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

PID_00264107

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 per a 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. Desarrollo de las herramientas de control documental	7
1.1. Elaboración del cuadro de clasificación: estructura y codificación	7
1.2. Definición de los roles y los permisos de acceso	13
1.3. Elaboración del calendario de conservación	16
1.4. Elaboración del esquema de metadatos y los perfiles de aplicación	19
2. Implementación del sistema de gestión documental	23
2.1. Etapas de un proyecto de implantación del software de gestión documental	24
2.2. Procedimientos operativos e instrucciones de trabajo	26
2.3. Plan de comunicación	29
2.4. Plan de formación	31
3. Evaluación y mejora del sistema de gestión documental	34
3.1. Seguimiento y evaluación: los indicadores	34
3.2. Acciones correctivas y de mejora	37
Bibliografía	41

Introducción

En este módulo se sigue exponiendo el diseño y desarrollo de un sistema de gestión documental. Tras haber visto el análisis de la organización y de su contexto, la identificación y valoración de los documentos y la definición de las estrategias de gestión de documentos, continuamos con la elaboración de las herramientas de control documental que respaldan los procesos de creación, captura y gestión de los documentos (esquema de metadatos, cuadro de clasificación, reglas de acceso y calendario de conservación).

También se abordan un conjunto de aspectos relevantes para la implementación del sistema: las etapas de la implantación de aplicaciones para la gestión documental, la aprobación de los procedimientos e instrucciones de trabajo y la puesta en marcha de los planes de comunicación y de formación que sirven de apoyo al sistema de gestión documental.

Finalmente, trataremos una parte fundamental de cualquier sistema de gestión: su evaluación y mejora. En concreto, se explicará el seguimiento y la evaluación del sistema, especialmente el uso de indicadores y cómo llevar a cabo las acciones correctivas y de mejora.

Objetivos

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

- 1.** Conocer los principios básicos para elaborar las herramientas de control documental: esquema de metadatos, cuadro de clasificación, reglas de acceso y calendario de conservación.
- 2.** Tener una visión global de las etapas que sigue un proyecto de implantación de un software de gestión documental.
- 3.** Conocer cómo se elaboran los procedimientos operativos y las instrucciones de trabajo que plasman los procesos de gestión documental.
- 4.** Entender la importancia del plan de comunicación y del plan de formación para el éxito del sistema de gestión documental.
- 5.** Comprender el papel que juega la evaluación y la mejora del sistema y saber cómo se pueden llevar a cabo mediante los indicadores o las acciones correctivas y de mejora.

1. Desarrollo de las herramientas de control documental

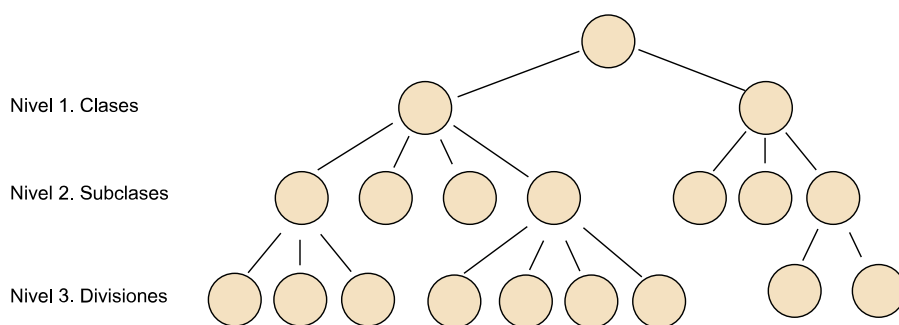
A partir de la identificación y valoración de las series documentales y la definición de las estrategias de gestión documental de la organización, se elaboran las herramientas de control que facilitarán un desempeño eficaz del sistema de gestión documental y de sus procesos.

1.1. Elaboración del cuadro de clasificación: estructura y codificación

El cuadro de clasificación se basa habitualmente en el análisis de los procesos (o funciones) y las actividades de la organización y se confecciona estableciendo una estructura única para todos los documentos que permita identificar su contenido y agruparlos. Se articula siguiendo una pauta lógica de clasificación por categorías, por lo que suele adoptar la estructura jerárquica de un árbol que se ramifica en diferentes niveles. El cuadro de clasificación es único para cada organización y debe adecuarse a la diversidad y complejidad de sus actividades.

Figura 1. Estructura jerárquica de un cuadro de clasificación.

Archivo de la organización



Elaboración propia a partir de Roberge (2006).

El cuadro de clasificación se estructura en niveles que van desde los conceptos más generales, que se corresponden con las funciones o procesos de la organización, hasta las actividades más precisas, que identifican los documentos y los expedientes. Proporciona, por tanto, una visión global de las actividades que desempeña una organización y de sus relaciones.

En el **primer nivel** (clases) se sitúan los procesos o funciones principales de la organización. Así, el cuadro de clasificación de una universidad partiría de las siguientes funciones (Borràs y otros, 2009):

- Clase 1. Organización y administración general.
- Clase 2. Gestión de la información y de las comunicaciones.

Ved también

En el apartado 4 del módulo «Elementos de un sistema de gestión documental», ya se ha hecho una primera aproximación a estos instrumentos explicando en qué consisten.

- Clase 3. Representación y relaciones públicas.
- Clase 4. Gestión de los recursos humanos.
- Clase 5. Gestión de los recursos económicos.
- Clase 6. Gestión de los bienes muebles.
- Clase 7. Gestión de los bienes inmuebles.
- Clase 8. Legislación y asuntos jurídicos.
- Clase 9. Gestión de los recursos académicos.
- Clase 10. Gestión de los servicios para la comunidad universitaria.
- Clase 11. Organización de la docencia.
- Clase 12. Organización de la investigación.

Las ocho primeras clases representan funciones comunes a todo tipo de organizaciones, mientras que las cuatro últimas clases son propias de una institución universitaria.

El **segundo nivel** (subclases) corresponde a los subprocesos o subfunciones y sirven para agrupar asuntos de negocio o administrativos dentro de un proceso o función.

Clase 4. Gestión de los recursos humanos

- Subclase 4.1. Acceso, selección y provisión.
- Subclase 4.2. Expedientes de personal.
- Subclase 4.3. Régimen interior.
- Subclase 4.4. Condiciones de trabajo.
- Subclase 4.5. Previsión social.
- Subclase 4.6. Relaciones laborales.
- Subclase 4.7. Formación y perfeccionamiento.
- Subclase 4.8. Movimientos del personal.

El **tercer nivel** y los sucesivos (divisiones) se identifican con actividades y operaciones precisas de la organización y se corresponden con las series documentales. Si es preciso, una división del tercer nivel puede subdividirse en más niveles (cuarto, quinto, etc.) hasta llegar a la concreción necesaria.

Clase 4. Gestión de los recursos humanos

Subclase 4.1. Acceso, selección y provisión

- División 4.5.1. Peticiones de personal.
- División 4.5.2. Análisis de necesidades.
- División 4.5.3. Oferta de ocupación pública.
- División 4.5.4. Convocatorias y concursos.
 - División 4.5.4.1. Selección para la provisión de plazas.
 - División 4.5.4.2. Oposiciones.
 - División 4.5.4.3. Concursos de méritos.
 - División 4.5.4.4. Concursos de oposiciones.

- División 4.5.4.5. Concursos de promoción interna.
 - División 4.5.4.6. Concursos de traslados.
 - División 4.5.4.7. Convocatorias de libre designación.
 - División 4.5.4.8. Nombramientos.
- División 4.5.5. Contratación de personal.

La unidad básica para identificar y agrupar los documentos, desde las clases hasta las divisiones, es la serie documental. Esto significa que las series identificadas previamente como resultado de los procesos o funciones de la organización han de ubicarse en el cuadro de clasificación teniendo en cuenta el contexto en el que se producen y la actividad que reflejan.

Una vez se ha determinado la estructura del cuadro de clasificación, se lleva a cabo su **codificación**. Básicamente hay dos tipos de códigos, con sus variantes: el **numérico correlativo** y el **numérico significativo** (Borràs y otros, 2009). Antes de decidir cuál de ellos se empleará es conveniente examinar cuestiones como la expansión futura del cuadro de clasificación, la informatización del sistema o el contexto corporativo en el que se ha de aplicar.

