
Diseño y desarrollo de un sistema de gestión documental (I)

PID_00261471

José Alberto Alonso Martínez

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas



José Alberto Alonso Martínez

Licenciado en Filosofía (UB) y en Documentación (UOC). Desde el año 1999, desarrolla su carrera profesional como consultor y es experto en la definición de modelos de gestión de documentos, el diseño e implementación de sistemas de gestión documental y la planificación de proyectos de gestión de documentos electrónicos. Actualmente también realiza trabajos en el ámbito de la gestión de la calidad. Imparte habitualmente cursos y seminarios en colegios profesionales y centros de formación empresariales. Es miembro del comité técnico CTN 50/SC 1 «Gestión de documentos y aplicaciones» de UNE y coordinador del grupo de trabajo de Gestión documental del Colegio Oficial de Bibliotecarios-Documentalistas de Cataluña. Ha publicado guías prácticas sobre la gestión de la calidad y la gestión de documentos para el sector de los despachos profesionales, así como artículos sobre estos ámbitos de la gestión en revistas especializadas.

Segunda edición: febrero 2019

© José Alberto Alonso Martínez

Todos los derechos reservados

© de esta edición, FUOC, 2019

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Diseño: Manel Andreu

Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. La gestión del cambio.....	7
2. Análisis de la organización y de su contexto.....	9
3. Identificación y valoración.....	13
3.1. Identificación de las series documentales	13
3.2. Valoración de las series documentales	17
4. Definición de las estrategias de gestión de documentos.....	21
4.1. Alcance del sistema de gestión documental	21
4.2. Elaboración de la política de gestión documental	23
4.3. Asignación de roles y responsabilidades	26
4.4. Aplicación de normas y estándares de gestión documental	28
4.5. Implantación de aplicaciones para la gestión documental	30
Bibliografía.....	35

Introducción

Después de estudiar el papel de la gestión de los documentos en las organizaciones y los elementos que componen un sistema de gestión documental, en este módulo y el siguiente presentamos cómo se lleva a cabo el diseño y desarrollo de este sistema.

En primer lugar, es importante prever los cambios que suele comportar un sistema o proyecto de gestión documental para asegurar el éxito del mismo. También es fundamental tener en cuenta el contexto de la organización (estructura y estrategias organizativas, procesos y actividades de negocio, sistemas de gestión y de información implantados, etc.) para, después, llevar a cabo de manera adecuada la identificación y valoración de los documentos.

Antes de proceder al diseño de los procesos y las herramientas de control documental, se deben establecer las estrategias de gestión de los documentos, lo que incluye, entre otros aspectos, determinar el alcance del sistema, elaborar una política de gestión documental, asignar las responsabilidades, aplicar normas técnicas y estándares o definir las soluciones informáticas que se van a implantar.

Objetivos

Con el estudio de este módulo se alcanzarán los objetivos siguientes:

- 1.** Comprender la importancia de la gestión del cambio a la hora de abordar un sistema o proyecto de gestión documental.
- 2.** Identificar los elementos que debe incluir el análisis previo del contexto de la organización (estructura organizativa, estrategias y objetivos de negocio, procesos y actividades, sistemas de gestión certificados, equipos y tecnologías existentes, etc.).
- 3.** Entender cómo se lleva a cabo la identificación y valoración documental considerando la relevancia de los riesgos y los requisitos asociados a la creación y mantenimiento de los documentos.
- 4.** Conocer cómo se establecen las estrategias de gestión documental mediante la definición del alcance del sistema, la aprobación de la política de gestión documental, la asignación de roles y responsabilidades en el seno de la organización, el uso de normas y estándares de gestión documental o la selección de las herramientas tecnológicas.

1. La gestión del cambio

Un aspecto clave en el proceso de diseño y desarrollo de un sistema de gestión documental es la gestión del cambio, ya que la adopción de una política y unos criterios comunes para crear y mantener los documentos, con un enfoque organizativo que supere las fronteras entre las diferentes áreas y unidades, comporta la adopción de nuevas prácticas o la mejora de las existentes. A la hora de abordar los cambios, conviene tener en cuenta una serie de puntos:

1) **Liderar el cambio.** Es fundamental que la dirección de la organización se muestre activa y esté comprometida desde el principio con la puesta en marcha del proyecto, lo que implica apoyar claramente al equipo de trabajo o a las personas responsables de implantar el sistema y facilitar los recursos necesarios.

2) **Persuadir sobre la necesidad del cambio.** Si el personal no comprende el motivo que empuja a la organización a desarrollar el sistema de gestión documental, pueden surgir dificultades. En cualquier proyecto de este tipo se da una cierta resistencia, por lo que es esencial explicar con claridad los beneficios que se esperan obtener y despertar el interés por dar el paso adelante. A esto ayuda que todas las personas sepan de qué manera les afectarán los cambios y el apoyo que se les brindará durante el proceso de implementación.

3) **Obtener el compromiso del personal.** Es importante conseguir la implicación de las personas que participan en el proyecto, especialmente de aquellas que van a asumir nuevas responsabilidades. Por ello, hay que anticiparse a posibles resistencias averiguando si se da una percepción negativa del cambio y cuál puede ser la causa. De este modo, si algunas personas se sienten inseguras y temen no poder asumir nuevos roles o tareas, hay que proporcionarles la capacitación necesaria.

4) **Hacer el seguimiento del proyecto.** Solo mediante un control adecuado de cómo avanza el proceso de diseño e implementación es posible corregir a tiempo las incidencias y desviaciones que se puedan llegar a producir. Por ello, es recomendable establecer hitos y comprobar los resultados al finalizar cada una de las fases del proyecto. Estos hitos sirven también para celebrar lo conseguido en cada paso y mantener el nivel de motivación del equipo de trabajo y del personal en general.

5) Asegurar la continuidad del cambio. Para consolidar los cambios que se van introduciendo, hay que mantener los recursos y el compromiso de las personas, integrar las nuevas prácticas de gestión documental en la realización de las actividades diarias y difundir los conocimientos que se adquieren entre todos los miembros de la organización.

El diseño y desarrollo de un sistema de gestión documental habitualmente implica la introducción de nuevas prácticas o la modificación de las que ya existen (por ejemplo, revisión de los roles y responsabilidades, actualización de los procedimientos de creación y control de expedientes y documentos, implantación de nuevas aplicaciones o cambio de las funcionalidades de las aplicaciones de gestión). Por ello, es importante que los cambios que se quieren impulsar se alineen con las estrategias y los procesos de negocio y sean asumidos por todos los miembros de la organización.

2. Análisis de la organización y de su contexto

En la primera fase del diseño y desarrollo de un sistema de gestión documental, hay que disponer de una visión general de la organización y determinar aquellas cuestiones externas (entorno legal, económico, tecnológico, etc.) e internas (estrategias, políticas, estructura, recursos, cultura, etc.) que afectan a su funcionamiento y que son relevantes para la gestión de los documentos.

Esta investigación preliminar, cuyo propósito es lograr una adecuada **comprensión de la organización** y del entorno en el que se desarrollará el proyecto, comporta (*State Archives and Records Authority of New South Wales, 2018*):

- Recopilar información sobre la estructura y el marco legal de la organización.
- Entender los factores que influyen en la necesidad de crear y mantener documentos por parte de la organización.
- Conocer, en una primera aproximación, las actividades de negocio, la infraestructura tecnológica, las partes interesadas relevantes y los riesgos en la creación y mantenimiento de los documentos.

La dificultad de este análisis dependerá de la complejidad de la organización, de la naturaleza del proyecto, del conocimiento previo que se tenga de la organización, de la disponibilidad de documentación interna, etc. Si, por ejemplo, el proyecto se centra en un área o proceso de negocio determinado, las fuentes principales (documentos, entrevistas, etc.) empleadas para recabar esta información serán las que estén relacionadas con esa área o proceso.

