, cal tenir en compte, almenys, els criteris de confidencialitat de la informació i secret professional, els criteris per al tractament de les dades de caràcter personal i els drets de propietat intel·lectual dels continguts.
- Identificar i avaluar els riscos, quant a protecció de dades, confidencialitat de la informació, etc., que es podrien derivar d'accessos inadequats, especialment si es treballa amb un sistema distribuït.
- Determinar els perfils i els permisos d'accés de les parts externes que tinguin accés als documents (per exemple, clients amb accés als documents per mitjà d'una extranet o portal web, col·laboradors en la prestació de serveis).
- S'haurien d'aplicar les mesures de seguretat oportunes perquè solament les persones que comptin amb els permisos d'accés pertinents puguin accedir als documents o expedient i deixin traça de les operacions realitzades (creació, modificació, eliminació, etc.), de les persones que les han efectuat i de la data i hora d'aquestes operacions.

- Revisar de manera regular les regles d'accés a fi de garantir que s'actualitzen i responen als canvis en les activitats de negoci i en el marc legal i reglamentari.

Cas pràctic

A continuació, es presenta com a exemple la part de la taula d'accés que correspon al procés de gestió econòmica i financera i als processos operatius («-» indica sense accés; «L», permisos de lectura, i «M» permisos de modificació).

Codi classific.	Categoria	Àrees de l'empresa								
		Direcció	Administració i finances	Qualitat	Sistemes d'informació	Consultoria de qualitat	Consultoria mediambiental	Consultoria de seguretat i salut	Consultoria de compliance	Formació
D	GESTIÓ ECONÒMICA I FINANCERA									
D110	Estudis i informes financers	M	M	L	L	-	-	-	-	-
D210	Llibres i balanços comptables	L	M	L	L	-	-	-	-	-
D221	Comprovants d'ingressos	L	M	L	L	L	L	L	L	L
D241	Factures emeses (cobraments)	L	M	L	L	-	-	-	-	-
D242	Factures rebudes (pagaments)	L	M	L	L	-	-	-	-	-
D243	Factures d'immobilitzat	L	M	L	L	-	-	-	-	-
D310	Gestió fiscal de l'exercici	L	M	L	L	-	-	-	-	-
D320	Requeriments i inspeccions fiscals	M	M	L	L	-	-	-	-	-
K	PRESENTACIÓ DE PROPOSTES									
K100	Propostes de serveis	M	L	L	L	M	M	M	M	M
L	CONSULTORIA									
L100	Projectes de consultoria	L	L	L	L	M	M	M	M	L
M	AUDITORIA									
M100	Projectes d'auditoria interna	L	L	L	L	M	M	M	M	L
M200	Projectes d'avaluació de proveïdors	L	L	L	L	M	M	M	M	L

Codi classific.	Categoria	Àrees de l'empresa								
		Direcció	Administració i finances	Qualitat	Sistemes d'informació	Consultoria de qualitat	Consultoria mediambiental	Consultoria de seguretat i salut	Consultoria de compliance	Formació
N	FORMACIÓ									
N100	Programes anuals d'activitats formatives	M	L	L	L	L	L	L	L	M
N210	Cursos de formació oberta	L	L	L	L	M	M	M	M	M
N220	Cursos de formació a mida	L	L	L	L	M	M	M	M	M
N230	Seminaris web	L	L	L	L	M	M	M	M	M
N300	Materials i recursos formatius	L	L	L	L	L	L	L	L	M

1.3. Elaboració del calendari de conservació

Mitjançant el calendari de conservació es determinen els terminis de conservació i les accions de disposició (conservació, eliminació, etc.) dels documents. S'elabora a partir de la valoració de les sèries documentals i detalla formalment, per a cada sèrie, quant de temps es mantindran els documents i què es farà finalment amb ells. Per desenvolupar el calendari de conservació, no solament s'han de tenir en compte els terminis de conservació als quals obliguen les diferents disposicions legals (Codi de comerç, Llei general tributària, Llei de prevenció del blanqueig de capitals, Llei d'auditoria de comptes, Llei sobre infraccions i sancions en l'ordre social, etc.), sinó també els possibles requisits de les parts interessades (clients, empleats, col·laboradors, etc.) i els interns de l'organització (per exemple, la conservació de les evidències del sistema de gestió de la qualitat). Un altre aspecte que cal considerar és el valor que poden tenir els documents com a coneixements de l'organització.

Vegeu també

En el subapartat 3.2 del mòdul «Disseny i desenvolupament d'un sistema de gestió documental (I)» d'aquesta assignatura s'analitza la valoració de les sèries documentals.

Al calendari de conservació es recullen les sèries identificades prèviament i s'estableixen els aspectes següents:

1) **Termini de conservació.** Pot ser un període de temps determinat, més o menys extens, o bé un període indefinit quan un document està en vigor fins que sigui substituït per un altre de nou.

2) **Esdeveniment desencadenant.** És el fet a partir del qual es calcula el termini de conservació. En el cas d'un document simple, sol ser la seva data de creació o aprovació; i en un expedient, la seva data de finalització o tancament.

3) Acció de disposició. La més freqüent és l'eliminació quan acaba el termini de conservació, però, en ocasions, es decideix la conservació permanent o, quan es tracta d'expedients, la conservació parcial (per exemple, per a les auditories de comptes, conservació permanent dels informes finals de les auditories; destrucció de la resta dels documents en un termini de sis anys). En certs casos, la disposició pot consistir en la transferència a un altre sistema d'arxiu (per exemple, a una institució arxivística o a un repositori de preservació digital).

A l'hora de confeccionar el calendari de conservació és recomanable seguir els passos següents:

1) Comprovar si la normativa legal o administrativa afecta el manteniment dels documents i cal complir algun requisit que imposi un termini mínim de conservació.

2) Examinar la relació entre les diferents activitats de negoci —és habitual que els documents d'una activitat serveixin de suport o s'utilitzin com a referència per a altres activitats— i determinar els vincles existents entre diferents sèries documentals. Per exemple, els documents comptables (factures, comprovants d'ingressos i despeses, etc.) estan associats a l'elaboració de declaracions fiscals o als papers de treball d'una auditoria de comptes.

3) Determinar el valor dels documents en funció de:

- Les expectatives de les parts interessades: pot haver-hi persones, grups o entitats externes a l'organització que tinguin interessos legalment reconeguts o legítims que comportin la conservació dels documents per més temps del que requereix la normativa legal.
- Els riscos associats a la destrucció dels documents, sobretot la d'aquells documents essencials per assegurar la continuïtat de les activitats de l'organització.
- La utilitat que puguin tenir des del punt de vista de la gestió del coneixement de l'organització.
- Els costos de la conservació dels documents en els sistemes informàtics de l'organització o en l'arxiu físic.