El **código numérico correlativo** se atribuye a medida que se crean las clases, las subclases y las divisiones, por lo que el número no tiene ningún significado. El código se genera automáticamente y de manera consecutiva sin tener en cuenta a qué nivel corresponde. Este tipo permite una expansión ilimitada del cuadro de clasificación.

Ved también

La identificación de las series documentales se explica en el subapartado 3.1 del módulo «Diseño y desarrollo de un sistema de gestión documental (I)» de esta asignatura.

0190	FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO
0191	Formación de selección y acogida
0192	Planes de perfeccionamiento y de reciclaje
0193	Cursillos
0194	Estancias
0195	Sesiones
0196	Formación para la promoción
0230	Formación integral
0231	Servicios profesionales
0197	MOVIMIENTOS DEL PERSONAL

A diferencia del anterior, el **código numérico significativo** sigue la estructura jerárquica de clasificación, es decir, su composición numérica está relacionada con el nivel que ocupa. Este tipo es adecuado para un cuadro limitado en el que no está previsto realizar demasiadas modificaciones. Por otra parte, es posible encontrar cierta variedad en lo que se refiere al formato de la numeración.

4700	FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO
4710	Formación de selección y acogida
4720	Planes de perfeccionamiento y de reciclaje
472010	Cursillos
472011	Estancias
472012	Sesiones
4730	Formación para la promoción
4740	Formación integral
4750	Servicios profesionales
4800	MOVIMIENTOS DEL PERSONAL

También se puede utilizar un código **híbrido** entre los dos anteriores que es alfanumérico. Este tipo combina las letras del abecedario para las clases y los números correlativos, dentro de cada clase, para el resto de los niveles del cuadro. Permite identificar fácilmente los códigos con la clase a la que pertenecen y expandir el cuadro de clasificación cuando sea necesario.

D064	FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO
D065	Formación de selección y acogida
D066	Planes de perfeccionamiento y de reciclaje
D067	Cursillos
D068	Estancias
D069	Sesiones
D070	Formación para la promoción
D086	Formación integral
D087	Servicios profesionales
D071	MOVIMIENTOS DEL PERSONAL

A la hora de confeccionar el cuadro de clasificación de la organización, se deberían tener en cuenta ciertas cuestiones:

- La estructura jerárquica, con los sucesivos niveles, que van desde las categorías más generales a las más específicas, ha de ser flexible, de manera que se facilite la actualización del cuadro de clasificación cuando se produzcan cambios en las actividades de la organización (por ejemplo, la incorporación de un nuevo servicio).
- El despliegue de los niveles del cuadro y los términos utilizados para denominar las clases, subclases y divisiones deberían basarse preferentemente en los procesos y las actividades de la organización, más que en el organigrama o la denominación de las áreas o unidades de gestión.
- Cada categoría debe tener un carácter diferenciado y nombrarse con términos unívocos que no den lugar a ambigüedades (por ejemplo, una agrupación que se denomine «Contratos» puede generar confusión sobre su contenido: habría que precisar si nos referimos a «Contratos laborales» o bien a «Contratos mercantiles»).
- Es importante asignar códigos a las categorías del cuadro de clasificación para que su presentación visual, sobre todo si se implementa en un árbol de carpetas o directorios, sea la de un conjunto ordenado y fácilmente legible.

Caso práctico

El mapa de procesos de EQPro Global facilita la elaboración del cuadro de clasificación, ya que refleja el funcionamiento de la organización y, por tanto, ayuda a determinar qué documentos se producen a lo largo de la realización de cada proceso y situarlos en su contexto de creación. De esta manera, además, se alinea el mapa de procesos, un instrumento que sirve de base para el sistema de gestión de la calidad, con el cuadro de clasificación, una herramienta de control que sirve para estructurar el sistema de gestión documental.

El cuadro de clasificación se implementará en la aplicación de gestión documental que se prevé implantar como una estructura lógica de categorías de archivo.

A continuación, se muestra la estructura del cuadro de clasificación con las clases principales y el despliegue del proceso de gestión económica y financiera y de los procesos de prestación de servicios (operativos):

Código de clasificación				Categorías
A				DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
B				MARKETING Y COMUNICACIÓN
C				RECURSOS HUMANOS
D				GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Código de clasificación			Categorías
	D100		Tesorería y finanzas
		D110	Estudios e informes financieros
	D200		Contabilidad
		D210	Libros y balances contables
		D220	Caja
		D221	Comprobantes de ingresos
		D230	Facturas
		D231	Facturas emitidas (cobros)
		D232	Facturas recibidas (pagos)
		D233	Facturas de inmovilizado
	D300		Fiscalidad
		D310	Gestión fiscal del ejercicio
		D320	Requerimientos e inspecciones fiscales
E			MANTENIMIENTO DE EQUIPOS E INSTALACIONES
F			SISTEMAS INFORMÁTICOS
G			GESTIÓN DE LA CALIDAD
H			GESTIÓN DOCUMENTAL
K			PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS
	K100		Propuestas de servicios
L			CONSULTORÍA
	L100		Proyectos de consultoría
M			AUDITORÍA
	M100		Proyectos de auditoría interna
	M200		Proyectos de evaluación de proveedores
N			FORMACIÓN
	N100		Programas anuales de actividades formativas
	N200		Cursos y seminarios
		N210	Cursos de formación abierta
		N220	Cursos de formación a medida
		N230	Seminarios web
	N300		Materiales y recursos formativos

Se utiliza un tipo de codificación significativo en el que la clase (proceso de negocio) se representa con una letra y los niveles sucesivos con números. Las series documentales, dentro de las cuales se abrirán las carpetas de archivo necesarias en la aplicación de gestión documental, se indican en negrita. Así, en la serie «D310 Gestión fiscal del ejercicio», se abrirá una carpeta para cada ejercicio (2019, 2020, 2021, etc.) o en la serie «L100 Proyectos de consultoría», una carpeta específica para cada proyecto.

1.2. Definición de los roles y los permisos de acceso

El control del acceso a los documentos se refleja habitualmente en la tabla de acceso. Para ello, se asignan a las categorías del cuadro de clasificación permisos y restricciones en función de los roles y responsabilidades establecidos.

En primer lugar, se determinan los tipos de permisos que se van a aplicar. Estos permisos indican las posibles acciones sobre un documento o un expediente: lectura de documentos (visualización en pantalla, impresión), modificación de documentos, eliminación de documentos, consulta de expedientes, creación de expedientes, incorporación de documentos a expedientes, eliminación de documentos de expedientes, etc.

Una posibilidad sencilla es establecer tres niveles básicos de acceso:

- 1) **Sin acceso:** no se permite la lectura del documento o la consulta del expediente.
- 2) **Lectura:** se permite la lectura o consulta del documento o expediente, pero no su modificación.
- 3) **Modificación:** se permite la creación, modificación y eliminación del documento o, en el caso de un expediente, su creación y eliminación (así como la incorporación, modificación y eliminación de los documentos que forman parte del expediente).

Los permisos de acceso suelen ser acumulativos. Así, un usuario que disponga del permiso para modificar documentos también dispondrá del permiso de lectura.

Posteriormente, estos permisos de acceso se asignan, partiendo de las categorías establecidas en el esquema de clasificación, a personas o grupos de personas de la organización en función de sus responsabilidades. En una organización pequeña o mediana puede ser suficiente establecer como grupos las áreas o unidades de negocio. En todo caso, se debería valorar con atención si es recomendable diferenciar roles diferentes según el nivel de responsabilidad (por ejemplo, asignando permisos distintos a los jefes o directores de área y a los profesionales o administrativos de la misma).