En cualquier caso, es fundamental examinar y adquirir una idea suficiente de los siguientes aspectos para obtener una comprensión apropiada de la organización, área o proceso y de cómo opera:

1) **Entorno de negocio.** El examen de este punto permite entender los factores que influyen en la realización de las actividades de negocio. Incluye:

- La estructura y las actividades de la organización: la estructura organizativa y los procesos de negocio o funciones, junto a las estrategias y objetivos, suelen reflejarse en diversos documentos corporativos (misión, visión y valores, plan estratégico, memoria anual, organigrama, mapa de procesos, descripción de las funciones departamentales y de los puestos de trabajo, etc.).

- El marco legal, reglamentario y normativo: determina los requisitos para llevar a cabo las actividades de la organización y se concreta en las leyes que afectan a las operaciones de la organización, las regulaciones o buenas prácticas sectoriales, los sistemas de gestión certificados (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, etc.), las normas de integridad corporativa y conducta ética (*compliance*), etc.

2) **Cultura corporativa.** Es el conjunto de valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de una organización que se concretan en una manera de actuar y hacer las cosas. Así, Cameron y Quinn (Maximini, 2015) definen cuatro modelos de cultura a partir de valores como la flexibilidad, la estabilidad, la integración o la diferenciación:

- **jerárquico** (organizaciones orientadas al control: establecen líneas claras de autoridad en la toma de decisiones, reglas homogéneas y procedimientos y mecanismos de control y responsabilidad);
- **mercantil** (organizaciones orientadas a la competencia: buscan aumentar su posición en el mercado y su gestión se centra en la productividad, los resultados y los beneficios);
- **grupal o de «clan»** (organizaciones orientadas a la colaboración: se gestionan mediante el trabajo en equipo y el desarrollo de las personas y promueven la participación y el compromiso);
- **adhocrático** (organizaciones orientadas a la creatividad: fomentan la innovación, la adaptabilidad y la flexibilidad para hacer frente a entornos en los que la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información son típicas).

Es importante identificar cuál es la cultura corporativa preponderante, ya que afecta a las prácticas de gestión documental existentes y puede influir en la elección de las estrategias para desarrollar el sistema o proyecto.

3) **Partes interesadas.** Son las personas, grupos u organizaciones que tienen un interés directo o indirecto en la organización y que pueden afectar a la organización o verse afectados por sus decisiones o actividades; también se denominan grupos de interés y pueden ser internos (personas o grupos que integran la organización) o externos (accionistas, clientes, proveedores, socios, agencias del gobierno y representantes de la comunidad o de la sociedad). Dependiendo de la naturaleza del proyecto, puede ser necesario tener una visión general de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, en especial si se prevé alguna repercusión en el acceso a los documentos, su uso y reutilización o su disposición.

4) Tecnología. Disponer de una perspectiva general de los equipamientos y recursos informáticos de la organización es fundamental en cualquier proyecto que se desarrolle en un entorno electrónico. En este sentido, es conveniente averiguar cuestiones como qué tipo de sistemas y programas se utilizan, qué políticas y procedimientos de seguridad de la información se siguen, hasta qué punto se emplea el correo electrónico en las operaciones de negocio, si se digitaliza la documentación física y se usa habitualmente la firma electrónica, si la organización proporciona servicios electrónicos o realiza transacciones electrónicas con otras organizaciones, etc.

Para llevar a cabo el análisis de la organización y de su contexto, se puede acudir a una serie de fuentes relevantes que proporcionan un buen punto de partida para la comprensión de los aspectos señalados anteriormente:

- **Documentos internos:** memorias anuales, organigramas, planes estratégicos, políticas y procedimientos, manuales de gestión, mapa y fichas de procesos, informes de la dirección, auditorías de los sistemas de gestión, etc.
- **Fuentes externas:** suministran información sobre el contexto de la organización y son especialmente relevantes para conocer el marco legal y reglamentario que concierne a sus actividades y operaciones.
- **Entrevistas:** es uno de los medios más efectivos para obtener información sobre cómo funciona la organización y los requisitos que debe cumplir. Las entrevistas o las sesiones de trabajo, sobre todo con personas que llevan tiempo en la organización, ayudan a conseguir o validar información que no se puede obtener de las fuentes documentales. A la hora de programar las entrevistas, hay que considerar, en función del proyecto, los diversos perfiles de la organización que deberían participar: dirección, responsables de área o líderes de equipos de trabajo, director o administradores de sistemas de información, director de los servicios jurídicos, responsable del archivo, responsable de calidad, etc.

Como resultado de esta primera fase del proyecto, puede ser recomendable elaborar un informe para la dirección que incluya:

- Un resumen de las cuestiones que se han identificado en el análisis de la organización y su contexto.
- Una exposición sobre cómo estas cuestiones afectan al sistema o proyecto de gestión documental previsto.
- Una planificación que sirva de guía para llevar a cabo las siguientes etapas del proyecto.

Ved también

Los diferentes sistemas y programas informáticos utilizados para desarrollar los procesos de gestión documental se explican en el subapartado 5.1. del módulo «Elementos de un sistema de gestión documental» de esta asignatura.

El análisis de la organización y de su contexto nos permite obtener una visión amplia de la misma y comprender sus objetivos, cómo se realizan sus actividades, quién las realiza y por qué se realizan. En este análisis también se examinan el marco legal y reglamentario, la cultura corporativa o las necesidades y expectativas de las partes interesadas, entre otros aspectos que influyen en la forma en que se desempeñan las actividades. Asimismo, es muy valioso para entender, en una primera aproximación, los sistemas y procesos de la organización, comprensión que se ampliará y se refinará en los pasos posteriores del proyecto.

3. Identificación y valoración

La identificación y valoración consiste en «evaluar las actividades de la organización para determinar qué documentos necesitan crearse y capturarse, y por cuánto tiempo es necesario conservarlos» (UNE-ISO 15489-1, 2016). Por consiguiente, comporta la comprensión del contexto y de los procesos de negocio de la organización con el fin de determinar las evidencias que es preciso mantener acerca de la toma de decisiones y las actividades que se realizan.

A partir del análisis de la organización y de su contexto, hay que determinar los documentos que deben crearse y la forma en que deben gestionarse. Esto conlleva apreciar los riesgos de carácter general que afectan a las actividades de la organización y, más específicamente, los riesgos que pueden derivarse de la falta de documentos o de la inadecuada gestión de los mismos a lo largo del tiempo. Los resultados de la identificación y valoración son fundamentales para el diseño y desarrollo de un sistema de gestión documental, ya que son la base para elaborar posteriormente las herramientas de control de los documentos (esquema de metadatos, cuadro de clasificación, reglas de acceso y calendario de conservación) y los procedimientos de gestión documental.

Para organizar los documentos de una organización, primero hay que identificar qué documentos se han de crear y capturar en cada proceso de negocio, cuándo y cómo hacerlo. Esta identificación previa es la que permite valorar, entre otros aspectos, en qué soporte y formato se han de crear y capturar, cuánto tiempo se han de conservar y quién puede acceder a los documentos.

3.1. Identificación de las series documentales

Los documentos que aportan una visión general del funcionamiento de la organización (mapa de procesos, manual de funciones, catálogo de procedimientos, etc.) constituyen el punto de partida más adecuado para establecer las series documentales, que son el objeto de la identificación. Una adecuada identificación de las series es esencial, ya que condiciona todos los procesos de gestión documental: la serie es la unidad o elemento en el que se basan la clasificación, el control del acceso o la disposición.

Una **serie documental** es «un grupo de documentos similares organizados de acuerdo a un sistema de clasificación y que están relacionados como resultado de haber sido creados, recibidos o usados en la misma actividad» (Pearce-Moses, 2005). Los documentos que constituyen una serie se mantienen como una unidad porque están relacionados con una actividad o tarea determinada y

habitualmente tienen un contenido y una estructura homogéneos. Ejemplos de series que tienen su origen en la gestión económica y financiera de una empresa serían los presupuestos, los libros de contabilidad, los balances y cuentas de resultados, las facturas recibidas (proveedores), las facturas emitidas (clientes), las declaraciones fiscales, los procedimientos tributarios, las auditorías de cuentas, etc.