4) Establir terminis de conservació d'acord amb l'avaluació documental efectuada. En aquest aspecte, és habitual assignar terminis de conservació i accions de disposició similars per a tipus de documents que reflecteixen activitats anàlogues. Aquests terminis i accions s'haurien de fixar amb claredat i de manera inequívoca: per exemple, «eliminació transcorreguts cinc anys des de la data de finalització de l'expedient».

5) Revisar regularment les regles de conservació a fi d'adequar-les als canvis que es puguin produir en els requisits legals, de negoci o d'un altre tipus.

Cas pràctic

A continuació, es presenta la part del calendari de conservació d'EQPro Global que fa referència a les sèries incloses a les classes de gestió econòmica i financera, presentació de propostes, consultoria, auditoria i formació.

Codi classific.	Categoria	Termini de conservació	Acció de disposició	Observacions
D	GESTIÓ ECONÒMICA I FINANCERA			
D110	Estudis i informes financers	-	Conservació permanent	
D210	Llibres i balanços comptables	6 anys (a partir de la finalització de l'exercici fiscal)	Eliminació	Si hi ha algun procediment tributari, es mantindrà fins que s'elimini l'expedient de requeriment o inspecció fiscal corresponent.
D221	Comprovants d'ingressos	6 anys	Eliminació	
D241	Factures emeses (cobraments)	6 anys	Eliminació	
D242	Factures rebudes (pagaments)	6 anys	Eliminació	
D243	Factures d'immobilitzat	6 anys (a partir de la fi del període d'amortització)	Eliminació	
D310	Gestió fiscal de l'exercici	6 anys (a partir de la finalització de l'exercici fiscal)	Eliminació	Si hi ha algun procediment tributari, l'expedient es mantindrà fins que s'elimini l'expedient de requeriment o inspecció fiscal corresponent.
D320	Requeriments i inspeccions fiscals	6 anys	Eliminació	
K	PRESENTACIÓ DE PROPOSTES			
K100	Propostes de serveis	Propostes rebutjades: 2 anys Propostes acceptades: 5 anys	Eliminació	
L	CONSULTORIA			
L100	Projectes de consultoria	5 anys	Eliminació	
M	AUDITORIA			

Codi classific.	Categoria	Termini de conservació	Acció de disposició	Observacions
M100	Projectes d'auditoria interna	5 anys	Eliminació	
M200	Projectes d'avaluació de proveïdors	5 anys	Eliminació	
N	FORMACIÓ			
N100	Programes anuals d'activitats formatives	-	Conservació parcial	Conservació permanent del programa anual definitiu; destrucció de la resta dels documents en un termini de 5 anys.
N210	Cursos de formació oberta	5 anys	Eliminació	
N220	Cursos de formació a mida	5 anys	Eliminació	
N230	Seminaris web	5 anys	Eliminació	
N300	Materials i recursos formatius	8 anys	Eliminació	

1.4. Elaboració de l'esquema de metadades i els perfils d'aplicació

Les metadades serveixen per gestionar adequadament els documents en un entorn digital. Per això, la seva implementació dependrà en gran manera de les aplicacions que utilitzi l'organització. En aquest sentit, és important que els programes de gestió permetin la configuració o personalització dels camps o propietats que s'empren per descriure els expedients i els documents. En el cas d'un programari de gestió documental, és essencial que permeti a l'administrador:

- Crear, definir i modificar elements de metadades a nivell de categoria del quadre de classificació, d'expedient i de document.
- Aplicar i modificar regles de l'esquema de metadades (tipus de dades, format de dades, llistes de valors autoritzats, etc.);
- Limitar, en funció del rol de l'usuari, la introducció o modificació del contingut de les metadades.

En una aplicació de negoci o de gestió documental s'implementen els perfils d'aplicació que es deriven de l'esquema de metadades general. Un **perfil d'aplicació** consisteix en un conjunt d'elements de metadades i unes regles per al seu ús, tal com s'apliquen en un programa determinat. Es pot dir que un perfil d'aplicació és un esquema de metadades pensat per ser implementat

en un programari determinat que estableix la informació que és necessària per descriure el contingut (per exemple, «tipus d'expedient», «descripció»), el context de creació (per exemple, «responsable», «data d'inici») i els controls efectuats (per exemple, «estat de l'expedient») sobre una unitat documental.

S'haurien de definir, almenys, tres perfils d'aplicació: per a les categories del quadre de classificació (incloent-hi la que representa la sèrie documental), per als expedients (o projectes) i per als documents simples. En aquest últim cas, pot ser convenient distingir entre els documents que formen part d'un expedient i aquells que s'organitzen com a sèries continuades i que no estan integrats en expedients (per exemple, factures, nòmines, etc.), creant dos perfils diferenciats per a documents simples.

Així mateix, cal tenir en compte que el quadre de classificació, com a sistema de recuperació dels documents, es complementa amb les metadades, ja que aquestes permeten implementar mecanismes d'indexació. Així, les llistes de valors autoritzats permeten descriure de manera homogènia i consistent els documents, més enllà de la seva ubicació, en una sèrie determinada en establir un conjunt de termes controlats i evitar l'ocupació de sinònims, homònims, abreviatures i acrònims no acceptats. Són exemples d'aquest tipus de llistes la relació de les àrees i unitats de negoci de l'organització, d'acord amb la nomenclatura de l'organigrama o l'enumeració dels tipus documentals (contracte, comunicació, acta, certificat, pla, informe, factura, declaració fiscal, etc.).

Quan es defineix un perfil d'aplicació, és important considerar els aspectes següents:

- Establir amb claredat el propòsit de cada perfil d'acord amb l'agrupació o unitat documental que es pretén descriure i les necessitats específiques de l'organització.
- Decidir quins elements de metadades són obligatoris i quins opcionals.
- Decidir quan cal aplicar un format preestablert per a les dades.
- Minimitzar l'entrada de text lliure per part dels usuaris, ja que són habituals les variacions en l'ús de termes i abreuaments. Sempre que sigui possible, és preferible emplenar els elements de metadades amb informació estructurada procedent de les aplicacions de negoci (per exemple, un programa de gestió d'expedients) o implementar una llista de valors predeterminats.
- Preveure que en el futur pot ser necessari fer canvis o ampliacions en el perfil i dotar-lo d'una estructura flexible.