Al elaborar la tabla de acceso, se deberían tomar en consideración algunas cuestiones importantes:

- Las reglas de acceso deberían basarse en los requisitos internos, legales o de otro tipo vinculados a la creación y control de los documentos o expedientes de cada serie. En este sentido, hay que tener en cuenta, por lo menos, los criterios de confidencialidad de la información y secreto profesional, los criterios para el tratamiento de los datos de carácter personal y los derechos de propiedad intelectual de los contenidos.
- Identificar y evaluar los riesgos, en cuanto a protección de datos, confidencialidad de la información, etc., que se podrían derivar de accesos inapropiados, especialmente si se trabaja con un sistema distribuido.
- Determinar los perfiles y los permisos de acceso de las partes externas que tengan acceso a los documentos (por ejemplo, clientes con acceso a los documentos por medio de una extranet o portal web, colaboradores en la prestación de servicios).
- Se deberían aplicar las medidas de seguridad oportunas para que solo las personas que cuenten con los permisos de acceso pertinentes puedan acceder a los documentos o expediente y dejen traza de las operaciones realizadas (creación, modificación, eliminación, etc.), de las personas que las han efectuado y de la fecha y hora de las mismas.
- Revisar de manera regular las reglas de acceso a fin de garantizar que se actualizan y responden a los cambios en las actividades de negocio y en el marco legal y reglamentario.

Caso práctico

A continuación, se presenta como ejemplo la parte de la tabla de acceso que corresponde al proceso de gestión económica y financiera y a los procesos operativos («←» indica sin acceso; «L», permisos de lectura, y «M» permisos de modificación).

Código clasif.	Categoría	Áreas de la empresa								
		Dirección	Administración y finanzas	Calidad	Sistemas de información	Consultoría de calidad	Consultoría medioambiental	Consultoría de seguridad y salud	Consultoría de compliance	Formación
D	GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA									
D110	Estudios e informes financieros	M	M	L	L	-	-	-	-	-
D210	Libros y balances contables	L	M	L	L	-	-	-	-	-

1.3. Elaboración del calendario de conservación

Mediante el calendario de conservación se determinan los plazos de conservación y las acciones de disposición (conservación, eliminación, etc.) de los documentos. Se elabora a partir de la valoración de las series documentales y detalla formalmente, para cada serie, cuánto tiempo se mantendrán los documentos y qué se hará finalmente con ellos. Para desarrollar el calendario de conservación, no solo se han de tener en cuenta los plazos de conservación a los que obligan las distintas disposiciones legales (Código de comercio, Ley general tributaria, Ley de prevención del blanqueo de capitales, Ley de auditoría de cuentas, Ley sobre infracciones y sanciones en el orden social, etc.), sino también los posibles requisitos de las partes interesadas (clientes, empleados, colaboradores, etc.) y los internos de la organización (por ejemplo, la conservación de las evidencias del sistema de gestión de la calidad). Otro aspecto que cabe considerar es el valor que pueden tener los documentos en cuanto conocimientos de la organización.

En el calendario de conservación se recogen las series identificadas previamente y se establecen los siguientes aspectos:

- 1) **Plazo de conservación.** Puede ser un periodo de tiempo determinado, más o menos extenso, o bien un periodo indefinido cuando un documento está en vigor hasta que sea sustituido por otro nuevo.
- 2) **Evento desencadenante.** Es el hecho a partir del cual se calcula el plazo de conservación. En el caso de un documento simple, suele ser su fecha de creación o aprobación; y en un expediente, su fecha de finalización o cierre.
- 3) **Acción de disposición.** La más frecuente es la eliminación cuando acaba el plazo de conservación, pero, en ocasiones, se decide la conservación permanente o, cuando se trata de expedientes, la conservación parcial (por ejemplo, para las auditorías de cuentas, conservación permanente de los informes finales de las auditorías; destrucción del resto de los documentos en un plazo de seis años). En ciertos casos, la disposición puede consistir en la transferencia a otro sistema de archivo (por ejemplo, a una institución archivística o a un repositorio de preservación digital).

A la hora de confeccionar el calendario de conservación es recomendable seguir los siguientes pasos:

- 1) Comprobar si la normativa legal o administrativa afecta al mantenimiento de los documentos y hay que cumplir algún requisito que imponga un plazo mínimo de conservación.
- 2) Examinar la relación entre las distintas actividades de negocio —es habitual que los documentos de una actividad sirvan de respaldo o se utilicen como referencia para otras actividades— y determinar los vínculos existentes entre

Ved también

En el subapartado 3.2 del módulo «Diseño y desarrollo de un sistema de gestión documental (I)» de esta asignatura se analiza la valoración de las series documentales.

diferentes series documentales. Por ejemplo, los documentos contables (facturas, comprobantes de ingresos y gastos, etc.) están asociados a la elaboración de declaraciones fiscales o a los papeles de trabajo de una auditoría de cuentas.

3) Determinar el valor de los documentos en función de:

- Las expectativas de las partes interesadas: puede haber personas, grupos o entidades externas a la organización que tengan intereses legalmente reconocidos o legítimos que conlleven la conservación de los documentos por más tiempo del que requiere la normativa legal.
- Los riesgos asociados a la destrucción de los documentos, sobre todo la de aquellos documentos esenciales para asegurar la continuidad de las actividades de la organización.
- La utilidad que puedan tener desde el punto de vista de la gestión del conocimiento de la organización.
- Los costes de la conservación de los documentos en los sistemas informáticos de la organización o en el archivo físico.

4) Establecer plazos de conservación de acuerdo con la evaluación documental efectuada. En este aspecto, es habitual asignar plazos de conservación y acciones de disposición similares para tipos de documentos que reflejan actividades análogas. Estos plazos y acciones deberían fijarse con claridad y de forma inequívoca: por ejemplo, «eliminación transcurridos 5 años desde la fecha de finalización del expediente».

5) Revisar regularmente las reglas de conservación a fin de adecuarlas a los cambios que se puedan producir en los requisitos legales, de negocio o de otro tipo.

Caso práctico

A continuación, se presenta la parte del calendario de conservación de EQPro Global que hace referencia a las series incluidas en las clases de gestión económica y financiera, presentación de propuestas, consultoría, auditoría y formación.

Código clasific.	Categoría	Plazo de conservación	Acción de disposición	Observaciones
D	GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA			
D110	Estudios e informes financieros	-	Conservación permanente	

Código clasific.	Categoría	Plazo de conservación	Acción de disposición	Observaciones
D210	Libros y balances contables	6 años (a partir de la finalización del ejercicio fiscal)	Eliminación	Si existe algún procedimiento tributario, se mantendrán hasta que se elimine el expediente de requerimiento o inspección fiscal correspondiente.
D221	Comprobantes de ingresos	6 años	Eliminación	
D231	Facturas emitidas (cobros)	6 años	Eliminación	
D232	Facturas recibidas (pagos)	6 años	Eliminación	
D233	Facturas de inmovilizado	6 años (a partir del fin del periodo de amortización)	Eliminación	
D310	Gestión fiscal del ejercicio	6 años (a partir de la finalización del ejercicio fiscal)	Eliminación	Si existe algún procedimiento tributario, el expediente se mantendrá hasta que se elimine el expediente de requerimiento o inspección fiscal correspondiente.
D320	Requerimientos e inspecciones fiscales	6 años	Eliminación	
K	PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS			
K100	Propuestas de servicios	Propuestas rechazadas: 2 años Propuestas aceptadas: 5 años	Eliminación	
L	CONSULTORÍA			
L100	Proyectos de consultoría	5 años	Eliminación	
M	AUDITORÍA			
M100	Proyectos de auditoría interna	5 años	Eliminación	
M200	Proyectos de evaluación de proveedores	5 años	Eliminación	
N	FORMACIÓN			
N100	Programas anuales de actividades formativas	-	Conservación parcial	Conservación permanente del programa anual definitivo; destrucción del resto de los documentos en un plazo de 5 años.
N210	Cursos de formación abierta	5 años	Eliminación	

Código clasific.	Categoría	Plazo de conservación	Acción de disposición	Observaciones
N220	Cursos de formación a medida	5 años	Eliminación	
N230	Seminarios web	5 años	Eliminación	
N300	Materiales y recursos formativos	8 años	Eliminación	

1.4. Elaboración del esquema de metadatos y los perfiles de aplicación

Los metadatos sirven para gestionar adecuadamente los documentos en un entorno digital. Por ello, su implementación dependerá en gran medida de las aplicaciones que utilice la organización. En este sentido, es importante que los programas de gestión permitan la configuración o personalización de los campos o propiedades que se emplean para describir los expedientes y los documentos. En el caso de un software de gestión documental, es esencial que permita al administrador:

- Crear, definir y modificar elementos de metadatos a nivel de categoría del cuadro de clasificación, de expediente y de documento.
- Aplicar y modificar reglas del esquema de metadatos (tipo de datos, formato de datos, listas de valores autorizados, etc.);
- Limitar, en función del rol del usuario, la introducción o modificación del contenido de los metadatos.