Es importante tener en cuenta que algunas de las series que se pueden identificar se forman como expedientes, es decir, son unidades documentales compuestas que agrupan los documentos que van generando los trámites que componen un asunto o procedimiento administrativo concreto: expedientes de compras, expedientes de personal, expedientes jurídicos, expedientes de licitación, expedientes de obras, etc.

A la hora de definir las series documentales, es conveniente hacerlo a un nivel de detalle adecuado, de manera que no resulten demasiado genéricas o demasiado específicas. Su nivel de concreción ha de ser acorde con la complejidad del proceso o función de negocio y el volumen de asuntos. Por ejemplo, a una empresa con actividades diversificadas y varias sociedades filiales puede serle más útil, para organizar los documentos relacionados con su fiscalidad, establecer una serie específica para los requerimientos fiscales y otra para las inspecciones fiscales (son procedimientos diferentes) que usar una serie única de procedimientos tributarios. En cambio, en una pequeña y mediana empresa, puede ser suficiente emplear simplemente la serie de procedimientos tributarios si la documentación que se produce es poco numerosa y se gestiona con facilidad.

La identificación de las series documentales es algo específico y propio de cada organización. Las prácticas administrativas y de archivo pueden hacer que los documentos que en una organización se tratan como dos series separadas en otra organización se recojan en una sola serie.

Otro aspecto relevante es la denominación de las series documentales, que ha de ser lo más precisa e inequívoca posible. En este sentido, es conveniente emplear términos que describan con claridad el contenido y eviten una posible ambigüedad.

En relación con la identificación de las series documentales, el informe técnico ISO/TR 26122 (*Información y documentación. Análisis de los procesos de trabajo para la gestión de documentos*) ofrece orientaciones para examinar los procesos de la organización e identificar los documentos requeridos para disponer de evidencias de las actividades realizadas. Se presentan dos tipos de análisis:

1) **análisis funcional:** identifica (de arriba abajo) las funciones, procesos y operaciones de una organización y muestra sus relaciones de forma jerárquica;

2) **análisis secuencial:** estudia el flujo de un proceso para describir de forma lineal o cronológica las operaciones que lo constituyen.

Ejemplo de análisis funcional

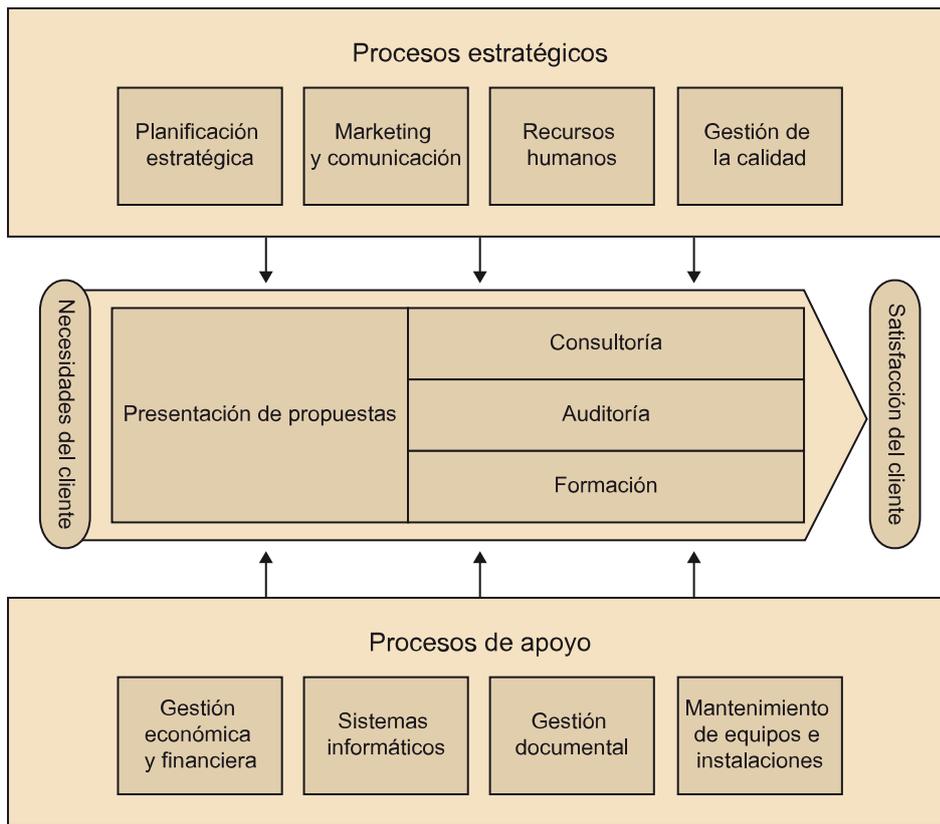
- **Función:** gestión de los recursos humanos.
- **Conjunto de procesos:** administración del personal (nóminas, trámites con la Seguridad Social, horarios, permisos, etc.).
- **Proceso de trabajo:** gestión de nóminas.
- **Operación:** elaboración de nóminas.

Mientras el análisis funcional se puede utilizar como base para establecer las series documentales asociadas a las actividades de la organización (las funciones se desglosan en procesos de trabajo y estos en operaciones), el análisis secuencial proporciona información sobre los pasos de un proceso de trabajo determinado y, por lo tanto, ayuda a definir las agrupaciones lógicas de los documentos (por ejemplo, los documentos que forman parte de un expediente).

Caso práctico

EQPro Global es una empresa que presta servicios de consultoría en sistemas de gestión. Está especializada en el diseño, implementación y mejora de sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001), ambiental (ISO 14001), de *compliance* (ISO 19601) y de seguridad y salud en el trabajo (ISO 45001). Tiene su sede en Barcelona y oficinas en Madrid y Bilbao. Cuenta con una plantilla de treinta personas, además de una red de consultores colaboradores que participan en sus proyectos y actividades formativas. La empresa ha obtenido la certificación ISO 9001 para sus actividades de consultoría y de formación presencial.

En el siguiente mapa de procesos se reflejan las actividades principales de EQPro Goblal:



Nos centraremos en la identificación de las series documentales relacionadas con los procesos operativos, aquellos asociados directamente con la prestación de los servicios. La cadena de actividades se inicia con la presentación de la propuesta al cliente y la contratación del servicio y, después, continúa con la provisión del servicio, que puede ser de consultoría, de auditoría o de formación:

- Consultoría: diseño e implementación de sistemas de gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 19601 e ISO 45001), integración de sistemas de gestión, revisión y mejora de sistemas y procesos.
- Auditoría: auditorías internas de sistemas de gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 19601 e ISO 45001), evaluación de proveedores.
- Formación: cursos y seminarios de capacitación sobre gestión de la calidad, ambiental, de *compliance* y de seguridad y salud en el trabajo.

Tras llevar a cabo el análisis de los procesos operativos se han identificado las siguientes series:

Proceso	Series documentales
Presentación de propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de servicios
Consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de consultoría
Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de auditoría interna • Proyectos de evaluación de proveedores
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Programas anuales de actividades formativas • Cursos de formación abierta • Cursos de formación a medida • Seminarios web • Materiales y recursos formativos

3.2. Valoración de las series documentales

Una vez que se han identificado las diversas series documentales, hay que proceder a su valoración para determinar los **requisitos de los documentos** y cómo afectan a los procesos de gestión documental (formatos para la creación y captura de los documentos, control del acceso, soportes de almacenamiento, uso y reutilización de los documentos, periodos de conservación, etc.).