Cas pràctic

Un perfil d'aplicació es pot presentar mitjançant una taula en la qual s'enumeren els elements de metadades i es descriuen les seves característiques (també es poden elaborar fitxes descriptives de cada element). A continuació, es proposa el perfil que s'implementarà en el programari de gestió documental per als projectes de consultoria, auditoria i formació que EQPRO Global realitza per als seus clients.

Element de metadades	Definició	Tipus de dades	Format	Consig-nació	Repetició	Valors	Obser-vacions
Identifi-cador de l'expedient	Codi únic de l'expedient	Text	"PRO"AAAA(any)NNN (nombre consecutiu)	Obligatori	Únic	-	S'emplena amb les da-des del pro-grama de gestió de projectes. Exemple: PRO2018351
Client	Raó social o nom i cognoms del client	Text	-	Obligatori	Únic		S'emplena amb les da-des del pro-grama de gestió de projectes.
Àrea	Àrea de l'organització que desenvolupa el projecte	Text	-	Obligatori	Repetible	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria de qualitat • Consultoria mediambiental • Consultoria de seguretat i salut • Consultoria de <i>compliance</i> • Formació 	S'implementa com una llista desplegable en l'aplicació.
Codi de classificació	Codi de classificació i nom de la sèrie segons el tipus de projecte	Text	«Codi de classificació» – «Nom de la sèrie»	Obligatori	Únic	<ul style="list-style-type: none"> • L100 – Projectes de consultoria • M100 – Projectes d'auditoria interna • M200 – Projectes d'avaluació de proveïdors • N210 – Cursos de formació oberta • N220 – Cursos de formació a mida • N230 – Seminaris web 	S'implementa com una llista desplegable en l'aplicació.

Element de metadades	Definició	Tipus de dades	Format	Consignació	Repetició	Valors	Observacions
Títol	Nom del projecte assignat per l'usuari	Text	-	Obligatori	Únic	-	Exemple: [Consultoria] Transició a ISO 9001:2015; [Formació] Eines avançades per a la gestió ambiental sostenible.
Descripció	Descripció de l'assumpte o contingut del projecte	Text	-	Opcional	Únic	-	
Responsable del projecte	Professional o col·laborador de l'organització que actua com a responsable principal del projecte	Text	-	Obligatori	Repetible	Llista dels professionals i col·laboradors d'EQPro Global que tenen responsabilitats com a cap d'equip.	
Estat	Estat de desenvolupament del projecte	Lògic	-	Obligatori	Únic	<ul style="list-style-type: none"> • Obert • Tancat 	Quan el projecte passi a estar tancat, es consignarà obligatòriament la seva data de finalització.
Data d'inici	Data d'inici del projecte	Data	DD/MM/AAAA	Obligatori	Únic	-	
Data de finalització	Data de finalització del projecte	Data	DD/MM/AAAA	Opcional	Únic	-	
Projectes relacionats	Identificació dels projectes relacionats	Text	"PRO"AAAA(any)NNN (nombre consecutiu)	Opcional	Repetible	Valors de l'element «identificador de l'expedient» dels projectes relacionats.	Enllaç intern en l'aplicació als projectes relacionats.
Disposició del projecte	Data prevista per a l'eliminació del projecte d'acord amb el calendari de conservació	Data	DD/MM/AAAA	Opcional	Únic	-	Es calcula a partir dels valors dels elements «Codi de classificació» i «Data de finalització».
Notes	Notes o observacions sobre el projecte	Text	-	Opcional	Únic	-	

2. Implementació del sistema de gestió documental

La posada en funcionament del sistema de gestió documental comporta aplicar els processos i les eines de control que s'han definit anteriorment. Això implica establir com es duen a terme els processos de creació, captura i gestió dels documents en les aplicacions de gestió documental:

- **Creació:** els documents que han de ser creats en cada procés de negoci, així com en quin moment i de quina manera es creen.
- **Captura:** la forma en què els documents es capturen o incorporen al sistema i les metadades associades que proporcionen informació sobre el seu contingut i context.
- **Classificació:** l'agrupació dels documents d'acord amb el quadre de classificació.
- **Control de l'accés:** les regles i els permisos d'accés als documents assignats als usuaris i els grups d'usuaris.
- **Emmagatzematge:** els mitjans per mantenir els documents de manera que siguin utilitzables durant el temps que es necessitin.
- **Ús i reutilització:** les metadades de control que manifesten les operacions realitzades sobre els documents.
- **Migració i conversió:** els procediments per dur a terme la migració dels documents a un altre sistema o la conversió dels documents a altres formats si fossin aplicables.
- **Disposició:** els períodes de conservació dels documents i les accions de disposició previstes.

El desenvolupament del sistema de gestió documental es completa amb el projecte d'implantació de l'aplicació de gestió documental, d'una banda, i l'elaboració dels procediments de gestió documental, d'altra banda.

En últim lloc, per facilitar la gestió del canvi és important elaborar i engegar els plans de comunicació i de formació destinats al fet que els membres de l'organització coneguin les implicacions del sistema i adquireixin les competències necessàries.

2.1. Etapes d'un projecte d'implantació del programari de gestió documental

Una vegada establerts els processos de creació, captura i gestió dels documents i definit l'enfocament sobre la solució tecnològica, es procedeix a encarregar l'adaptació dels programes de gestió existents o bé a seleccionar i adquirir un programari de gestió documental.

En qualsevol cas, el projecte d'implantació hauria de seguir una sèrie d'etapes:

1) Definició dels requisits tècnics i funcionals. S'especifiquen les característiques que ha de tenir l'aplicació i les funcions o tasques que ha de realitzar. Aquesta etapa se sol concretar en un plec de requisits del programari o en un document d'anàlisi funcional, que recull qüestions com l'ús d'agrupacions o unitats documentals (sèries, expedients, documents, etc.), la gestió del quadre de classificació, la cerca de documents, la definició de regles de disposició, l'exportació o transferència a un altre sistema, la creació i manteniment de metadades, la gestió d'usuaris i permisos d'accés, etc.

Exemple de requisits funcionals

Els requisits funcionals se solen proposar com a condicions o criteris de funcionament que ha de complir el programari que s'implanta. Així, alguns requisits per a la gestió de les metadades podrien ser els següents:

- No hi haurà limitacions en el nombre de metadades associades a les entitats documentals (categoria del quadre de classificació, expedient, document).
- S'assignarà un identificador únic que s'emmagatzemarà com a metadada cada vegada que es creï una nova entitat documental (categoria del quadre de classificació, expedient, document).
- S'admetran els formats següents per als elements de metadades: text, numèric, data/hora i lògic.
- Es permetrà a l'administrador del sistema definir metadades obligatòries i optatives.
- Es permetrà validar les metadades que introdueixen els usuaris o les que s'importen d'altres aplicacions.