En una aplicación de negocio o de gestión documental se implementan los perfiles de aplicación que se derivan del esquema de metadatos general. Un **perfil de aplicación** consiste en un conjunto de elementos de metadatos y unas reglas para su uso, tal como se aplican en un programa determinado. Puede decirse que un perfil de aplicación es un esquema de metadatos pensado para ser implementado en un software determinado que establece la información que es necesaria para describir el contenido (por ejemplo, «tipo de expediente», «descripción»), el contexto de creación (por ejemplo, «responsable», «fecha de inicio») y los controles efectuados (por ejemplo, «estado del expediente») sobre una unidad documental.

Se deberían definir, al menos, tres perfiles de aplicación: para las categorías del cuadro de clasificación (incluyendo la que representa la serie documental), para los expedientes (o proyectos) y para los documentos simples. En este último caso, puede ser conveniente distinguir entre los documentos que forman

parte de un expediente y aquellos que se organizan como series continuadas y que no están integrados en expedientes (por ejemplo, facturas, nóminas, etc.) creando dos perfiles diferenciados para documentos simples.

Asimismo, hay que tener en cuenta que el cuadro de clasificación, como sistema de recuperación de los documentos, se complementa con los metadatos, ya que estos permiten implementar mecanismos de **indexación**. Así, las listas de valores autorizados permiten describir de forma homogénea y consistente los documentos más allá de su ubicación en una serie determinada, al establecer y evitar el empleo de sinónimos, homónimos, abreviaturas y acrónimos no aceptados. Son ejemplos de este tipo de listas la relación de las áreas y unidades de negocio de la organización, de acuerdo a la nomenclatura del organigrama o la enumeración de los tipos documentales (contrato, comunicación, acta, certificado, plan, informe, factura, declaración fiscal, etc.).

Cuando se define un perfil de aplicación, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Establecer con claridad el propósito de cada perfil de acuerdo con la agrupación o unidad documental que se pretende describir y las necesidades específicas de la organización.
- Decidir qué elementos de metadatos son obligatorios y cuáles opcionales.
- Decidir cuándo hay que aplicar un formato preestablecido para los datos.
- Minimizar la entrada de texto libre por parte de los usuarios, ya que son habituales las variaciones en el uso de términos y abreviaciones. Siempre que sea posible, es preferible cumplimentar los elementos de metadatos con información estructurada procedente de las aplicaciones de negocio (por ejemplo, un programa de gestión de expedientes) o implementar una lista de valores predeterminados.
- Prever que en el futuro puede ser preciso hacer cambios o ampliaciones en el perfil y dotarlo de una estructura flexible.

Caso práctico

Un perfil de aplicación se puede presentar mediante una tabla en la que se enumeran los elementos de metadatos y se describen sus características (también se pueden elaborar fichas descriptivas de cada elemento). A continuación, se propone el perfil que se implementará en el software de gestión documental para los proyectos de consultoría, auditoría y formación que EQPro Global realiza para sus clientes.

Elemento de metadatos	Definición	Tipo de datos	Formato	Consignación	Repetición	Valores	Observaciones
Identificador del expediente	Código único del expediente	Texto	“PRO”AAAA(año)NNN (número consecutivo)	Obligatorio	Único	-	Se cumplimenta con los datos del programa de gestión de proyectos. Ejemplo: PRO2018351
Cliente	Razón social o nombre y apellidos del cliente	Texto	-	Obligatorio	Único		Se cumplimenta con los datos del programa de gestión de proyectos.
Área	Área de la organización que desarrolla el proyecto	Texto	-	Obligatorio	Repetible	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría de calidad • Consultoría medioambiental • Consultoría de seguridad y salud • Consultoría de compliance • Formación 	Se implementa como una lista desplegable en la aplicación.
Código de clasificación	Código de clasificación y nombre de la serie según el tipo de proyecto	Texto	«Código de clasificación» – «Nombre de la serie»	Obligatorio	Único	<ul style="list-style-type: none"> • L100 – Proyectos de consultoría • M100 – Proyectos de auditoría interna • M200 – Proyectos de evaluación de proveedores • N210 – Cursos de formación abierta • N220 – Cursos de formación a medida • N230 – Seminarios web 	Se implementa como una lista desplegable en la aplicación.
Título	Nombre del proyecto asignado por el usuario	Texto	-	Obligatorio	Único	-	Ejemplo: [Consultoría] Transición a ISO 9001:2015; [Formación] Herramientas avanzadas para la gestión ambiental sostenible.
Descripción	Descripción del asunto o contenido del proyecto	Texto	-	Opcional	Único	-	

Elemento de metadatos	Definición	Tipo de datos	Formato	Consignación	Repetición	Valores	Observaciones
Responsable proyecto	Profesional o colaborador de la organización que actúa como responsable principal del proyecto	Texto	-	Obligatorio	Repetible	Lista de los profesionales y colaboradores de EQPro Global que tienen responsabilidades como jefe de equipo.	
Estado	Estado de desarrollo del proyecto	Lógico	-	Obligatorio	Único	<ul style="list-style-type: none"> Abierto Cerrado 	Cuando el proyecto pase a estar cerrado, se consignará obligatoriamente la fecha de finalización del mismo.
Fecha de inicio	Fecha de inicio del proyecto	Fecha	DD/MM/AAAA	Obligatorio	Único	-	
Fecha de finalización	Fecha de finalización del proyecto	Fecha	DD/MM/AAAA	Opcional	Único	-	
Proyectos relacionados	Identificación de los proyectos relacionados	Texto	“PRO”AAAA(año)NNN (número consecutivo)	Opcional	Repetible	Valores del elemento «identificador del expediente» de los proyectos relacionados.	Enlace interno en la aplicación a los proyectos relacionados.
Disposición del proyecto	Fecha prevista para la eliminación del proyecto de acuerdo con el calendario de conservación	Fecha	DD/MM/AAAA	Opcional	Único	-	Se calcula a partir de los valores de los elementos «Código de clasificación» y «Fecha de finalización».
Notas	Notas u observaciones sobre el proyecto	Texto	-	Opcional	Único	-	

2. Implementación del sistema de gestión documental

La puesta en funcionamiento del sistema de gestión documental comporta aplicar los procesos y las herramientas de control que se han definido anteriormente. Esto implica establecer cómo se llevan a cabo los procesos de creación, captura y gestión de los documentos en las aplicaciones de gestión documental:

- **Creación:** los documentos que deben ser creados en cada proceso de negocio, así como en qué momento y de qué manera se crean.
- **Captura:** la forma en que los documentos se capturan o incorporan al sistema y los metadatos asociados que proporcionan información sobre su contenido y contexto.
- **Clasificación:** la agrupación de los documentos de acuerdo con el cuadro de clasificación.
- **Control del acceso:** las reglas y los permisos de acceso a los documentos asignados a los usuarios y los grupos de usuarios.
- **Almacenamiento:** los medios para mantener los documentos de modo que sean utilizables durante el tiempo que se necesiten.
- **Uso y reutilización:** los metadatos de control que manifiestan las operaciones realizadas sobre los documentos.
- **Migración y conversión:** los procedimientos para llevar a cabo la migración de los documentos a otro sistema o la conversión de los documentos a otros formatos si fueran aplicables.
- **Disposición:** los periodos de conservación de los documentos y las acciones de disposición previstas.

El desarrollo del sistema de gestión documental se completa con el proyecto de implantación de la aplicación de gestión documental, por una parte, y la elaboración de los procedimientos de gestión documental, por otra parte.

En último lugar, para facilitar la gestión del cambio es importante elaborar y poner en marcha los planes de comunicación y de formación destinados a que los miembros de la organización conozcan las implicaciones del sistema y adquieran las competencias necesarias.

2.1. Etapas de un proyecto de implantación del software de gestión documental

Una vez establecidos los procesos de creación, captura y gestión de los documentos y definido el enfoque sobre la solución tecnológica se procede a encarar la adaptación de los programas de gestión existentes o bien a seleccionar y adquirir un software de gestión documental.