Basados en el análisis de la organización y de su contexto, estos requisitos se derivan de (UNE-ISO 15489-1, 2016):

- **Las necesidades de negocio:** los requisitos internos pueden proceder de las políticas y procedimientos de la organización, los sistemas de gestión que se aplican (ISO 90001, ISO 14001, ISO 27001, etc.), los criterios de confidencialidad de la información, el uso de aplicaciones para gestionar las tareas o automatizar los procesos de trabajo, etc. Respecto a este punto, es importante examinar también los compromisos con partes interesadas, como los clientes, los proveedores o los empleados.
- **Los requisitos legales y regulatorios:** hacen referencia a la legislación aplicable y las regulaciones que conciernen al sector. Este tipo de requisi-

Normas técnicas de interoperabilidad

En el portal de Administración electrónica se pueden consultar las diversas Normas técnicas de interoperabilidad, que son de obligado cumplimiento por parte de las administraciones públicas: <https://bit.ly/2yjfas5>

tos puede ser muy variado, pero conviene tener en cuenta, de modo general, la reglamentación sobre protección de datos personales, la normativa sobre comercio electrónico o la obligación por parte de empresas y profesionales de comunicarse y realizar determinados trámites electrónicos con la Administración. En el caso de las administraciones públicas, son fundamentales tanto las disposiciones sobre evaluación y selección documental como los requisitos que resultan de la aplicación de las normas técnicas de interoperabilidad (documento electrónico, expediente electrónico, digitalización de documentos, firma electrónica, catálogo de estándares, etc.).

- **Las expectativas de la comunidad o de la sociedad:** se reflejan en cuestiones como la responsabilidad social corporativa, la transparencia de las organizaciones o la preservación del patrimonio documental.

Los requisitos de gestión de los documentos y cómo se desarrollan en la política y los procedimientos, las herramientas de control y las aplicaciones de gestión documental deberían revisarse de modo recurrente en el marco de la identificación y valoración de las series documentales.

Un aspecto básico de la valoración es decidir la **disposición** de cada serie. De este modo, se facilita:

- Mantener durante el tiempo necesario los documentos que evidencian las decisiones tomadas y las actividades realizadas para cumplir los requisitos internos, legales y de otro tipo.
- Eliminar, de manera segura y sistemática, los documentos que han perdido su utilidad y no tienen ya valor para la organización.

En general, se pueden establecer varias modalidades de conservación de los documentos o expedientes partiendo de las siguientes posibilidades:

1) Documentos cuyo valor como evidencias depende de algún requisito que obliga a mantenerlos durante un plazo de tiempo determinado (por ejemplo, requisitos legales que se derivan de la legislación mercantil, la prescripción de las obligaciones tributarias o laborales, la responsabilidad civil, etc.). Se eliminan transcurrido el plazo establecido.

2) Documentos que se guardan de modo indefinido hasta que un nuevo documento (o una nueva versión) sustituya al anterior. En algunos casos, puede ser necesario conservar durante un plazo de tiempo el documento obsoleto; en otros, se puede eliminar directamente cuando se incorpora el documento más reciente.

3) Documentos con valor perenne que se conservan de manera permanente. En una empresa suelen ser escasos y sirven para dejar testimonio de su historia o evolución como organización.

El estudio realizado con la valoración se plasma en el calendario de conservación, la herramienta de control en la que se especifica la disposición de cada serie documental.

Es importante que la identificación de las series se realice con los resultados de la valoración: si al determinar la disposición de una serie aparecen opciones diversas y poco consistentes, esto puede ser señal de que la serie no está bien definida y de que contiene evidencias de actividades distintas que deberían tratarse por separado.

Ved también

El desarrollo de los calendarios de conservación se explica en el subapartado 4.4 del módulo «Elementos de un sistema de gestión documental» de esta asignatura.

Caso práctico

Tras la identificación de las series que se originan en los procesos operativos de EQPro Global, se ha de llevar a cabo la valoración de las mismas examinando sus requisitos y estableciendo inicialmente la acción de disposición que se les aplicará.

Utilizaremos como ejemplo las series «Propuestas de servicios» y «Proyectos de consultoría».

Las **Propuestas de servicios** se presentan a los clientes que han efectuado una petición de servicio y en ellas se especifican las condiciones técnicas y económicas del proyecto o del curso de formación a medida. En la propuesta se incluye un espacio específico para la aceptación de la misma en el que firman tanto el cliente como el responsable del área que corresponda (consultoría, auditoría o formación). Por tanto, las propuestas aceptadas son vinculantes y tienen un carácter contractual.

Nos encontramos, pues, con propuestas que han sido aceptadas y otras que han sido rechazadas, con requisitos diferentes para cada una de ellas. Las propuestas de servicios que no han sido aceptadas aún pueden tener un valor informativo para los profesionales de la empresa, ya que, en ocasiones, se consultan para elaborar nuevas propuestas. Al no estar firmadas, pueden conservarse en formato electrónico en el servidor de red y eliminarse a medio plazo (2-3 años), cuando su consulta se haga infrecuente.

En cambio, las propuestas de servicios aceptadas han de cumplir otros requisitos considerando que:

- Contienen información para los profesionales y colaboradores de la empresa, ya que son la base para la realización del proyecto.
- Tienen el valor de un contrato de servicios, por lo que deben servir de respaldo en caso de posibles reclamaciones de los clientes, cobros de impagados, etc. En algunos proyectos, en los que la empresa corre el riesgo de incurrir en responsabilidad civil, servirían como evidencia, junto a la documentación del proyecto, si hubiera que hacer frente a la presentación de una demanda.
- Recogen los requisitos para el servicio. En una auditoría del sistema de gestión de la calidad las propuestas sirven para demostrar el cumplimiento del apartado de la norma ISO 9001 que pide la revisión de los requisitos del servicio antes de comprometerse a suministrarlo al cliente y la conservación de la información documentada sobre esta revisión.

- Proporcionan información de entrada para el posterior proceso administrativo de facturación.

El documento original firmado por el cliente y el responsable de área se conservará en el archivo físico durante un periodo de tiempo que permita cubrir la posible responsabilidad civil profesional, que prescribe a los cinco años según la legislación civil española. Por otra parte, para facilitar la gestión del proyecto o curso, se incorporará una copia digitalizada de la propuesta de servicios en la carpeta del servidor de red que albergue toda la documentación del mismo.

Respecto a los **Proyectos de consultoría**, en una carpeta específica para cada proyecto, que se crea al inicio del mismo en el servidor de red, se agrupan los documentos electrónicos que se van produciendo a lo largo de su ejecución (planificación de las actividades, comunicaciones con el cliente, informes y documentos técnicos, actas de reuniones mantenidas con el cliente, etc.). Asimismo, la empresa dispone de un programa de gestión de proyectos (AgiTask) que facilita el seguimiento y control del mismo: en él se mantienen evidencias electrónicas sobre la organización y los plazos de las tareas, las comunicaciones entre los miembros del equipo o el control de los costes.

Los requisitos documentales de proyectos de consultoría se derivan de:

- La información contenida en los documentos y en la aplicación AgiTask, a la que necesitan acceder los profesionales y colaboradores que intervienen en el proyecto para conocer el estado del mismo y las actividades realizadas. Por otra parte, los proyectos finalizados mantienen conocimientos de la organización que pueden utilizarse como referencia para futuros proyectos.
- El mantenimiento de evidencias sobre la ejecución del proyecto de cara a reclamaciones de los clientes o posibles litigios, incluidas las demandas por responsabilidad civil.
- La legislación sobre protección de datos personales. De acuerdo al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), los datos personales no pueden mantenerse durante más tiempo del necesario para los fines del tratamiento. En algunos proyectos de consultoría, sobre todo en los del ámbito de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, los documentos con los que se trabaja pueden contener datos personales especialmente protegidos.
- El sistema de gestión de la calidad y los requisitos de la norma ISO 9001 sobre provisión del servicio, liberación del servicio y control de las salidas no conformes (tratamiento de las no conformidades), que conllevan la conservación de información documentada sobre la prestación del servicio de consultoría.