2) Parametrització de l'aplicació. Es configuren i desenvolupen els elements del programari que han de complir amb els requisits funcionals definits en l'etapa anterior i per realitzar la integració amb altres sistemes o aplicacions externs. A més, es duen a terme proves per comprovar que el desenvolupament i la integració són adequats. Aquesta etapa es pot iniciar amb un prototip de prova i, després dels ajustos pertinents, es procedeix a parametritzar tota l'aplicació.

Vegeu també

L'enfocament sobre la solució tecnològica que es va implantar s'explica en el subapartat 4.5 del mòdul «Disseny i desenvolupament d'un sistema de gestió documental (I)» d'aquesta assignatura.

3) Preparació final. En aquesta etapa s'instal·la el programari en el servidor de l'organització, encara en un entorn preproductiu, s'estableixen els perfils d'usuari i els permisos i es fan les proves finals i els ajustos necessaris en l'aplicació. Conjuntament amb aquest procés, es duu a terme la formació per al maneig de l'aplicació de l'administrador del sistema i dels usuaris finals.

4) Posada en servei. Es comença a treballar en un entorn real de producció amb dades reals. El treball d'aquesta etapa s'enfoca a donar suport als usuaris supervisant les operacions que realitzen, resolent dubtes i problemes puntuals i realitzant ajustos que millorin el funcionament de l'aplicació. En aquesta etapa, abans del lliurament del producte, s'efectua la validació i acceptació final per part de l'organització que adquireix el programari.

És important que el procés d'implantació del programari quedi degudament documentat i que es conservin els documents tècnics que es van generant, inclosos els manuals d'usuari, ja que justifiquen les decisions que s'han pres al llarg del projecte o expliquen com administrar i utilitzar l'aplicació.

Cal tenir en compte que, en paral·lel a la implantació de l'aplicació de gestió documental, és habitual procedir a la revisió de les eines de control documental elaborades prèviament (esquema de metadades, quadre de classificació, regles d'accés, calendari de conservació), amb la finalitat d'adaptar-les a les especificitats de l'aplicació implantada i corregir les inconsistències detectades.

Cas pràctic

Hem vist abans que a EQPro Global s'ha decidit implantar una aplicació de gestió documental integrada amb el programa de gestió de projectes AgiTask i que s'han especificat alguns dels requisits funcionals que ha de complir aquest programari.

En primer lloc, la direcció de l'empresa fa les seves previsions per a la implantació de l'aplicació de gestió documental establint la inversió econòmica (la quantitat aproximada que es destinarà al projecte), els terminis de realització (la data prevista per a la posada en funcionament de l'aplicació) i l'equip del projecte (s'encarrega el seu control al director de Consultoria, el responsable de Sistemes informàtics i el responsable de Qualitat i gestió documental).

El procés de selecció i adquisició del programari s'inicia amb la redacció d'un document en el qual es recullen els requisits funcionals. A continuació, es duu a terme una cerca de proveïdors i un primer filtre. En aquesta prospecció inicial dels productes disponibles es trien tres aplicacions que s'ajustin a la inversió planificada i als requisits establerts: una de les més esteses (amb més instal·lacions), una de les que en principi ofereixen millors prestacions i una que ha estat implementada amb èxit per altres empreses de consultoria.

Després d'aquesta preselecció, l'equip del projecte es posa en contacte amb els tres proveïdors per sol·licitar versions demo i fullets tècnics amb les característiques dels programes. Es realitzen algunes proves amb documents reals i es comprova si el funcionament de les aplicacions s'ajusta als requisits funcionals definits. Amb aquesta avaluació es duu a terme una anàlisi detallada dels productes preseleccionats i s'elabora una taula comparativa de les aplicacions de gestió documental en la qual es valoren les funcionalitats que es consideren bàsiques i s'estableix una puntuació global per a cada opció.

Amb aquests resultats, es concerten les visites dels comercials de cada proveïdor perquè duguin a terme demostracions en viu dels programes. S'aprofita aquest moment per plantejar els dubtes que havien sorgit en examinar les aplicacions i conèixer si ofereixen prestacions que no s'havien tingut en compte o valorat prou. Així mateix, es recapta informació sobre qüestions com la implantació, el manteniment i el servei d'atenció del producte, la integració amb l'aplicació de gestió de projectes i la importació de les seves dades, la documentació tècnica i els manuals del programa, la formació dels usuaris, etc.

Amb la informació anterior, la direcció i l'equip del projecte decideixen quina és la solució seleccionada i es negocia el contracte amb el proveïdor. A més, es planifica amb aquest la implantació del programari i s'acorden aspectes com el calendari per a la parametrització, preparació final i posada en servei de l'aplicació, els controls de qualitat del projecte, la documentació que s'ha de lliurar o les activitats de formació per als administradors i els usuaris.

Finalment, es desenvolupa al llarg de sis mesos la implantació del programari de gestió documental amb la intervenció de l'equip tècnic del proveïdor i l'equip del projecte d'EQPro Global. Entre altres tasques realitzades durant la implantació, se supervisa com es concreten els requisits funcionals, s'avalua el funcionament de l'aplicació durant les proves, es duu a terme la validació de la implantació i es revisen les eines de control conforme a la seva posada en pràctica en l'aplicació de gestió documental.

2.2. Procediments operatius i instruccions de treball

El sistema de gestió de documents s'ha de pensar amb l'elaboració de procediments i, si és el cas, d'instruccions de treball que desenvolupin els processos de gestió documental.

La relació entre procés de l'organització, procediment organitzatiu i instrucció de treball es pot representar mitjançant tres nivells (Berger i Guillard, 2001):

- 1) Els processos representen la part estable de l'organització i permeten entendre-la. S'orienten cap a l'assoliment de resultats i, per tant, han de respondre a la pregunta: «cap a què?».
- 2) Els procediments posen en pràctica els processos: els procediments organitzatius descriuen les accions que realitzaran els diferents agents implicats, la informació que han d'intercanviar i els mitjans principals que han d'utilitzar. Responen a les preguntes: «què es fa?» i «qui fa què?».
- 3) Les instruccions de treball concreten les operacions per dur a terme una tasca descrita en un procediment: especifiquen de manera detallada totes les accions que s'han de realitzar i els controls associats. Responen a la pregunta: «com?». També s'acostumen a denominar *protocols*.