En cualquier caso, el proyecto de implantación debería seguir una serie de etapas:

1) Definición de los requisitos técnicos y funcionales. Se especifican las características que debe tener la aplicación y las funciones o tareas que debe realizar. Esta etapa se suele concretar en un pliego de requisitos del software o en un documento de análisis funcional, que recoge cuestiones como el uso de agrupaciones o unidades documentales (series, expedientes, documentos, etc.), la gestión del cuadro de clasificación, la búsqueda de documentos, la definición de reglas de disposición, la exportación o transferencia a otro sistema, la creación y mantenimiento de metadatos, la gestión de usuarios y permisos de acceso, etc.

Ejemplo de requisitos funcionales

Los requisitos funcionales se suelen proponer como condiciones o criterios de funcionamiento que ha de cumplir el software que se implanta. Así, algunos requisitos para la gestión de los metadatos podrían ser los siguientes:

- No habrá limitaciones en el número de metadatos asociados a las entidades documentales (categoría del cuadro de clasificación, expediente, documento).
- Se asignará un identificador único que se almacenará como metadato cada vez que se cree una nueva entidad documental (categoría del cuadro de clasificación, expediente, documento).
- Se admitirán los siguientes formatos para los elementos de metadatos: texto, numérico, fecha/hora y lógico.
- Se permitirá al administrador del sistema definir metadatos obligatorios y optativos.
- Se permitirá validar los metadatos que introducen los usuarios o los que se importan de otras aplicaciones.

2) Parametrización de la aplicación. Se configuran y desarrollan los elementos del software que han de cumplir con los requisitos funcionales definidos en la etapa anterior y para realizar la integración con otros sistemas o aplicaciones externos. Además, se llevan a cabo pruebas para comprobar que el desarrollo y la integración son adecuados. Esta etapa se puede iniciar con un prototipo de prueba y, tras los ajustes pertinentes, se procede a parametrizar toda la aplicación.

3) Preparación final. En esta etapa se instala el software en el servidor de la organización, todavía en un entorno preproductivo, se establecen los perfiles de usuario y los permisos y se hacen las pruebas finales y los ajustes necesarios

Ved también

El enfoque sobre la solución tecnológica que se va implantar se explica en el subapartado 4.5 del módulo «Diseño y desarrollo de un sistema de gestión documental (I)» de esta asignatura.

en la aplicación. Conjuntamente con este proceso, se lleva a cabo la formación para el manejo de la aplicación del administrador del sistema y de los usuarios finales.

4) Puesta en servicio. Se empieza a trabajar en un entorno real de producción con datos reales. El trabajo de esta etapa se enfoca en dar soporte a los usuarios supervisando las operaciones que realizan, resolviendo dudas y problemas puntuales y realizando ajustes que mejoren el funcionamiento de la aplicación. En esta etapa, antes de la entrega del producto, se efectúa la validación y aceptación final por parte de la organización que adquiere el software.

Es importante que el proceso de implantación del software quede debidamente documentado y que se conserven los documentos técnicos que se van generando, incluidos los manuales de usuario, ya que justifican las decisiones que se han tomado a lo largo del proyecto o explican cómo administrar y utilizar la aplicación.

Hay que tener en cuenta que, en paralelo a la implantación de la aplicación de gestión documental, es habitual proceder a la revisión de las herramientas de control documental elaboradas previamente (esquema de metadatos, cuadro de clasificación, reglas de acceso, calendario de conservación) con el fin de adaptarlas a las especificidades de la aplicación implantada y corregir las inconsistencias detectadas.

Caso práctico

Hemos visto antes que en EQPro Global se ha decidido implantar una aplicación de gestión documental integrada con el programa de gestión de proyectos AgiTask y que se han especificado algunos de los requisitos funcionales que debe cumplir este software.

En primer lugar, la dirección de la empresa hace sus previsiones para la implantación de la aplicación de gestión documental estableciendo la inversión económica (la cantidad aproximada que se destinará al proyecto), los plazos de realización (la fecha prevista para la puesta en funcionamiento de la aplicación) y el equipo del proyecto (se encarga el control del mismo al director de Consultoría, el responsable de Sistemas informáticos y el responsable de Calidad y gestión documental).

El proceso de selección y adquisición del software se inicia con la redacción de un documento en el que se recogen los requisitos funcionales. A continuación, se lleva a cabo una búsqueda de proveedores y un primer filtro. En esta prospección inicial de los productos disponibles se eligen tres aplicaciones que se ajusten a la inversión planificada y a los requisitos establecidos: una de las más extendidas (con más instalaciones), una de las que en principio ofrecen mejores prestaciones y una que ha sido implementada con éxito por otras empresas de consultoría.

Tras esta preselección, el equipo del proyecto se pone en contacto con los tres proveedores para solicitar versiones demo y folletos técnicos con las características de los programas. Se realizan algunas pruebas con documentos reales y se comprueba si el funcionamiento de las aplicaciones se ajusta a los requisitos funcionales definidos. Con esta evaluación se lleva a cabo un análisis en detalle de los productos preseleccionados y se elabora una tabla comparativa de las aplicaciones de gestión documen-

tal en la que se valoran las funcionalidades que se consideran básicas y se establece una puntuación global para cada opción.

Con estos resultados, se conciertan las visitas de los comerciales de cada proveedor para que lleven a cabo demostraciones en vivo de los programas. Se aprovecha este momento para plantear las dudas que habían surgido al examinar las aplicaciones y conocer si ofrecen prestaciones que no se habían contemplado o valorado suficientemente. Asimismo, se recaba información sobre cuestiones como la implantación, el mantenimiento y el servicio de atención del producto, la integración con la aplicación de gestión de proyectos y la importación de sus datos, la documentación técnica y los manuales del programa, la formación de los usuarios, etc.

Con la información anterior, la dirección y el equipo del proyecto deciden cuál es la solución seleccionada y se negocia el contrato con el proveedor. Además, se planifica con este la implantación del software y se acuerdan aspectos como el calendario para la parametrización, preparación final y puesta en servicio de la aplicación, los controles de calidad del proyecto, la documentación que se ha de entregar o las actividades de formación para los administradores y los usuarios.

Finalmente, se desarrolla a lo largo de seis meses la implantación del software de gestión documental con la intervención del equipo técnico del proveedor y el equipo del proyecto de EQPro Global. Entre otras tareas realizadas durante la implantación, se supervisa cómo se concretan los requisitos funcionales, se evalúa el funcionamiento de la aplicación durante las pruebas, se lleva a cabo la validación de la implantación y se revisan las herramientas de control conforme a su puesta en práctica en la aplicación de gestión documental.

2.2. Procedimientos operativos e instrucciones de trabajo

El sistema de gestión de documentos se ha de completar con la elaboración de procedimientos y, si es el caso, de instrucciones de trabajo que desarrollen los procesos de gestión documental.

La relación entre proceso de la organización, procedimiento organizativo e instrucción de trabajo se puede representar mediante tres niveles (Berger y Guillard, 2001):

- 1) Los procesos representan la parte estable de la organización y permiten entenderla. Se orientan hacia el logro de resultados y, por tanto, han de responder a la pregunta: «¿Hacia qué?».
- 2) Los procedimientos ponen en práctica los procesos: los procedimientos organizativos describen las acciones que realizarán los diferentes agentes implicados, la información que deben intercambiar y los medios principales que deben utilizar. Responden a las preguntas: «¿qué se hace?» y «¿quién hace qué?».
- 3) Las instrucciones de trabajo concretan las operaciones para llevar a cabo una tarea descrita en un procedimiento: especifican de forma detallada todas las acciones que se deben realizar y los controles asociados. Responden a la pregunta: «¿cómo?». También se las suele denominar *protocolos*.

Un procedimiento es, según la norma ISO 9000, la «forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso». En este sentido, hay que diferenciar entre proceso y procedimiento, ya que su propósito es diferente:

Procesos	Procedimientos
Transforman las entradas en salidas mediante el uso de recursos.	Definen las acciones para realizar una actividad.
Están impulsados por la consecución de un resultado deseado.	Están impulsados por la finalización de la actividad.
Se centran en la satisfacción de las partes interesadas.	Se centran en el cumplimiento de las normas.
Se operan y gestionan (son dinámicos).	Se implementan (son estáticos).