Teniendo en cuenta que se permite que los datos personales se puedan conservar durante el tiempo en que pueda exigirse algún tipo de responsabilidad derivada de una relación jurídica o de la ejecución de un contrato, los proyectos de consultoría pueden conservarse durante cinco años (plazo de prescripción de la responsabilidad civil) a partir del momento en que se finaliza el proyecto. Este periodo es compatible con la consulta de los proyectos terminados por parte de los profesionales de la empresa y la realización de auditorías del sistema de gestión de la calidad. Sin embargo, para los proyectos de consultoría en gestión de la seguridad y la salud en el trabajo se deberán establecer restricciones de acceso específicas, de manera que los documentos que contengan datos personales se mantengan bloqueados y no se puedan usar para ninguna otra finalidad.

4. Definición de las estrategias de gestión de documentos

Tras el análisis de la organización y de su contexto y la identificación y valoración, se define el alcance del sistema de gestión documental y se plantean estrategias —adopción de una política de gestión documental, asignación de responsabilidades, aplicación de normas y estándares, uso de aplicaciones para la gestión documental— destinadas a cumplir los requisitos de los documentos.

Estas tres primeras etapas del diseño y desarrollo de un sistema de gestión documental (análisis de la organización y su contexto, identificación y valoración, definición de las estrategias de gestión de documentos) pueden llevarse a cabo de una manera flexible, no estrictamente lineal, dependiendo de la naturaleza y las necesidades de cada proyecto. En algunos casos, se pueden desplegar en paralelo o de modo concurrente, ya que es usual que los resultados obtenidos en una etapa sirvan para completar o lleven a revisar los resultados de otra etapa. Así, se puede avanzar en la identificación y valoración de las series mientras se está efectuando el análisis de la organización, o bien, conocer desde el principio el alcance del sistema de gestión documental, porque ya viene previamente determinado por la dirección de la organización, lo que repercutirá en la amplitud del análisis de la organización y de la identificación y valoración.

La definición de estrategias de gestión documental tiene como propósito establecer elementos del sistema, como la política o las responsabilidades, y abordar con un enfoque adecuado el diseño de los procesos y las herramientas de control documental.

4.1. Alcance del sistema de gestión documental

Cuando se diseña y desarrolla un sistema de gestión documental uno de los primeros pasos es establecer su alcance, es decir, determinar sus límites y su aplicabilidad: se define el alcance para describir con claridad qué se incluye y qué queda fuera del sistema. Así, el alcance de un sistema de gestión puede incluir la totalidad de la organización, o bien, funciones o secciones específicas de la organización.

En función de la estructura de la organización y las actividades que realiza, los resultados que se pretenden conseguir, el apoyo prestado por la dirección y los recursos asignados, etc., se identificarán los procesos o áreas de negocio, los centros de trabajo de la empresa, las fases del ciclo de vida de los documentos, etc. que abarcará el sistema.

Al determinar el alcance del sistema de gestión documental, hay que considerar:

- El análisis de la organización y de su contexto, en especial los factores que influyen en la necesidad de crear y mantener documentos por parte de la organización y las obligaciones de cumplimiento que se derivan de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Las áreas o unidades de gestión de la organización y los centros de trabajo o ubicaciones físicas que se incluirán.
- Los procesos de negocio a los que se aplicará el sistema teniendo en cuenta la capacidad para ejercer un control eficaz sobre estos desde la perspectiva de la creación, captura y gestión de los documentos.
- Las fases del ciclo de vida de los documentos que comprenderá el sistema (activa, semiactiva, inactiva). Con independencia del alcance concreto, se ha de tener un planteamiento amplio que no olvide la continuidad de estas fases (por ejemplo, si el alcance se limita a la etapa inicial de resolución de los asuntos, no se puede eludir qué pasará con los documentos producidos, como resultado de las operaciones realizadas, una vez que estas hayan concluido).
- Los procesos de gestión documental suministrados externamente. Se ha de prever la intervención de los proveedores externos que proporcionan procesos o servicios documentales (custodia de los documentos físicos, digitalización, almacenamiento en la nube, etc.) y en qué medida su actividad afecta al sistema y ha de ser objeto de control.

En una organización pequeña y con actividades poco complejas, el sistema de gestión documental puede cubrir todos sus procesos de negocio. En otros casos puede suceder que haya líneas de negocio diferenciadas o que las actividades se desarrollen en diversos emplazamientos y que el alcance del sistema sea parcial. Esto puede ser motivado porque se haya previsto una implantación gradual del sistema en varias etapas o porque la dirección haya decidido, por cuestiones internas, limitar el alcance a unos procesos de negocio, áreas de gestión o centros de trabajo determinados. En cualquier caso, el alcance del sistema ha de estar definido de forma clara y concisa para poder identificar qué actividades de la organización y qué aspectos de la gestión documental cubre.

Caso práctico

A la hora de definir el alcance del sistema de gestión documental, la dirección de EQPro Global considera recomendable alinearlo con el del sistema de gestión de la calidad. Por ello, se decide que abarque todos los procesos representados en el mapa de procesos y que incluya la sede central de Barcelona y las oficinas de Madrid y Bilbao. En cuanto al ciclo de vida de los documentos, el sistema reflejará el ciclo completo, incluida la fase inactiva, con independencia del soporte empleado.

Así, el alcance del sistema de gestión documental queda establecido del siguiente modo:

«El sistema de gestión documental se aplica a las actividades de consultoría, auditoría y formación de sistemas de gestión de la calidad, ambiental, de *compliance* y de seguridad y salud en el trabajo que se realizan en los centros de trabajo de Barcelona, Madrid y Bilbao. Incluye el mantenimiento, durante todo su ciclo de vida, de los documentos físicos y electrónicos que evidencian la realización de las actividades referidas (procesos operativos) y de las actividades asociadas a los procesos estratégicos y de apoyo de la organización».

4.2. Elaboración de la política de gestión documental

La política de gestión documental ha de ser coherente con los objetivos y estrategias de la organización. Asimismo, ha de considerar el contexto en el que se desarrollan las actividades de negocio y los requisitos legales, internos y de las partes interesadas que afecten a la creación y mantenimiento de los documentos.

Esta política debería ser adoptada y respaldada por la dirección, comunicarse a toda la organización e implantarse en todos los niveles organizativos. Su propósito es facilitar un marco para fijar los objetivos y los planes de gestión documental. Además, se desarrollará mediante procedimientos que proporcionan instrucciones más específicas sobre cómo crear, capturar y gestionar los documentos.

Cuando se establece la política de gestión documental, se deberían concretar los aspectos que cubre e indicar los procesos y actividades de negocio con los que está relacionada y a los que debe dar apoyo. Por otra parte, en el caso de que se apliquen normas o buenas prácticas de creación, captura y gestión de los documentos, estas deberían especificarse en la política.

Es importante revisar con regularidad la política para asegurar que da respuesta a las necesidades de la organización, especialmente si se han producido cambios relevantes en los procesos de negocio o en los requisitos legales, internos o de las partes interesadas.

La política de gestión documental puede elaborarse siguiendo diferentes modelos. Uno de ellos sería el de las políticas de gestión de la calidad, que suelen ser declaraciones de poca extensión (habitualmente de una página como má-

ximo) en las que se transmite el compromiso de la dirección y se establecen los principales ejes del sistema. Este tipo de políticas han de (UNE-ISO 9001, 2015):

- Ser apropiadas al propósito y contexto de la organización y apoyar su dirección estratégica.
- Proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos del sistema de gestión.
- Incluir un compromiso de cumplir los requisitos aplicables.
- Incluir un compromiso de mejora continua del sistema de gestión.

Otro modelo distinto es el de las administraciones públicas, que han de aplicar la Norma técnica de interoperabilidad de política de gestión de documentos electrónicos. Estas políticas se desarrollan en un documento que incluye los siguientes apartados (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2016):

- 1) **Referencias.** Normas y buenas prácticas que se han tenido en cuenta.
- 2) **Alcance de la política.** Objeto y ámbito de aplicación.
- 3) **Datos identificativos de la política.** Versión y fecha del documento, periodo de validez e identificación del gestor de la política.
- 4) **Roles y responsabilidades.** Actores involucrados en los procesos de gestión documental y roles y responsabilidades de dichos actores.
- 5) **Procesos de gestión documental.** Criterios para la captura, registro, clasificación, descripción, acceso, calificación, conservación, transferencia y destrucción o eliminación de los documentos electrónicos, que se desarrollan mediante el programa de tratamiento de documentos electrónicos.
- 6) **Asignación de metadatos.** Referencia al esquema de metadatos que se aplicará a los documentos y expedientes electrónicos.
- 7) **Documentación.** Referencia a que los procesos de gestión documentales deben estar documentados.
- 8) **Formación.** Referencia a que la entidad cuenta con un plan de formación continua y capacitación del personal.
- 9) **Supervisión y auditoría.** Referencia a la realización de auditorías y su periodicidad.
- 10) **Gestión de la política.** Referencia al gestor de la política como responsable de su mantenimiento, actualización y publicación electrónica.