Un procediment és, segons la norma ISO 9000, la «forma especificada de dur a terme una activitat o un procés». En aquest sentit, cal diferenciar entre procés i procediment, ja que el seu propòsit és diferent:

Processos	Procediments
Transformen les entrades en sortides mitjançant l'ús de recursos.	Defineixen les accions per realitzar una activitat.
Estan impulsats per la consecució d'un resultat desitjat.	Estan impulsats per la finalització de l'activitat.
Se centren en la satisfacció de les parts interessades.	Se centren en el compliment de les normes.
S'operen i gestionen (són dinàmics).	S'implementen (són estàtics).

Vegeu també

En el subapartat 2.2.1 del mòdul «La gestió documental en les organitzacions» d'aquesta assignatura s'explica què són els processos d'una organització.

Així, un procés de negoci de l'organització es pot desenvolupar mitjançant un o diversos procediments que concreten les accions que duren a terme les diferents persones que hi intervenen. Si fos necessari especificar aquestes accions de manera més minuciosa, s'elaborarien les instruccions de treball respectives.

En una empresa hi pot haver un procediment de gestió documental que reguli de forma general els processos de creació, captura i gestió dels documents i que estableixi què han de fer les persones que hi participen; i diverses instruccions de treball que especifiquin com es desenvolupen determinades accions concretes: digitalització de documents, eliminació de documents, etc. En aquestes instruccions de treball es detallen pas a pas totes les operacions que s'han d'efectuar i el control de les tasques crítiques.

Un procediment pot presentar diversos formats, però el més habitual és l'elaboració de procediments escrits que segueixen una estructura com la següent:

- 1) **Identificació del procediment:** organització, nom del procediment, codi, nombre de versió, data d'aprovació.
- 2) **Circuit d'aprovació:** relació de les persones (nom i càrrec) que han elaborat, revisat i aprovat el procediment.
- 3) **Objecte i àmbit d'aplicació:** l'objecte indica l'activitat que es defineix en el procediment i el propòsit d'aquest; l'àmbit d'aplicació especifica a quines parts concretes de l'organització (àrees, activitats, suports documentals, etc.) s'aplica.
- 4) **Referències:** llista de disposicions legals, normes tècniques, manuals o altres procediments de l'organització que estan relacionats amb el procediment i que són necessaris per aplicar-lo, incloses les instruccions de treball que el desenvolupen.

5) **Definicions:** llista dels termes tècnics utilitzats en la redacció del procediment i la interpretació dels quals pugui donar lloc a dubte, amb les seves definicions respectives.

6) **Responsabilitats:** relació dels càrrecs o llocs de treball encarregats de dur a terme les accions descrites en el procediment i explicació clara i succinta de les seves responsabilitats.

7) **Desenvolupament:** és l'apartat central del procediment i sol ser el més extens, ja que s'hi descriuen les accions que s'han de realitzar i qui les ha de realitzar o supervisar. S'especifiquen, sovint seguint un ordre cronològic, els passos per dur a terme l'activitat que és objecte del procediment, incloent-hi els punts que cal tenir en compte, els mitjans que s'utilitzaran i la informació que es transmetrà.

8) **Annexos:** en aquest apartat es pot incloure el diagrama del flux amb les accions descrites en el procediment o la relació dels models o formularis de documents que s'utilitzaran.

Cas pràctic

En el mapa de processos d'EQPro Global s'inclou el procés de gestió documental. Per desenvolupar aquest procés i descriure les accions que s'han de dur a terme per crear, capturar i gestionar els documents de l'empresa, l'equip de treball de gestió documental elabora i aprova un procediment operatiu. Aquest procediment té com a objecte establir els processos i els controls de la gestió dels documents des del moment de la seva creació fins a la seva disposició final. S'aplica a totes les activitats de l'organització, de manera que els documents de suport i les evidències de tots els processos, amb independència del seu suport, es troben sota el seu àmbit d'aplicació.

El procediment de gestió documental té com a documentació relacionada:

- la política de gestió documental
- el quadre de classificació
- la taula d'accés
- el calendari de conservació
- el manual d'usuari del programari de gestió documental

Aquest procediment estableix a més els requisits per a la creació i el control de la informació documentada del sistema de gestió de la qualitat.

Amb la finalitat d'especificar algunes de les accions descrites en el procediment de gestió documental s'elaboren tres instruccions de treball:

- instrucció de treball de digitalització de documents
- instrucció de treball d'eliminació de documents
- instrucció de treball de manteniment i gestió d'incidències del programari de gestió documental

2.3. Pla de comunicació

En paral·lel al disseny i desenvolupament del sistema de gestió documental és essencial dur a terme un pla de comunicació per facilitar la gestió del canvi en l'organització. La cultura de l'organització i el factor humà són habitualment l'obstacle principal a la implementació d'un sistema que comporti la modificació de les pràctiques de treball i els hàbits del personal. Una comunicació interna eficaç ajudarà al fet que el personal:

- entengui i apliqui les polítiques i els procediments de gestió documental;
- prengui consciència de la seva contribució a l'eficàcia del sistema de gestió documental;
- compregui les implicacions d'incomplir els requisits de creació i control dels documents.

En resum, és important planificar la comunicació interna com un mitjà per aconseguir els resultats desitjats amb el sistema o projecte de gestió documental. En aquest sentit, s'han de tenir en compte dos tipus de comunicació: la **vertical** (ascendent i descendent) i l'**horitzontal** (Gómez Martínez, 2015).

La comunicació, des de la direcció cap als nivells inferiors (**vertical descendent**), es caracteritza per transmetre pautes de treball per a la realització de les activitats i els criteris que s'utilitzaran per a l'avaluació del seu compliment. Per això, ha de ser clara i estructurada i evitar un excés de directrius que puguin generar confusió. Tan important és que es transmetin per part de la direcció les línies estratègiques i els criteris d'actuació, com que els empleats facin arribar el seu punt de vista a la direcció (**comunicació vertical ascendent**). Aquesta comunicació fomenta la participació del personal i la seva motivació, a part que la informació aportada pot ser molt important per a la presa de decisions.

Respecte a la comunicació horitzontal, ha de perseguir que la relació entre les diferents àrees sigui fluïda perquè els processos transversals, com el de gestió documental, no sofreixin dilacions o obstruccions en la seqüències d'activitats. Com a criteri general, el treball en equip facilita la comunicació entre el personal de les diverses àrees.

A més del contingut de la comunicació, cal tenir en compte els canals utilitzats per transmetre la informació (comunicats interns, reunions de treball, xarxes socials, etc.) i procurar que aquests siguin àgils.