Ved también

En el subapartado 2.2.1 del módulo «La gestión documental en las organizaciones» de esta asignatura se explica qué son los procesos de una organización.

Así, un proceso de negocio de la organización puede desarrollarse mediante uno o varios procedimientos que concretan las acciones que llevarán a cabo las distintas personas que intervienen. Si fuera necesario especificar estas acciones de manera más minuciosa, se elaborarían las instrucciones de trabajo respectivas.

En una empresa puede haber un procedimiento de gestión documental que regule de forma general los procesos de creación, captura y gestión de los documentos y que establezca qué han de hacer las personas que participan; y varias instrucciones de trabajo que especifiquen cómo se desarrollan determinadas acciones concretas: digitalización de documentos, eliminación de documentos, etc. En estas instrucciones de trabajo se detallan paso a paso todas las operaciones que se han de efectuar y el control de las tareas críticas.

Un procedimiento puede presentar diversos formatos, pero lo más habitual es la elaboración de procedimientos escritos que siguen una estructura como la siguiente:

- 1) **Identificación del procedimiento:** organización, nombre del procedimiento, código, número de versión, fecha de aprobación.
- 2) **Circuito de aprobación:** relación de las personas (nombre y cargo) que han elaborado, revisado y aprobado el procedimiento.
- 3) **Objeto y ámbito de aplicación:** el objeto indica la actividad que se define en el procedimiento y el propósito del mismo; el ámbito de aplicación especifica a qué partes concretas de la organización (áreas, actividades, soportes documentales, etc.) se aplica.

4) **Referencias:** lista de disposiciones legales, normas técnicas, manuales u otros procedimientos de la organización que están relacionados con el procedimiento y que son necesarios para aplicarlo, incluidas las instrucciones de trabajo que lo desarrollan.

5) **Definiciones:** lista de los términos técnicos empleados en la redacción del procedimiento y cuya interpretación pueda dar lugar a dudas, con sus definiciones respectivas.

6) **Responsabilidades:** relación de los cargos o puestos de trabajo encargados de llevar a cabo las acciones descritas en el procedimiento y explicación clara y sucinta de sus responsabilidades.

7) **Desarrollo:** es el apartado central del procedimiento y suele ser el más extenso, ya que en él se describen las acciones que se han de realizar y quién las ha de realizar o supervisar. Se especifican, a menudo siguiendo un orden cronológico, los pasos para llevar a cabo la actividad que es objeto del procedimiento, incluyendo los puntos a tener en cuenta, los medios que se utilizarán y la información que se transmitirá.

8) **Anexos:** en este apartado se puede incluir el diagrama del flujo con las acciones descritas en el procedimiento o la relación de los modelos o formularios de documentos que se van a usar.

Caso práctico

En el mapa de procesos de EQPro Global se incluye el proceso de gestión documental. Para desarrollar este proceso y describir las acciones que se han de llevar a cabo para crear, capturar y gestionar los documentos de la empresa, el equipo de trabajo de gestión documental elabora y aprueba un procedimiento operativo. Este procedimiento tiene como objeto establecer los procesos y los controles de la gestión de los documentos desde el momento de su creación hasta su disposición final. Se aplica a todas las actividades de la organización, de manera que los documentos de apoyo y las evidencias de todos los procesos, con independencia de su soporte, se hallan bajo su ámbito de aplicación.

El procedimiento de gestión documental tiene como documentación relacionada:

- la política de gestión documental
- el cuadro de clasificación
- la tabla de acceso
- el calendario de conservación
- el manual de usuario del software de gestión documental

Este procedimiento establece además los requisitos para la creación y control de la información documentada del sistema de gestión de la calidad.

Con el fin de especificar algunas de las acciones descritas en el procedimiento de gestión documental se elaboran tres instrucciones de trabajo:

- instrucción de trabajo de digitalización de documentos
- instrucción de trabajo de eliminación de documentos
- instrucción de trabajo de mantenimiento y gestión de incidencias del software de gestión documental

2.3. Plan de comunicación

En paralelo al diseño y desarrollo del sistema de gestión documental es esencial llevar a cabo un plan de comunicación para facilitar la gestión del cambio en la organización. La cultura de la organización y el factor humano son habitualmente el principal obstáculo a la implementación de un sistema que conlleve la modificación de las prácticas de trabajo y los hábitos del personal. Una comunicación interna eficaz ayudará a que el personal:

- entienda y aplique las políticas y los procedimientos de gestión documental;
- tome conciencia de su contribución a la eficacia del sistema de gestión documental;
- comprenda las implicaciones de incumplir los requisitos de creación y control de los documentos.

En resumen, es importante planificar la comunicación interna como un medio para conseguir los resultados deseados con el sistema o proyecto de gestión documental. En este sentido, deben contemplarse dos tipos de comunicación: la **vertical** (ascendente y descendente) y la **horizontal** (Gómez Martínez, 2015).

La comunicación, desde la dirección hacia los niveles inferiores (**vertical descendente**), se caracteriza por transmitir pautas de trabajo para la realización de las actividades y los criterios que se utilizarán para la evaluación de su desempeño. Por ello, debe ser clara y estructurada y evitar un exceso de directrices que puedan generar confusión. Tan importante es que se transmitan por parte de la dirección las líneas estratégicas y los criterios de actuación, como que los empleados hagan llegar su punto de vista a la dirección (**comunicación vertical ascendente**). Esta comunicación fomenta la participación del personal y su motivación, aparte de que la información aportada puede ser muy importante para la toma de decisiones.

Respecto a la comunicación horizontal, debe perseguir que la relación entre las distintas áreas sea fluida para que los procesos transversales, como el de gestión documental, no sufran dilaciones u obstrucciones en la secuencias de actividades. Como criterio general, el trabajo en equipo facilita la comunicación entre el personal de las diversas áreas.

Además del contenido de la comunicación, hay que tener en cuenta los canales utilizados para transmitir la información (comunicados internos, reuniones de trabajo, redes sociales, etc.) y procurar que estos sean ágiles.

Es importante conseguir que el personal, a todos los niveles, sea consciente de la relevancia de los procesos de gestión documental para preservar las evidencias de las actividades de negocio. La información, la participación y la motivación de los miembros de la organización, para que tomen conciencia de la necesidad de mantener controles adecuados sobre los documentos, es un aspecto importante para la implementación y mejora del sistema de gestión documental.

Caso práctico

Para acompañar el proyecto de diseño y desarrollo del sistema de gestión documental, se pone en marcha un plan de comunicación con el que se definen las acciones de comunicación interna. Así, se establece:

- El objeto del plan: comunicar la importancia del sistema de gestión documental para la realización de las actividades de la empresa, dar a conocer los procedimientos e instrucciones de trabajo aprobados e impulsar su aplicación y facilitar el uso por parte del personal del software de gestión documental.
- A quién van destinadas las acciones de comunicación: a los responsables de área y a los profesionales y administrativos de la empresa, así como a los colaboradores externos de las actividades de consultoría, auditoría y formación.
- Quién va a llevar a cabo las acciones de comunicación: se encargarán todos los miembros del equipo de trabajo de gestión documental, pero tendrá un papel principal el coordinador de gestión documental, puesto que es responsable de coordinar las actividades de implementación de los procesos de gestión documental con los responsables de área y de comunicar la aprobación de los procedimientos e instrucciones de trabajo.

- Cuándo se van a llevar a cabo las acciones de comunicación: durante todas las etapas del diseño y desarrollo del sistema de gestión documental, de manera especial en los hitos del proyecto o en sus puntos críticos: aprobación de la política de gestión documental, elaboración de las herramientas de control documental, puesta en servicio de la aplicación de gestión documental y aprobación de los procedimientos e instrucciones de trabajo.
- Cómo se van a llevar a cabo las acciones de comunicación: principalmente mediante comunicados internos de la dirección, de reuniones en las que participarán los responsables de las distintas áreas de la empresa y de sesiones dirigidas al personal y los colaboradores externos —orientadas específicamente a explicar la aplicación y el uso de las herramientas de control documental, los procedimientos e instrucciones de trabajo y el software de gestión documental. También se habilitará un «buzón de ideas», gestionado por el coordinador de gestión documental, para atender las propuestas y sugerencias de todo el personal.