Norma técnica de interoperabilidad de política de gestión de documentos electrónicos

En el portal de Administración electrónica se puede consultar la *Guía de aplicación de la Norma Técnica de Interoperabilidad de Política de gestión de documentos electrónicos*, así como un modelo para elaborar esta política.

Guía de aplicación:

<https://bit.ly/2FX4Bj0>

Modelo de política de gestión de documentos electrónicos:

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

Caso práctico

A continuación se presenta la política de gestión documental de EQPro Global.

Desde sus inicios, EQPro Global ha impulsado la mejora continua de sus servicios profesionales y de su gestión. En un entorno de transformación digital en el que la creación y control de los documentos y las evidencias electrónicas son una parte integral de los procesos de la organización que contribuyen significativamente a la rendición de cuentas a los clientes y otras partes interesadas, a la eficacia y la eficiencia de las actividades, a la gestión de los riesgos y al mantenimiento de los conocimientos de la organización, la Dirección General aprueba la presente política de gestión documental, que se basa en las siguientes líneas de actuación:

- Diseñar e implantar un sistema de gestión documental que dé apoyo a las actividades de la organización y que asegure que los documentos reflejan adecuadamente qué se ha decidido y comunicado y qué actividades se han realizado en su momento.
- Cumplir con los requisitos de creación y mantenimiento de los documentos derivados del marco legal y reglamentario, de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y del sistema de gestión de la calidad.
- Definir y asignar los roles y responsabilidades para asegurar que los procesos y controles de gestión documental se llevan a cabo apropiadamente y que el sistema de gestión documental se mantiene de forma idónea y se evalúa regularmente.
- Elaborar y aprobar procedimientos de gestión documental que especifiquen cómo han de realizarse las operaciones de creación y control de los documentos desde su creación hasta su disposición final.
- Aplicar las medidas de seguridad de la información oportunas para controlar el acceso a los documentos y evitar el uso, modificación o destrucción no autorizados.

Esta política se aplica a todos los documentos, incluida la información registrada en las aplicaciones de gestión, que se producen como resultado de las actividades de consultoría, auditoría y formación, así como a las actividades asociadas a los procesos estratégicos y de apoyo reflejados en el mapa de procesos de la organización. Por lo tanto, abarca todas las áreas de la empresa: Dirección, Administración y finanzas, Marketing y Comunicación, Calidad, Sistemas de información, Consultoría de calidad, Consultoría medioambiental, Consultoría de seguridad y salud laboral, Consultoría de *compliance* y Formación.

Esta política se revisará anualmente con el fin de comprobar que sigue siendo apropiada.

La Dirección General de EQPro Global se compromete a dar a conocer esta política a todo el personal de la empresa para que se aplique, así como a establecer las responsabilidades pertinentes y proporcionar los recursos necesarios, incluyendo la capacitación necesaria, para su desarrollo.

Firmado: el director general.

4.3. Asignación de roles y responsabilidades

Los roles y responsabilidades deben estar claramente definidos para que los miembros de la organización conozcan sin ambigüedades cuál es su función en el sistema de gestión documental. En este sentido, se pueden distinguir tres tipos de responsabilidades: de dirección, operativas y de aplicación de los procedimientos.

En primer lugar, debería designarse una persona o un equipo de trabajo con la autoridad apropiada para tomar decisiones encaminadas a poner en práctica la política de gestión documental y asegurar que se cumplen los requisitos para la creación y control de los documentos en las diferentes áreas o unidades de la organización. Esta persona o equipo tendría también el cometido de respaldar la adquisición de las competencias necesarias por parte del personal, de garantizar que se toma conciencia en todos los niveles de la organización de la importancia de llevar a cabo correctamente los procesos de gestión documental y de informar a la dirección sobre la evaluación del desempeño y las oportunidades de mejora del sistema.

A nivel operativo, un responsable con la formación técnica apropiada se debería encargar de coordinar la implementación y mantenimiento del sistema de gestión documental y de sus procesos. Una de sus funciones principales es proporcionar soporte diario a los empleados de la organización sobre la forma de llevar a cabo los procesos de gestión documental. También debe permanecer en contacto con los profesionales que se dedican a los sistemas informáticos y a la seguridad de la información, con el fin de implementar y mantener en las aplicaciones de gestión documental el esquema de metadatos y las demás herramientas de control documental (cuadro de clasificación, reglas de acceso, calendario de conservación) y de garantizar un funcionamiento continuo y seguro de estas aplicaciones.

Finalmente, los responsables de área o unidad deberían comprobar y asegurar que se cumplen los procedimientos de gestión documental en las actividades que están a su cargo y, en general, todo el personal crear y mantener documentos precisos y completos de las actividades y tareas que se llevan a cabo.

Es recomendable que la distribución de roles y responsabilidades sobre gestión de los documentos quede reflejada en las fichas de los puestos de trabajo en las que se describen las funciones y tareas que cada perfil ha de llevar a cabo.

Ved también

En el subapartado 2.2 del módulo «Elementos de un sistema de gestión documental» de esta asignatura se explica la importancia de las responsabilidades sobre la creación y el control de los documentos.

Caso práctico

En EQPro Global se decide establecer los roles y responsabilidades de la gestión de documentos distribuyéndolas, a nivel corporativo y a nivel de área, de la siguiente manera:

Responsabilidades a nivel corporativo	Responsabilidades a nivel de área
<p>Equipo de trabajo de gestión documental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la política, los objetivos y los planes de gestión documental. • Planificar las acciones de mejora del sistema de gestión documental. • Elaborar, revisar y aprobar los procedimientos de gestión de documentos. 	<p>Responsables de área</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la aplicación de los procedimientos vigentes y el adecuado control de los documentos producidos en su área. • Realizar el seguimiento de los procesos de gestión documental, desde la creación o captura hasta la disposición de los documentos, en colaboración con el coordinador de gestión documental. • Facilitar el acceso a los documentos del área cuando sean requeridos por una persona autorizada.
<p>Coordinador de gestión documental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades de implementación y seguimiento de los procesos de gestión documental con los responsables de área. • Comunicar la revisión y actualización de los procedimientos aprobados y supervisar su aplicación. • Mantener actualizadas las herramientas de control documental (esquema de metadatos, cuadro de clasificación, calendario de conservación, etc.). • Administrar la aplicación informática de gestión de documentos. 	<p>Profesionales, colaboradores y personal administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear documentos precisos y completos de las actividades realizadas. • Aplicar los procedimientos de gestión documental vigentes.

El equipo de trabajo de gestión documental está formado por:

- el director general
- el coordinador de gestión documental
- el director de Consultoría (responsable de la planificación, seguimiento y control de los proyectos de consultoría y auditoría)
- el responsable del área de Sistemas de información

El actual responsable del área de Calidad asumirá el rol de coordinador de gestión documental, puesto que ha recibido formación de posgrado especializada en este ámbito.

El equipo de trabajo se reunirá periódicamente con el fin de revisar las acciones programadas para el diseño y desarrollo del sistema de gestión documental y, cuando esté implementado, planificar los cambios (política, roles y responsabilidades, objetivos, planes de actuación, procesos, herramientas de control, procedimientos, etc.).