És important aconseguir que el personal, en tots els nivells, sigui conscient de la rellevància dels processos de gestió documental per preservar les evidències de les activitats de negoci. La informació, la participació i la motivació dels membres de l'organització, perquè prenguin consciència de la necessitat de mantenir controls adequats sobre els documents, són un aspecte important per a la implementació i millora del sistema de gestió documental.

Cas pràctic

Per acompanyar el projecte de disseny i desenvolupament del sistema de gestió documental, s'engega un pla de comunicació amb el qual es defineixen les accions de comunicació interna. Així, s'estableix:

- L'objecte del pla: comunicar la importància del sistema de gestió documental per a la realització de les activitats de l'empresa, donar a conèixer els procediments i instruccions de treball aprovats i impulsar-ne l'aplicació i facilitar l'ús per part del personal del programari de gestió documental.
- A qui van destinades les accions de comunicació: als responsables d'àrea i als professionals i administratius de l'empresa, així com als col·laboradors externs de les activitats de consultoria, auditoria i formació.
- Qui durà a terme les accions de comunicació: s'encarregaran tots els membres de l'equip de treball de gestió documental, però tindrà un paper principal el coordinador de gestió documental, ja que és responsable de coordinar les activitats d'implementació dels processos de gestió documental amb els responsables d'àrea i de comunicar l'aprovació dels procediments i instruccions de treball.
- Quan es duran a terme les accions de comunicació: durant totes les etapes del disseny i desenvolupament del sistema de gestió documental, de manera especial en les fites del projecte o en els seus punts crítics: aprovació de la política de gestió documental, elaboració de les eines de control documental, posada en servei de l'aplicació de gestió documental i aprovació dels procediments i instruccions de treball.
- Com es duran a terme les accions de comunicació: principalment mitjançant comunicats interns de la direcció, de reunions en les quals participaran els responsables de les diferents àrees de l'empresa i de sessions dirigides al personal i els col·laboradors externs —orientades específicament a explicar l'aplicació i l'ús de les eines de control documental, els procediments i instruccions de treball i el programari de gestió documental. També s'habilitarà una «bústia d'idees», gestionada pel coordinador de gestió documental, per atendre les propostes i els suggeriments de tot el personal.

2.4. Pla de formació

En els plans de formació de l'organització s'haurien d'incloure accions per desenvolupar i millorar les competències i habilitats en matèria de gestió documental. Aquestes accions haurien de ser contínues i dirigir-se al personal que intervingui en qualsevol activitat de negoci que comporti la creació, captura o gestió de documents.

La planificació de les accions de capacitació, que a més dels cursos de formació també poden incloure les tutories, el treball en equip, la participació en comunitats de pràctiques o els plans de carrera personalitzats, hauria de tenir en compte (Gómez Martínez, 2015):

- els objectius generals del pla de formació, que haurien d'estar alineats amb l'estratègia i els objectius de l'organització.
- Els objectius específics de cada acció: és important identificar els motius que donen lloc a l'acció (com es detecta la necessitat) i la seva repercussió en el lloc de treball.
- Els recursos necessaris (pressupost, temps de dedicació, etc.): s'haurien d'establir prioritats en funció dels recursos disponibles.
- L'avaluació de l'eficàcia de les accions: a partir de quina és la necessitat i el resultat que es pretén aconseguir, s'hauria de valorar l'acompliment de l'activitat abans i després de l'acció formativa.

És important que les accions formatives es dirigeixin a tot el personal que té assignada alguna responsabilitat en el sistema de gestió documental:

- 1) direcció de l'organització, inclosos els responsables d'àrea o unitat
- 2) professionals i administratius que creen, capturen i gestionen documents com a part de la seva feina
- 3) proveïdors de processos o serveis subministrats externament
- 4) En general, qualsevol persona que crea o usa documents

D'altra banda, la formació dels responsables en l'àmbit operatiu de la gestió de documents (responsable de l'arxiu, coordinador de gestió documental, *document controller*, etc.) hauria d'incloure tant competències i habilitats tècniques com les relacionades amb la capacitat de treball en equip, la comunicació personal, la gestió del temps, l'anàlisi de problemes i la presa de decisions, la resolució de conflictes, etc. Des del punt de vista de la capacitació tècnica, és aconsellable que la formació es plantegi amb una visió global que doni resposta a la complexitat actual:

- gestió dels documents electrònics
- implantació d'aplicacions de gestió documental (ECM, EDM, ERM)
- tècniques d'organització i accés a la informació (classificació, taxonomies, ontologies, etc.)
- gestió per processos
- anàlisi i avaluació de riscos
- seguretat de la informació i protecció de dades personals

- eines web
- tecnologies emergents (*big data*, intel·ligència artificial, *blockchain*, etc.)
- etc.

Cas pràctic

Juntament amb el pla de comunicació es prepara un pla de formació que doni suport al projecte de disseny i desenvolupament del sistema de gestió documental. Les accions de capacitació, que es duen a terme al llarg de tot el projecte, inclouen:

- la formació de postgrau del coordinador de gestió documental (projectes de gestió de documents electrònics)
- les sessions informatives i els seminaris web per a la direcció general i els responsables de les diferents àrees
- les sessions informatives de presentació dels procediments i instruccions de treball per als professionals i administratius de l'empresa, en les quals s'explica la seva aplicació i l'ús de les eines de control documental (esquema de metadades, quadre de classificació, regles d'accés, calendari de conservació)
- els seminaris web dirigits als col·laboradors externs en els quals es donen a conèixer les pràctiques de creació i control dels documents per als projectes de consultoria, auditoria i formació
- les accions formatives realitzades durant l'etapa de preparació final del programari de gestió documental, dirigides a facilitar el maneig de l'aplicació per part de l'administrador del sistema i els usuaris finals
- la publicació de guies d'ús interactives, disponibles en el servidor de xarxa, en les quals es descriuen les qüestions bàsiques que ha de tenir en compte el personal per dur a terme els processos de creació, captura i gestió dels documents
- la «línia d'atenció interna», gestionada pel coordinador de gestió documental, que proporciona assistència i assessoria als responsables d'àrea, els professionals i els administratius de l'empresa, que resolen dubtes sobre el funcionament del sistema de gestió documental

3. Avaluació i millora del sistema de gestió documental

S'hauria d'avaluar l'acompliment i l'eficàcia del sistema de gestió documental establint mecanismes per al seguiment i l'avaluació de la política de gestió documental, dels processos i els procediments de gestió documental i de les aplicacions de gestió.