2.4. Plan de formación

En los planes de formación de la organización se deberían incluir acciones para desarrollar y mejorar las competencias y habilidades en materia de gestión documental. Estas acciones deberían ser continuas y dirigirse al personal que intervenga en cualquier actividad de negocio que comporte la creación, captura o gestión de documentos.

La planificación de las acciones de capacitación, que además de los cursos de formación también pueden incluir las tutorías, el trabajo en equipo, la participación en comunidades de prácticas o los planes de carrera personalizados, debería tener en cuenta (Gómez Martínez, 2015):

- Los objetivos generales del plan de formación, que deberían estar alineados con la estrategia y los objetivos de la organización.
- Los objetivos específicos de cada acción: es importante identificar los motivos que dan lugar a la acción (cómo se detecta la necesidad) y su repercusión en el puesto de trabajo.
- Los recursos necesarios (presupuesto, tiempo de dedicación, etc.): se deberían establecer prioridades en función de los recursos disponibles.
- La evaluación de la eficacia de las acciones: a partir de cuál es la necesidad y el resultado que se pretende alcanzar, se debería valorar el desempeño de la actividad antes y después de la acción formativa.

Es importante que las acciones formativas se dirijan a todo el personal que tiene asignada alguna responsabilidad en el sistema de gestión documental:

- 1) Dirección de la organización, incluidos los responsables de área o unidad.
- 2) Profesionales y administrativos que crean, capturan y gestionan documentos como parte de su trabajo.

3) Proveedores de procesos o servicios suministrados externamente.

4) En general, cualquier persona que crea o usa documentos.

Por otra parte, la formación de los responsables a nivel operativo de la gestión de documentos (responsable del archivo, coordinador de gestión documental, *document controller*, etc.) debería incluir tanto competencias y habilidades técnicas como las relacionadas con la capacidad de trabajo en equipo, la comunicación personal, la gestión del tiempo, el análisis de problemas y la toma de decisiones, la resolución de conflictos, etc. Desde el punto de vista de la capacitación técnica, es aconsejable que la formación se plantee con una visión global que dé respuesta a la complejidad actual:

- Gestión de los documentos electrónicos.
- Implantación de aplicaciones de gestión documental (ECM, EDM, ERM).
- Técnicas de organización y acceso a la información (clasificación, taxonomías, ontologías, etc.).
- Gestión por procesos.
- Análisis y evaluación de riesgos.
- Seguridad de la información y protección de datos personales.
- Herramientas web.
- Tecnologías emergentes (*big data*, inteligencia artificial, *blockchain*, etc.).
- etc.

Caso práctico

Juntamente con el plan de comunicación se prepara un plan de formación que respalde el proyecto de diseño y desarrollo del sistema de gestión documental. Las acciones de capacitación, que se llevan a cabo a lo largo de todo el proyecto, incluyen:

- La formación de posgrado del coordinador de gestión documental (proyectos de gestión de documentos electrónicos).
- Las sesiones informativas y los seminarios web para la dirección general y los responsables de las distintas áreas.
- Las sesiones informativas de presentación de los procedimientos e instrucciones de trabajo para los profesionales y administrativos de la empresa, en las que se explica la aplicación de los mismos y el uso de las herramientas de control documental (esquema de metadatos, cuadro de clasificación, reglas de acceso, calendario de conservación).
- Los seminarios web dirigidos a los colaboradores externos en los que se dan a conocer las prácticas de creación y control de los documentos para los proyectos de consultoría, auditoría y formación.
- Las acciones formativas realizadas durante la etapa de preparación final del software de gestión documental, dirigidas a facilitar el manejo de la aplicación por parte del administrador del sistema y los usuarios finales.
- La publicación de guías de uso interactivas, disponibles en el servidor de red, en las que se describen las cuestiones básicas que debe tener en cuenta el personal para llevar a cabo los procesos de creación, captura y gestión de los documentos.
- La «línea de atención interna», gestionada por el coordinador de gestión documental, que proporciona asistencia y asesoría a los responsables de área, los pro-

fesionales y los administrativos de la empresa resolviendo dudas sobre el funcionamiento del sistema de gestión documental.

3. Evaluación y mejora del sistema de gestión documental

Se debería evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión documental estableciendo mecanismos para el seguimiento y la evaluación de la política de gestión documental, de los procesos y los procedimientos de gestión documental y de las aplicaciones de gestión.

La creación, captura y gestión de los documentos debería supervisarse y evaluarse regularmente con la participación, según proceda, del responsable de la gestión documental, el administrador de sistemas y la dirección y los responsables de área.

Como resultado de estas actividades de seguimiento y evaluación, se deberían establecer las oportunidades de mejora y poner en marcha las acciones necesarias para mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión documental y prevenir o reducir los posibles riesgos.

3.1. Seguimiento y evaluación: los indicadores

Uno de los instrumentos más útiles para realizar el seguimiento y evaluar la eficacia del sistema de gestión documental son los indicadores de proceso. Cuando se define un proceso, es esencial determinar cómo se evaluará su desempeño. Así, en el modelo EFQM se considera que las organizaciones excelentes, entre otros aspectos relacionados con los procesos, productos y servicios (EFQM, 2013):

- Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados y permiten la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos.
- Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora.

Los indicadores son una herramienta para recoger de forma sistemática y representativa información relevante, normalmente de tipo numérico, sobre los resultados de los procesos. Como método de medición de los procesos, demuestran la capacidad para lograr los resultados planificados. Cuando se verifica que no se han obtenido estos resultados, proporcionan información precisa que ayuda a emprender acciones para mejorar el proceso.

De aquí la importancia de seleccionar y formular de manera apropiada los indicadores que hacen posible la medición del proceso. Un buen indicador es:

- 1) **Representativo:** proporciona datos significativos que informan sobre el resultado concreto que se pretende medir (está bien «enfocado»).
- 2) **Fiable:** se basa en datos obtenidos a partir de mediciones objetivas.
- 3) **Periódico:** facilita datos con la regularidad necesaria para efectuar un seguimiento adecuado del resultado.
- 4) **Rentable:** su utilidad compensa el trabajo de recopilar, tratar y analizar los datos.
- 5) **Consistente en el tiempo:** proporciona datos que permiten analizar la evolución de los resultados y revelar tendencias a lo largo del tiempo.

Los indicadores muestran los resultados de cada proceso y permiten saber, por tanto, si se consiguen los resultados planificados y si es preciso emprender acciones de mejora. Igualmente, de la implantación de las acciones de mejora cabe esperar un cambio en el comportamiento del proceso que se reflejará en la evolución de los indicadores.

Teniendo en cuenta las características que deberían tener los indicadores de proceso, es recomendable seguir los siguientes pasos para definirlos:

- 1) Considerar el objeto o misión del proceso.
- 2) Establecer los resultados que se quieren evaluar.
- 3) Determinar los indicadores más representativos para estos resultados y las magnitudes que se han de medir.
- 4) Determinar los resultados esperados (objetivos o valor umbral) que se quieren lograr para los indicadores.
- 5) Formalizar los indicadores asociados a los procesos mediante fichas de indicadores.

Ficha de indicador	
Elemento	Definición
Proceso	Código del proceso al que está asociado el indicador.
Descripción	Descripción del resultado que el indicador ha de medir.

Ficha de indicador	
Responsable	Persona o cargo responsable de recopilar y presentar los datos sobre el indicador.
Método de cálculo	Fórmula para calcular el valor del indicador.
Seguimiento	Periodicidad de la recogida de datos (semanal, mensual, anual, etc.).
Presentación	Forma de representar los datos del indicador (por ejemplo, diagrama de barras).
Valor objetivo	Valor umbral que se pretende conseguir (indica el resultado esperado).

A fin de ejercer un control adecuado sobre los procesos, la información recogida por los indicadores ha de facilitar la toma de decisiones encaminadas a aumentar su eficacia y su eficiencia. Cuando se definen los indicadores, es importante disponer tanto de mediciones para conocer el desempeño del proceso o sistema de gestión (indicadores que muestran «qué está pasando») como de mediciones sobre la percepción que tienen los usuarios u otras partes interesadas (indicadores que muestran «por qué está pasando», y que se obtienen generalmente a partir de encuestas de satisfacción, quejas, reclamaciones, etc.).