Los responsables de área trasladarán al equipo de trabajo, por medio del coordinador de gestión documental o el director de Consultoría, las incidencias y problemas que puedan darse al llevar a cabo los procesos de creación, captura y gestión de los documentos, así como las propuestas de mejora que consideren oportunas.

4.4. Aplicación de normas y estándares de gestión documental

Un aspecto relevante en el diseño y desarrollo de un sistema de gestión documental es la adopción de normas y estándares de gestión de documentos. Estas normas y estándares proporcionan un punto de referencia para llevar a cabo un proyecto de gestión documental en un entorno electrónico, ya que contienen directrices o especificaciones que permiten asegurar que el sistema, los procesos o las aplicaciones de gestión documental se ajustan a su propósito y desempeñan sus funciones de manera efectiva.

Las normas y estándares de gestión de documentos tienen como propósito aportar soluciones homogéneas a cuestiones técnicas del diseño y desarrollo de un sistema. Por ello, ofrecen un marco de referencia consensuado para identificar y abordar aspectos clave de la gestión de documentos en un entorno electrónico, ya que:

- Facilitan la interoperabilidad entre plataformas y aplicaciones diversas y el intercambio de información entre diferentes áreas u organizaciones.
- Proporcionan criterios para desarrollar políticas y procedimientos destinados a mantener la integridad y autenticidad de la información almacenada en formato electrónico.
- Aportan un mayor grado de confianza en que la solución adoptada (aplicación informática, formato electrónico, etc.) cumplirá con los requisitos establecidos.
- Evitan o reducen los riesgos derivados de la dependencia de software propietario de código cerrado, la falta de compatibilidad entre sistemas, la obsolescencia de los formatos, la pérdida de veracidad y fiabilidad de los documentos electrónicos, etc.
- Aseguran el uso y reutilización de los documentos y la ejecución de los procesos de conversión de formato y de migración de documentos electrónicos.

Existe una amplia gama de normas y estándares de gestión de documentos que se pueden agrupar de la siguiente forma:

1) **Normas de sistemas de gestión y normas técnicas.** Las más conocidas son las normas ISO, que establecen los requisitos de un sistema de gestión documental o proponen métodos o prácticas recomendables para desarrollar los elementos que intervienen en un sistema o proyecto documental (ISO 30301, ISO 15489, ISO 23081, etc.).

Ved también

Las normas ISO sobre gestión de documentos se estudian en el subapartado 2.4. del módulo «La gestión documental en las organizaciones» de esta asignatura.

2) **Esquemas de metadatos de referencia.** En el ámbito de la gestión documental no es fácil encontrar ejemplos para el sector privado, ya que prácticamente solo se dan a conocer las iniciativas de carácter público dirigidas a facilitar el intercambio de información entre administraciones. Así, en el marco del Esquema Nacional de Interoperabilidad se ha publicado el *Esquema de metadatos para la gestión del documento electrónico* (e-EMGDE), al que han seguido los desarrollos posteriores que han llevado a cabo comunidades autónomas y entidades locales.

3) **Formatos de los documentos electrónicos.** Es aconsejable que los documentos electrónicos que se crean y capturan sean ficheros con un formato estandarizado que facilite su uso y conservación. Estos formatos pueden estar relacionados con la creación de documentos ofimáticos (ODT, ODS, ODP, DOCX, XLSX, PPTX, etc.), con las imágenes de documentos digitalizados (PDF, JPEG, TIFF, etc.) o con la estructura de los documentos electrónicos (HTML, XML, entre otros).

En el caso de la Administración pública, hay que tener en cuenta también las Normas técnicas de interoperabilidad (NTI) orientadas al intercambio de información electrónica entre administraciones públicas que utilizan diferentes sistemas o aplicaciones y que regulan aspectos como los documentos electrónicos, los expedientes electrónicos, la digitalización de documentos, la política de firma electrónica y de certificados, la política de gestión de documentos electrónicos, los procedimientos de copiado auténtico y conversión entre documentos electrónicos, etc.

El formato PDF

Hoy en día los escáneres permiten utilizar diferentes formatos de imagen (JPEG, TIFF, PDF, etc.) para digitalizar los documentos. Sin embargo, no todos los formatos proporcionan una representación igualmente fiel del documento original (por ejemplo, el formato JPEG es adecuado para las imágenes fotográficas, pero no está pensado para comprimir la imagen de un documento de texto). Por otra parte, en una organización se manejan muchos documentos que se componen de varias páginas, lo que implica seleccionar un formato multipágina: TIFF multipágina o PDF. Entre los principales estándares, el formato TIFF es el que ofrece una representación más exacta y el que permite mantener una mayor integridad de los documentos. Sus inconvenientes son un mayor tamaño de los ficheros y la dificultad para buscar texto dentro del documento.

Por su parte, el formato PDF se ha popularizado para intercambiar y distribuir documentos electrónicos, aunque no proporciona una copia tan fiel del original. Desde cualquier aplicación ofimática (procesador de textos, hoja de cálculo, correo electrónico, etc.) es sencillo crear un documento en este formato, de manera que con un único programa visualizador de ficheros PDF se tiene acceso a documentos que han sido creados originariamente con diferentes aplicaciones. Respecto a la digitalización de un documento físico en formato PDF, se puede hacer que la imagen de la página escaneada sea procesada por un OCR produciendo un texto que está oculto tras la imagen y que permite realizar

búsquedas. Además, existe una norma técnica (ISO 19005) que especifica la utilización del formato PDF/A (PDF Archive) para la conservación a largo plazo de los documentos electrónicos.

Estas características del formato PDF hacen que sea un formato que se debe considerar en un entorno de oficina electrónica, ya que puede ser usado tanto para digitalizar los documentos en papel como para convertir los documentos producidos con las aplicaciones ofimáticas.

Caso práctico

En relación con las normas y estándares de gestión de documentos, en EQPro Global se decide adoptar los siguientes:

- La norma ISO 15489 como modelo de referencia para el diseño y desarrollo del sistema de gestión documental y la definición de los procesos de creación, captura y gestión de los documentos. También se empleará el informe técnico ISO/TR 13028 (Directrices para la implementación de la digitalización de documentos) como base para establecer buenas prácticas de digitalización de los documentos en la organización.
- Los documentos electrónicos se crearán con las aplicaciones ofimáticas ya instaladas en el servidor de la empresa (MS Office) y se utilizarán, por tanto, los formatos DOCX para los documentos de texto, XLSX para las hojas de cálculo y PPTX para las presentaciones. Cuando la última versión de un documento de texto haya sido aprobada por el responsable pertinente, se convertirá a formato PDF para ser incorporado a la aplicación de gestión documental que se prevé implantar. En cuanto a las copias electrónicas de documentos originales en papel, se realizarán también en formato PDF.

4.5. Implantación de aplicaciones para la gestión documental

En un entorno electrónico, los procesos de gestión documental se llevan a cabo con la ayuda de aplicaciones informáticas, ya sean aplicaciones de negocio o aplicaciones de gestión documental que sirvan para crear, capturar y gestionar los documentos. Por ello, es esencial determinar qué aplicaciones se utilizan para crear y mantener documentos y plantear el escenario al que se quiere llegar.

A la hora de enfocar la implantación de aplicaciones informáticas (de negocio o de gestión documental) que ayuden a crear, capturar y gestionar los documentos electrónicos, como se ha comentado, se pueden dar varios escenarios:

- 1) El uso de un sistema de carpetas y ficheros (directorios compartidos en la red local).
- 2) El uso de aplicaciones de negocio que incluyen funcionalidades para la gestión de documentos.
- 3) El uso de un software de gestión documental.

En el primer caso, se utiliza el servidor de red como repositorio para el almacenamiento de los documentos electrónicos: los procesos de gestión documental como la captura, la clasificación, el almacenamiento, el uso y reutilización y

Ved también

Los distintos entornos tecnológicos y tipos de aplicaciones se comentan en el apartado 5 del módulo «Elementos de un sistema de gestión documental» de esta asignatura.

la disposición los llevan a cabo generalmente los propios usuarios que crean los documentos. Esto hace que sea un sistema en el que no resulta fácil implementar los procesos de gestión documental de forma homogénea y realizar su seguimiento.