La creació, captura i gestió dels documents s'hauria de supervisar i avaluar regularment amb la participació, segons correspongui, del responsable de la gestió documental, l'administrador de sistemes i la direcció i els responsables d'àrea.

Com a resultat d'aquestes activitats de seguiment i avaluació, s'haurien d'establir les oportunitats de millora i engegar les accions necessàries per millorar l'acompliment i l'eficàcia del sistema de gestió documental i prevenir o reduir els possibles riscos.

3.1. Seguiment i avaluació: els indicadors

Un dels instruments més útils per realitzar el seguiment i avaluar l'eficàcia del sistema de gestió documental són els indicadors de procés. Quan es defineix un procés, és essencial determinar com s'avaluarà el seu compliment. Així, en el model EFQM es considera que les organitzacions excel·lents, entre altres aspectes relacionats amb els processos, productes i serveis (EFQM, 2013):

- Desenvolupen per als seus processos un conjunt significatiu d'indicadors de rendiment i de mesures de resultats i permeten la revisió de l'eficiència i l'eficàcia dels processos clau i de la seva contribució als objectius estratègics.
- Utilitzen dades sobre el rendiment i les capacitats actuals dels seus processos, així com indicadors de referència adequats, per impulsar la creativitat, la innovació i la millora.

Els indicadors són una eina per recollir de manera sistemàtica i representativa informació rellevant, normalment de tipus numèric, sobre els resultats dels processos. Com a mètode de mesurament dels processos, demostren la capacitat per aconseguir els resultats planificats. Quan es verifica que no s'han obtingut aquests resultats, proporcionen informació precisa que ajuda a emprendre accions per millorar el procés.

D'aquí la importància de seleccionar i formular de manera apropiada els indicadors que fan possible el mesurament del procés. Un bon indicador és:

- 1) **Representatiu:** proporciona dades significatives que informen sobre el resultat concret que es pretén mesurar (està ben «enfocat»).
- 2) **Fiable:** es basa en dades obtingudes a partir de mesuraments objectius.
- 3) **Periòdic:** facilita dades amb la regularitat necessària per efectuar un seguiment adequat del resultat.
- 4) **Rendible:** la seva utilitat compensa el treball de recopilar, tractar i analitzar les dades.
- 5) **Consistent en el temps:** proporciona dades que permeten analitzar l'evolució dels resultats i revelar tendències al llarg del temps.

Els indicadors mostren els resultats de cada procés i permeten saber, per tant, si s'aconsegueixen els resultats planificats i si cal emprendre accions de millora. Igualment, de la implantació de les accions de millora cal esperar un canvi en el comportament del procés que es reflectirà en l'evolució dels indicadors.

Tenint en compte les característiques que haurien de tenir els indicadors de procés, és recomanable seguir els passos següents per definir-los:

- 1) Considerar l'objecte o missió del procés.
- 2) Establir els resultats que es volen avaluar.
- 3) Determinar els indicadors més representatius per a aquests resultats i les magnituds que s'han de mesurar.
- 4) Determinar els resultats esperats (objectius o valor de tall) que es volen aconseguir per als indicadors.
- 5) Formalitzar els indicadors associats als processos mitjançant fitxes d'indicadors.

Fitxa d'indicador	
Element	Definició
Procés	Codi del procés al qual està associat l'indicador
Descripció	Descripció del resultat que l'indicador ha de mesurar

Fitxa d'indicador	
Responsable	Persona o càrrec responsable de recopilar i presentar les dades sobre l'indicador
Mètode de càlcul	Fórmula per calcular el valor de l'indicador
Seguiment	Periodicitat de la recollida de dades (setmanal, mensual, anual, etc.)
Presentació	Forma de representar les dades de l'indicador (per exemple, diagrama de barres)
Valor objectiu	Valor de tall que es pretén aconseguir (indica el resultat esperat)

A fi d'exercir un control adequat sobre els processos, la informació recollida pels indicadors ha de facilitar la presa de decisions encaminades a augmentar-ne l'eficàcia i l'eficiència. Quan es defineixen els indicadors, és important disposar tant de mesuraments per conèixer l'acompliment del procés o sistema de gestió (indicadors que mostren «què està passant») com de mesuraments sobre la percepció que tenen els usuaris o altres parts interessades (indicadors que mostren «per què està passant», i que s'obtenen generalment a partir d'enquestes de satisfacció, queixes, reclamacions, etc.).

A l'hora d'establir els indicadors, aquests es poden elaborar tant per mesurar l'eficàcia del sistema de gestió documental des d'un punt de vista global (per exemple, nombre d'incidències en el funcionament de l'aplicació de gestió documental) com per fer un seguiment específic dels processos de gestió documental (creació, captura, classificació, control de l'accés, emmagatzematge, ús i reutilització, migració i conversió, disposició).

Cas pràctic

En el mapa de processos d'EQPro Global s'ha inclòs el procés de gestió documental. Per al seguiment i mesurament de l'acompliment d'aquest procés s'estableixen els indicadors següents:

- satisfacció dels usuaris amb el sistema de gestió documental
- consultes realitzades mitjançant la «línia d'atenció interna»
- incidències produïdes en l'aplicació de gestió documental

Aquests indicadors s'agreguen a la taula d'indicadors de l'organització i concreten com es gestionaran:

Procés	Gestió documental
Codi	IP11.1
Indicador	Percentatge d'usuaris satisfets/molt satisfets amb el sistema de gestió documental
Mètode càlcul	(nre. usuaris satisfets-molt satisfets / nre. usuaris que han contestat l'enquesta) * 100
Responsable	Coordinador de gestió documental

Procés	Gestió documental
Seguiment	Anual
Valor llindar	75%
Comentari	Dades extretes de l'enquesta anual de satisfacció del personal

Procés	Gestió documental
Codi	IP11.2
Indicador	Nombre de consultes realitzades per mitjà de la «línia d'atenció interna»
Mètode càlcul	Suma del nre. de consultes per mes
Responsable	Coordinador de gestió documental
Seguiment	Mensual
Valor de tall	30
Comentari	Es preveu reduir progressivament el valor de tall (20% cada any).

Procés	Gestió documental
Codi	IP11.3
Indicador	Incidències produïdes en l'aplicació de gestió documental
Mètode càlcul	Suma del nre. d'incidències produïdes en l'aplicació de gestió documental
Responsable	Administrador de sistemes informàtics
Seguiment	Mensual
Valor de tall	5
Comentari	Errors en el sistema, demores o impossibilitat d'accés, fallades d'enllaços interns entre documents, etc.