A la hora de establecer los indicadores, estos pueden elaborarse tanto para medir la eficacia del sistema de gestión documental desde una punto de vista global (por ejemplo, número de incidencias en el funcionamiento de la aplicación de gestión documental) como para hacer un seguimiento específico de los procesos de gestión documental (creación, captura, clasificación, control del acceso, almacenamiento, uso y reutilización, migración y conversión, disposición).

Caso práctico

En el mapa de procesos de EQPro Global se ha incluido el proceso de gestión documental. Para el seguimiento y medición del desempeño de este proceso se establecen los siguientes indicadores:

- Satisfacción de los usuarios con el sistema de gestión documental.
- Consultas realizadas mediante la «línea de atención interna».
- Incidencias producidas en la aplicación de gestión documental.

Estos indicadores se agregan a la tabla de indicadores de la organización y concretan cómo se van a gestionar:

Proceso	Gestión documental
Código	IP11.1
Indicador	Porcentaje de usuarios satisfechos/muy satisfechos con el sistema de gestión documental
Método cálculo	$(n^{\circ} \text{ usuarios satisfechos-muy satisfechos} / n^{\circ} \text{ usuarios que han contestado la encuesta}) * 100$
Responsable	Coordinador de gestión documental

Proceso	Gestión documental
Seguimiento	Anual
Valor umbral	75 %
Comentario	Datos extraídos de la encuesta anual de satisfacción del personal

Proceso	Gestión documental
Código	IP11.2
Indicador	Número de consultas realizadas por medio de la «línea de atención interna»
Método cálculo	Suma del nº de consultas por mes
Responsable	Coordinador de gestión documental
Seguimiento	Mensual
Valor umbral	30
Comentario	Se prevé reducir progresivamente el valor umbral (20 % cada año).

Proceso	Gestión documental
Código	IP11.3
Indicador	Incidencias producidas en la aplicación de gestión documental
Método cálculo	Suma del nº de incidencias producidas en la aplicación de gestión documental
Responsable	Administrador de sistemas informáticos
Seguimiento	Mensual
Valor umbral	5
Comentario	Errores en el sistema, demoras o imposibilidad de acceso, fallos de enlaces internos entre documentos, etc.

Aparte de estos indicadores generales, la aplicación de gestión documental lleva un control de la operaciones realizadas, lo que permite al coordinador elaborar informes y estadísticas sobre los procesos de creación, captura y gestión de documentos: documentos capturados por periodo de tiempo, búsquedas realizadas por periodo de tiempo, número de usuarios que acceden a la aplicación por perfiles, áreas de negocio y oficinas, porcentaje de rellenado de los metadatos, etc.

3.2. Acciones correctivas y de mejora

Las actividades de seguimiento y evaluación deben ofrecer oportunidades para llevar a cabo mejoras en el sistema de gestión documental, especialmente las que inciden en la adecuación de los documentos (autenticidad, fiabilidad, integridad y disponibilidad), en la eficacia de los procesos de creación, captura y gestión de los documentos y en la satisfacción de los usuarios.

Un mecanismo para desarrollar oportunidades de mejora son las acciones correctivas. Una acción correctiva se toma para evitar que algo vuelva a ocurrir. En este sentido, es conveniente afrontar con normalidad la existencia de problemas y abordarlos como un punto de partida de las oportunidades de mejora.

Cuando se produzca una no conformidad, es decir, se incumpla un requisito (por ejemplo, una queja sobre el funcionamiento del sistema de gestión documental, una operación de creación o control de documentos en la que no se aplica lo establecido en los procedimientos e instrucciones de trabajo, una incidencia grave en el software de gestión documental, etc.), se debería (Gómez Martínez, 2015):

1) **Corregir la no conformidad.** Es importante actuar lo antes posible para solventar o paliar las consecuencias inmediatas del problema. La corrección puede tener un carácter urgente y coyuntural, por lo que no se orienta al porqué del incumplimiento, sino a controlarlo en la medida de lo posible. Este tipo de medidas pueden ser relevantes de cara a reducir un efecto negativo en la continuidad del proceso afectado.

2) **Evaluar la necesidad de acciones correctivas.** Se analiza la no conformidad y se decide si es necesario establecer acciones correctivas para que el problema no vuelva a ocurrir. En este punto, se han de considerar las causas que la han producido, la gravedad de la no conformidad (cómo afecta a los usuarios, su impacto en los resultados de los procesos, los riesgos que implica, etc.), si es recurrente o su relación con otras no conformidades.

3) **Establecer acciones correctivas.** Si, tras el análisis anterior, se considera necesaria cualquier acción correctiva, esta debe orientarse a resolver la causa raíz de la no conformidad. Su realización requiere una planificación y un seguimiento adecuados (detalle de las actuaciones, responsables, plazos, recursos necesarios, cambios en el sistema de gestión documental, etc.).

4) **Implementación de la acción correctiva.** Puede requerir cambios en el sistema de gestión documental: redefinición de los procesos de creación, captura y gestión de los documentos, modificaciones de los procedimientos e instrucciones de trabajo, reasignación de responsabilidades y recursos, nuevos mecanismos de seguimiento y control de los procesos, etc.

5) **Comprobación de la eficacia.** Es fundamental cerrar la gestión de la no conformidad con una comprobación del resultado final. Para ello, hay que preguntarse si las circunstancias en las que se produjo la no conformidad ya no se dan. Al hacer esta valoración, también puede ser oportuno plantearse si se ha reducido la probabilidad de que ocurra un incumplimiento o se ha conseguido un mayor control sobre sus efectos adversos.

Para gestionar las no conformidades y las acciones correctivas, es usual mantener un registro de no conformidades o contar con un formulario para recoger información acerca de la naturaleza de la no conformidad detectada, la causa que la provocó, la solución adoptada, la persona encargada de implantar la solución, etc.

Es importante que una organización asiente métodos para adoptar acciones correctivas e identificar oportunidades de mejora del sistema de gestión documental. Estas oportunidades requieren, para que fructifiquen, iniciar planes de acción con una asignación clara de responsabilidades y realizar un seguimiento sobre su avance y sobre los resultados obtenidos.

Caso práctico

El sistema de gestión de la calidad de EQPro Global cuenta con un procedimiento de acciones correctivas y de mejora que describe los pasos que hay que seguir para su gestión y al que está asociado un formulario de no conformidades y acciones correctivas. Se decide que las quejas y sugerencias aportadas sobre el personal sobre creación y mantenimiento de los documentos, el incumplimiento de los procedimientos e instrucciones de trabajo de gestión documental y las incidencias que afecten al correcto funcionamiento del software de gestión documental sigan el procedimiento de calidad establecido. En las reuniones periódicas del equipo de trabajo de gestión documental, se analizarán las no conformidades, se planificarán y evaluarán las acciones correctivas y se propondrán, si fuera necesario, cambios en el sistema de gestión documental.

Bibliografía

Alonso, J. A.; Lloveras, M. R. (2013). «El quadre de classificació de documents en un entorn empresarial de gestió per processos». En: Jornades Catalanes d'Informació i Documentació (12.as: 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». En: Jornadas Españolas de Documentación (13.as: 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». En: *Manual d'arxivística i gestió documental* (p. 221-308). Barcelona: Associació d'Arxivers de Catalunya.

EFQM (2013). *Modelo EFQM de Excelencia 2013*. Bruselas, Madrid: European Foundation for Quality Management, Club Excelencia en Gestión.

Gómez Martínez, José Antonio (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN-ISO 9001:2015* Madrid: AENOR.

Lloveras, Maria Rosa (2014). «Aplicació documental de l'enfocament a processos». *Item* (núm. 58, p. 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. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario (2015). Madrid: AENOR.

UNE-ISO 16175-2. Información y documentación. Principios y requisitos funcionales para documentos en entornos de oficina electrónica. Parte 2: Directrices y requisitos funcionales para sistemas que gestionan documentos electrónicos (2012). Madrid: AENOR.