En cuanto a los programas de gestión, las funcionalidades que ofrecen para capturar y mantener los documentos pueden variar mucho: desde opciones simples como crear enlaces a los documentos almacenados en el servidor hasta opciones más avanzadas en las que un módulo de gestión documental facilita la captura, clasificación, control del acceso, almacenamiento y uso y reutilización de los documentos. En estos casos, es importante evaluar si la aplicación se puede configurar o personalizar para implementar el esquema de metadatos, el cuadro de clasificación y las reglas de acceso y qué limitaciones puede haber al respecto.

La implantación de una aplicación específica de gestión documental requiere una mayor inversión y una definición más precisa de los procesos de gestión documental, pero, en contrapartida, proporciona mayor eficacia y control. Es la solución idónea cuando se estima que los dos escenarios anteriores no resultan suficientes o cuando se pretende implantar un sistema de gestión documental adaptado a las necesidades particulares de la organización. Esto conlleva que se deban definir los **requisitos funcionales** de la aplicación, es decir, las funciones o tareas que se han de realizar para crear y manejar agrupaciones documentales (expedientes, proyectos, etc.), buscar documentos, crear y mantener los metadatos, administrar el cuadro de clasificación, gestionar los usuarios y los permisos de acceso, definir las acciones de disposición, etc. Otro aspecto que es importante considerar en este supuesto es la integración de los programas de gestión con el software de gestión documental para facilitar la realización de las actividades de negocio.

En cada uno de estos escenarios, la creación y mantenimiento de los documentos se lleva a cabo de forma distinta. Por eso, conviene plantearse las posibilidades que ofrece cada solución en cuestiones, como la captura de los documentos, el control de las versiones o la gestión de agrupaciones documentales.

Para la **captura de los documentos**:

- Los directorios compartidos en red implican un método de captura que debería regularse mediante un procedimiento que describa el uso de las carpetas y estipule cómo han de guardarse los documentos (formatos, nomenclatura de los ficheros, etc.).
- Algunas aplicaciones de negocio gestionan su propio repositorio, incluyendo entre sus funcionalidades la de capturar («adjuntar», «anexar», «enlazar») documentos que se vinculan a un expediente, proyecto o asunto. En este caso, debería asegurarse de que se cumplan los criterios para archivar los documentos: por ejemplo, identificándolos de manera adecua-

da mediante la asignación de los metadatos («propiedades», «atributos») precisos.

- Un repositorio centralizado de un software de gestión documental requiere la integración con los programas de gestión ya implantados para facilitar la captura y clasificación de los documentos, así como la asignación automática de los metadatos: una ventaja sustancial es que se puede trabajar con un repositorio común integrado con varias aplicaciones de negocio, de forma que los documentos producidos por áreas de la organización que emplean diferentes aplicaciones de negocio se capturan con los mismos criterios.

La **gestión de versiones** de los documentos se hará de diferente forma según el escenario:

- Cuando el sistema de carpetas y ficheros se utiliza como repositorio documental, el control de las versiones solo se puede llevar a cabo identificando la versión en el nombre del fichero. Se recomienda establecer criterios claros para la denominación de los ficheros: por ejemplo, incluir el número y la fecha de la versión («Doc_v05_20180203»).
- Algunas aplicaciones de negocio permiten hacer un seguimiento del historial de modificaciones de los documentos.
- Las aplicaciones de gestión documental incorporan normalmente funcionalidades para la gestión de versiones en entornos de trabajo distribuidos en los que varias personas con diferentes roles (creación, revisión, aprobación, etc.) intervienen en un flujo de trabajo determinado.

En cuanto a la **gestión de agrupaciones documentales** (expedientes, proyectos):

- Si se trabaja con un sistema de carpetas y ficheros, un nuevo asunto comporta crear una subcarpeta en la que se irán guardando los documentos que lo forman: la información sobre el expediente o proyecto debería especificarse en el título de la carpeta —este método debería basarse en reglas comunes para la nomenclatura de las carpetas— o en una base de datos asociada a los directorios compartidos en red.
- Las aplicaciones de negocio disponen, en ocasiones, de un módulo de gestión de expedientes que facilita su control y la consulta de los documentos: al dar de alta un nuevo expediente se genera una ficha, más o menos extensa, con los datos asociados al expediente. A fin de optimizar la utilización de este módulo, es importante, por un lado, conocer sus opciones (por ejemplo, definición de expedientes tipo, control del estado de los expedientes, configuración de los metadatos incluidos en la ficha del expediente, etc.) y, por otro, elaborar y aprobar un procedimiento que esta-

blezca cómo el personal ha de llevar a cabo las operaciones de creación y mantenimiento de los expedientes.

- Si se utiliza una aplicación de gestión documental, las posibilidades de crear y mantener los expedientes o proyectos varían dependiendo de la manera en que se haya realizado la integración con la aplicación de negocio: a tal efecto, es determinante precisar aspectos como la aplicación informática que actuará de interfaz de usuario, la creación de nuevas carpetas de archivo en el repositorio documental, la herencia de los metadatos del expediente o proyecto desde el programa de gestión, la sincronización entre ambas aplicaciones cuando se cierra un expediente o proyecto y las acciones de disposición una vez transcurrido el plazo de conservación.

Para implantar un software de gestión documental resulta fundamental determinar el uso que se le va a dar y las funcionalidades que debería incorporar. Al respecto, conviene definir, antes de su selección y puesta en funcionamiento, los requisitos funcionales que respalden los procesos de creación, captura y gestión de los documentos de la organización. Por otra parte, debería optarse por una solución estándar o de uso generalizado, parametrizable según las necesidades de la organización y que posibilite la futura migración de los documentos y los metadatos a aplicaciones distintas.

Caso práctico

En EQPro se opta como solución tecnológica por la implantación de una aplicación de gestión documental que se integrará con el programa de gestión de proyectos AgiTask. Se prevé que esta herramienta tenga un alcance corporativo y que gestione también los expedientes y documentos producidos como resultado de los procesos estratégicos y de apoyo de la empresa.

Se establecen unos requisitos iniciales para el software de gestión documental:

- Motor de base de datos estándar que utilice el lenguaje de consulta SQL (MySQL, SQL Server, Oracle, DB2).
- Sistema distribuido y escalable que permita el acceso a treinta usuarios concurrentes en modo «captura» y en modo «consulta de documentos».
- Integración con el programa de gestión AgiTask.
- Incorporación de documentos desde aplicaciones ofimáticas (documentos de texto, hojas de cálculo, correos electrónicos, etc.) y escáneres (ficheros de imagen).
- Utilización de esquemas XML para la definición de los metadatos asociados a los proyectos (o expedientes) y los documentos.
- Herencia de los metadatos asociados a las entidades «cliente» y «proyecto» del programa AgiTask.
- Parametrización de los metadatos, incluida la creación de nuevos elementos de metadatos, a nivel de serie, proyecto (o expediente) y documento.
- Funciones de búsqueda avanzada (en varios campos de datos).
- Estructuración del repositorio a diferentes niveles de acuerdo al cuadro de clasificación.
- Visualización de la estructura jerárquica del cuadro de clasificación como un sistema de carpetas y ficheros.
- Permisos de acceso con diferentes niveles de permisos para usuarios y grupos de usuarios.

- Mantenimiento de un registro de los accesos de los usuarios y de las operaciones realizadas.

Bibliografía

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, Departamento de Cultura.

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

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2016). *Guía de aplicación de la Norma Técnica de Interoperabilidad de Política de gestión de documentos electrónicos* (2.ª ed.). Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

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. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos (2015) Madrid: AENOR.

UNE-ISO 15489-1. Información y documentación. Gestión de documento. Parte 1: Conceptos y principios (2016) Madrid: AENOR.

UNE-ISO/TR 26122 IN. Información y documentación. Análisis de los procesos de trabajo para la gestión de documentos (2008) Madrid: AENOR.