A part d'aquests indicadors generals, l'aplicació de gestió documental porta un control de les operacions realitzades, la qual cosa permet al coordinador elaborar informes i estadístiques sobre els processos de creació, captura i gestió de documents: documents capturats per període de temps, cerques realitzades per període de temps, nombre d'usuaris que accedeixen a l'aplicació per perfils, àrees de negoci i oficines, percentatge d'emplenat de les metadades, etc.

3.2. Accions correctives i de millora

Les activitats de seguiment i avaluació han d'oferir oportunitats per dur a terme millores en el sistema de gestió documental, especialment les que incideixen en l'adequació dels documents (autenticitat, fiabilitat, integritat i disponibilitat), en l'eficàcia dels processos de creació, captura i gestió dels documents i en la satisfacció dels usuaris.

Un mecanisme per desenvolupar oportunitats de millora són les accions correctives. Una acció correctiva es pren per evitar que alguna cosa torni a ocórrer. En aquest sentit, és convenient afrontar amb normalitat l'existència de problemes i abordar-los com un punt de partida de les oportunitats de millora.

Quan es produeixi una no conformitat, és a dir, s'incompleixi un requisit (per exemple, una queixa sobre el funcionament del sistema de gestió documental, una operació de creació o control de documents en la qual no s'aplica l'establert en els procediments i instruccions de treball, una incidència greu al programari de gestió documental, etc.), s'hauria de (Gómez Martínez, 2015):

1) Corregir la no conformitat. És important actuar al més aviat possible per solucionar o pal·liar les conseqüències immediates del problema. La correcció pot tenir un caràcter urgent i conjuntural, per la qual cosa no s'orienta al perquè de l'incompliment, sinó a controlar-lo en la mesura del possible. Aquest tipus de mesures poden ser rellevants de cara a reduir un efecte negatiu en la continuïtat del procés afectat.

2) Avaluar la necessitat d'accions correctives. S'analitza la no conformitat i es decideix si cal establir accions correctives perquè el problema no torni a ocórrer. En aquest punt, s'han de considerar les causes que l'han produït, la gravetat de la no conformitat (com afecta els usuaris, el seu impacte en els resultats dels processos, els riscos que implica, etc.), si és recurrent o la seva relació amb altres no conformitats.

3) Establir accions correctives. Si, després de l'anàlisi anterior, es considera necessària qualsevol acció correctiva, aquesta s'ha d'orientar a resoldre la causa arrel de la no conformitat. La seva realització requereix una planificació i un seguiment adequats (detall de les actuacions, responsables, terminis, recursos necessaris, canvis en el sistema de gestió documental, etc.).

4) Implementació de l'acció correctiva. Pot requerir canvis en el sistema de gestió documental: redefinició dels processos de creació, captura i gestió dels documents, modificacions dels procediments i instruccions de treball, reassignació de responsabilitats i recursos, nous mecanismes de seguiment i control dels processos, etc.

5) Comprovació de l'eficàcia. És fonamental tancar la gestió de la no conformitat amb una comprovació del resultat final. Per a això, cal preguntar-se si les circumstàncies en les quals es va produir la no conformitat ja no es donen. En fer aquesta valoració, també pot ser oportú plantejar-se si s'ha reduït la probabilitat que ocorri un incompliment o s'ha aconseguit un major control sobre els seus efectes adversos.

Per gestionar les no conformitats i les accions correctives, és usual mantenir un registre de no conformitats o comptar amb un formulari per recollir informació sobre la naturalesa de la no conformitat detectada, la causa que la va provocar, la solució adoptada, la persona encarregada d'implantar la solució, etc.

És important que una organització assenti mètodes per adoptar accions correctives i identificar oportunitats de millora del sistema de gestió documental. Aquestes oportunitats requereixen, perquè fructifiquin, iniciar plans d'acció amb una assignació clara de responsabilitats i realitzar un seguiment sobre el seu avanç i sobre els resultats obtinguts.

Cas pràctic

El sistema de gestió de la qualitat d'EQPro Global compta amb un procediment d'accions correctives i de millora que descriu els passos que cal seguir per a la seva gestió i al qual està associat un formulari de no conformitats i accions correctives. Es decideix que les queixes i els suggeriments aportats sobre el personal sobre creació i manteniment dels documents, l'incompliment dels procediments i instruccions de treball de gestió documental i les incidències que afectin el correcte funcionament del programari de gestió documental segueixin el procediment de qualitat establert. En les reunions periòdiques de l'equip de treball de gestió documental, s'analitzaran les no conformitats, es planificaran i avaluaran les accions correctives i es proposaran, si fos necessari, canvis en el sistema de gestió documental.

Bibliografia

Alonso, J. A.; Lloveras, M. R. (2013). «El quadre de classificació de documents en un entorn empresarial de gestió per processos». A: 12es. Jornades Catalanes d'Informació i Documentació (2010: Barcelona).

Alonso, J. A.; Lloveras, M. R.; Garcia Alsina, M.; Solà, I. (2013). «Proyecto Documenta: implantación de un sistema de gestión de documentos electrónicos para el Sistema de Garantía Interna de Calidad de la Universitat Oberta de Catalunya». A: XIII Jornadas Españolas de Documentación (2013: Toledo).

Berger, Cédric; Guillard, Serge (2001). *Descripción gráfica de los procesos* Madrid: AENOR.

Borràs, J.; Domingo, J.; García, A.; Sardà, J. (2009). «El sistema de gestió de documents». A: *Manual d'arxivística i gestió documental* (pàg. 221-308). Barcelona: Associació d'Arxivers de Catalunya.

EFQM (2013). *Model EFQM d'Excel·lència 2013*. Brussel·les, Madrid: European Foundation for Quality Management, Club Excel·lència en Gestió.

Gómez Martínez, José Antonio (2015). *Guia per a l'aplicació d'UNE-EN-ISO 9001:2015*. Madrid: AENOR.

Lloveras, Maria Rosa (2014). «Aplicació documental de l'enfocament a processos». *Item* (núm. 58, pàg. 24-34). Barcelona: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya.

Roberge, Michel (2006). *Lo esencial de la gestión documental*. Quebec: Gestar.

UNE-EN-ISO 9000. Sistemes de gestió de la qualitat. Fonaments i vocabulari (2015). Madrid: AENOR.

UNE-ISO 16175-2. Informació i documentació. Principis i requisits funcionals per a documents en entorns d'oficina electrònica. Part 2: Directrius i requisits funcionals per a sistemes que gestionen documents electrònics (2012). Madrid: AENOR.

